

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ І  
ПІДПРИЄМНИЦТВА  
КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА ТОРГІВЛІ ТА БІРЖОВОЇ  
ДІЯЛЬНОСТІ**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на тему: «ОБҐРУНТУВАННЯ ТОВАРНОГО ПОРТФЕЛЮ  
ПІДПРИЄМСТВА»**

на здобуття освітнього ступеня **бакалавра**  
зі спеціальності **076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність**  
освітньо-професійної програми **Підприємництво , торгівля та біржова  
діяльність**

*Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень.  
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання  
на відповідне джерело*

---

*(підпис)*

**Олексій НАЗАРЕНКО**

Виконав: здобувач вищої освіти  
Олексій НАЗАРЕНКО

Керівник: к.е.н., доцент  
Інесса НІКОЛЕНКО

Рецензент: к.е.н., доцент кафедри менеджменту  
Людмила ПАРІЙ

**Київ 2024**

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

**Навчально-науковий інститут менеджменту і підприємництва**

Кафедра Підприємництва, торгівлі та біржової діяльності

Ступінь вищої освіти бакалавр

Спеціальність 076 Підприємство, торгівля та біржова діяльність

Освітньо-професійна програма Підприємство, торгівля та біржова діяльність

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри підприємництва,  
торгівлі та біржової діяльності

\_\_\_\_\_ Оксана ЗГУРСЬКА

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2024 р.

**ЗАВДАННЯ  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ  
НАЗАРЕНКА Олексія Дмитровича**

1. Тема кваліфікаційної роботи: Обґрунтування товарного портфелю підприємства керівник кваліфікаційної роботи Інесса Ніколенко, к.е.н., затверджені наказом Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій від «23» лютого 2024 р. № 36
2. Строк подання кваліфікаційної роботи «05» червня 2024 р.
3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: законодавчі та нормативні акти України; офіційні дані Державної служби статистики України; нормативні документи, що регулюють діяльність підприємства ТОВ «ВЕРЕСТ»; наукова та навчальна література; періодичні видання;
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
  1. Розділ 1. Теоретико-методичні засади формування товарного портфелю підприємства
  2. Розділ 2. Аналіз ефективності діяльності та управління товарним портфелем підприємства
  3. Розділ 3. Формування ефективної товарної політики на підприємстві
5. Перелік ілюстративного матеріалу: презентація
6. Дата видачі завдання «24 » лютого 2024 р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| № з/п | Назва етапів кваліфікаційної роботи  | Строк виконання етапів роботи | Примітка |
|-------|--|-------------------------------|----------|
| 1     | Складання плану кваліфікаційної роботи. Вивчення літератури, підбір наукових та навчальних матеріалів. | 28.02.2024                    | Виконано |
| 2     | Підготовка вступу і першого розділу  | 13.03.2024                    | Виконано |
| 3     | Підготовка другого розділу   | 13.04.2024                    | Виконано |
| 4     | Підготовка третього розділу  | 03.05.2024                    | Виконано |
| 5     | Підготовка висновків та пропозицій   | 05.05.2024                    | Виконано |
| 6     | Систематизація використаних під час дослідження джерел   | 23.05.2024                    | Виконано |
| 7     | Подання роботи для перевірки на академічний плагіат  | 24.05.2024                    | Виконано |
| 8     | Оформлення та представлення роботи на кафедрі  | 30.05.2024                    | Виконано |
| 9     | Написання відзиву науковим керівником  | 31.05.2024                    | Виконано |
| 10    | Зовнішнє рецензування  | 03.06.2024                    | Виконано |
| 11    | Підготовка доповіді, презентації та ілюстративного матеріалу   | 04.06.2024                    | Виконано |
| 12    | Попередній захист  | 05.06.2024                    | Виконано |
| 13    | Захист кваліфікаційної роботи бакалавра  | 20.06.2024                    | Виконано |

Здобувач вищої освіти

\_\_\_\_\_

(підпис)

Олексій НАЗАРЕНКО

Керівник  
кваліфікаційної роботи

\_\_\_\_\_

(підпис)

Інесса НІКОЛЕНКО

## РЕФЕРАТ

Текстова частина кваліфікаційної роботи на здобуття освітнього ступеня бакалавра: 80 стор., 17 рис., 16 табл., 52 джерел .

*Мета роботи* - обґрунтування методичних підходів у моделюванні оптимального портфеля підприємства, що дозволяє визначити оптимальні співвідношення між асортиментними групами продукції та товарними одиницями, які входять до їхнього складу..

*Об'єкт дослідження* - процеси формування товарного портфеля підприємства.

*Короткий зміст роботи:*

Актуальність проблем, пов'язаних з ефективністю управління підприємством на основі оптимізації товарного портфелю, визначили вибір теми, мету і завдання дослідження в даній роботі.

Для досягнення сформованої мети було досліджено сутність та роль товарної політики підприємства. Розглянуто принципи та методи формування товарного портфелю підприємства використавши системний підхід в управлінні товарним асортиментом. Проаналізовано виробничо-господарську діяльність та досліджено вплив чинників внутрішнього та зовнішнього середовища на діяльність підприємства. Оцінено та обґрунтовано ефективність управління товарним портфелем фірми, виявивши актуальні аспекти модернізації асортиментного комплексу ТОВ «ВЕРЕСТ».

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** товарний портфель, товарна політика, управління, асортимент, асортиментна політика.

## **ABSTRACT**

The text part of the qualifying work for obtaining a bachelor's degree: 80 pages, 17 figures, 16 tables, 52 sources.

The purpose of the work is to justify methodological approaches in modeling the optimal portfolio of the enterprise, which allows determining the optimal ratio between the assortment groups of products and the commodity units that are included in their composition.

The object of research is the processes of forming the company's product portfolio.

Summary of the work:

The relevance of problems related to the efficiency of enterprise management based on the optimization of the product portfolio determined the choice of topic, goal and task of the research in this work.

To achieve the established goal, the essence and role of the company's product policy was investigated. The principles and methods of forming the company's product portfolio using a systematic approach to product range management are considered. The production and economic activity was analyzed and the influence of internal and external environment factors on the activity of the enterprise was investigated. The effectiveness of the management of the company's product portfolio was evaluated and substantiated, identifying the relevant aspects of the modernization of the assortment complex of "VEREST" LLC.

**KEY WORDS:** product portfolio, product policy, management, assortment, assortment policy.

## ЗМІСТ

|   | стор. |
|---|-------|
| ВСТУП   | 5     |
| 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ<br>ТОВАРНОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА  | 9     |
| 1.1 Сутність та роль товарної політики підприємства в умовах ринку  | 9     |
| 1.2 Поняття товарного портфеля та методи його формування  | 14    |
| 1.3 Порядок формування та моделювання товарного портфеля  | 21    |
| 2 АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТА УПРАВЛІННЯ<br>ТОВАРНИМ ПОРТФЕЛЕМ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ВЕРЕСТ»                            | 29    |
| 2.1 Загальна характеристика підприємства та аналіз основних<br>показників виробничо-господарської діяльності ТОВ «ВЕРЕСТ» | 29    |
| 2.2 Аналіз фінансової ефективності системи управління ТОВ<br>«ВЕРЕСТ»   | 36    |
| 2.3 Оцінка товарного портфелю та управління асортиментною<br>політикою підприємства                                       | 43    |
| 3 ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ ТОВАРНОЇ ПОЛІТИКИ НА<br>ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ВЕРЕСТ»   | 52    |
| 3.1 Рекомендації з удосконалення управління асортиментною<br>політикою ТОВ «ВЕРЕСТ»                                       | 52    |
| 3.2 Пропозиції щодо використання методу «директ-костингу»<br>при плануванні товарного портфелю                            | 59    |
| ВИСНОВКИ  | 71    |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ  | 71    |

## ВСТУП

Посилення конкуренції в умовах глобальних трансформацій загострює проблеми завоювання й утримання конкурентних переваг, що прямо залежать від ступеня використання новітніх підходів до управління товарним асортиментом і збутом товарів споживчого призначення. Формування товарного портфеля та інструменти оптимізації товарного асортименту набувають особливої уваги з боку підприємств. Важливе значення має врахування чинників впливу на процес планування товарного асортименту підприємства за умов невизначеності, багатоаспектності завдань задля забезпечення підвищення економічної ефективності його діяльності.

Управлінські рішення щодо формування товарного портфеля традиційно знаходяться у полі дослідження науковців, оскільки актуальність питань вибору стратегічних цілей підприємства передбачає обґрунтування маркетингових і виробничих рішень при оптимізації структури асортименту продукції. Розробкою теорії формування товарного портфеля займалися багато зарубіжних вчених: Р. Дж. Купер, С. Дж. Еджет, Е. Дж. Кляйншмідт [27], Г.Ассель [1], Б. Берман [2], Е. Дихтль і Х. Хершген [9], Ф. Котлер [17], Т.Левітт [29], А. В.Силаков [21], Н.І.Ісайчиков [12] та інші. Питанням товарного асортименту та управління товарним портфелем присвятили свої наукові праці такі вітчизняні науковці як В.А. Верба [4; 5], В. Кардаш [15], О. Зозульов [11], Т. Красовська [18], З.Герасимчук [7], Н.С. Кубишина [20] та інші.

На цей момент тема моделювання оптимального товарного портфеля є дуже важливою, тому що підприємства працюють в умовах конкуренції, і кожен керівник намагається розробити такий асортимент, який би якомога ближче відповідав вимогам споживачів, що вплине на конкурентну позицію підприємства на відповідному ринку. Але ситуація, що склалася в економіці, також потребує і виходу на міжнародні ринки.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування методичних

підходів у моделюванні оптимального портфеля підприємства, що дозволяє визначити оптимальні співвідношення між асортиментними групами продукції та товарними одиницями, які входять до їхнього складу.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- розкрити теоретичні та методологічні підходи щодо сутності поняття “товарний асортимент” та “товарний портфель”;
- дослідити особливості формування товарного портфеля підприємства за допомогою різних підходів;
- проаналізувати товарний асортимент продукції ТОВ «ВЕРЕСТ»
- побудувати модель – матрицю співвідношення між асортиментними групами продукції та товарними одиницями, які входять до їхнього складу.

Об’єктом дослідження є процеси формування товарного портфеля підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів формування товарного портфеля підприємства.

Методи дослідження. В процесі дослідження використані методи системного аналізу та синтезу (для дослідження сутності понять “товарний асортимент” та “товарний портфель”); метод спостережень (при проведенні дослідження товарного асортименту підприємства); статистичного аналізу (при збиранні даних, що аналізуються); експертних оцінок (BCG-аналізу); економіко-математичного моделювання (для співвідношення між асортиментними групами продукції та товарними одиницями); графоаналітичний метод (побудова графічного відображення отриманих даних); узагальнення (при розробці власних висновків на основі проведеного дослідження).



## РОЗДІЛ 1.

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТОВАРНОГО ПОРТФЕЛЮ ПІДПРИЄМСТВА

#### 1.1 Сутність та роль товарної політики підприємства в умовах ринку

Товарна політика займає одне з найважливіших місць в збутовій діяльності підприємства. На сучасних підприємствах, функціонуючих у високо конкурентному та динамічному середовищі, під впливом умов, що постійно змінюються, зростає необхідність в реалізації конкурентоспроможної товарної політики, яка реалізується в межах загальної системи збуту.

Для забезпечення конкурентних переваг товарів та послуг необхідно розробляти та впроваджувати безліч підприємницьких рішень. У збуті такі рішення стосуються, як правило, чотирьох напрямків: товарної, цінової, розподільчої, збутової та комунікативної політики. Товарна політика є ядром маркетингових рішень, навколо якого формується комерційна діяльність, пов'язана з умовами придбання товару та методами його просування від виробника до кінцевого покупця.

Рішення щодо товару є основними в рамках розробки та реалізації комплексу маркетингу. Саме товар повинен задовольняти реальні потреби людини, а завдання маркетингу допомогти кожному виробнику виявити та забезпечити їх задоволення краще, ніж конкуренти. Це завдання вирішується насамперед шляхом реалізації товарної політики. Основне завдання товарної політики полягає у визначенні асортименту товару, що забезпечує ефективність діяльності підприємства над ринком. При цьому, «питання ефективного формування товарної політики є основою діяльності підприємства, джерелом його прибутків, перспективою подальшого функціонування та розвитку» [1, с. 783].

Аналіз визначень різних авторів дозволив систематизувати підходи

до формування товарної політики підприємства. Різноманітність поглядів на поняття та зміст товарної політики в економічній літературі найчастіше визначено суб'єктивним баченням дослідника, яке перебуває під впливом різноманітних факторів. Наприклад, Ф. Котлер розумів товарну політику як багатовимірну та складну сферу діяльності, яка потребує прийняття рішень про конкретні особливості товарної номенклатури, товарного асортименту, використання марочних назв, упаковки та послуг. Припускаємо, що такі рішення мають прийматися не тільки на основі повного розуміння потреб клієнтів та стратегічних підходів, що використовуються конкурентами, але й постійно зростаючою увагою до громадської думки та законодавчим актам, що впливають на сферу товарного виробництва. К. Ховард вважав, що це комплексне поняття, яке охоплює управлінські та суспільні перспективи розвитку товарної політики з урахуванням поведінки споживачів, беручи до уваги асортиментну політику, створення нових товарів, упаковку, бренд та неймінг товарів.

Огляд спеціальної літератури вітчизняних та зарубіжних авторів дозволяє зробити висновок про існування двох основних підходів до змісту та структури товарної політики. На думку зарубіжних дослідників А. Ансофа, Ф. Котлера, Б. Бермана, П.Р. Діксона, товарна політика включає такі елементи, як робота з новими товарами, упаковкою, торговими марками, а також сервісну, асортиментну та цінову політику. Цей підхід у світовій практиці вважається класичним.

Вітчизняні вчені дотримуються іншого підходу, доповнюючи елементи товарної політики зарубіжних авторів забезпеченням конкурентоспроможності та якості товарів, вибором цільових ринків, управлінням життєвим циклом товару, ціновою політикою та позиціонуванням товару. Наприклад, у визначеннях, що дає Н. Кубишина, «товарна політика – це сукупність дій стосовно формування та управління товарного асортименту, покращення якісних характеристик товару згідно з

потребами споживачів, підвищення конкурентоспроможності товару на всіх етапах життєвого циклу товару, введення нових товарів на ринок та виведення з нього товарів, що не відповідають потребам споживачів» [2, с. 365].

Спираючись на дане визначення, можна стверджувати, що товарна політика охоплює не тільки виробничу та збутову діяльність підприємства, але і всю аналітичну роботу, пов'язану із споживанням, а також заходами комплексного дослідження ринку. Структуру товарної політики представлено на рисунку 1.1.



Рис. 1.1 - Структура товарної політики

Різні концепції товарної політики, що розглядаються протягом усієї історії виробництва та збуту, об'єднані головною тезою «комплексність». Незалежно від структури пропонованих інструментів, товарна політика передбачає застосування сукупності заходів, пов'язаних з удосконаленням матеріального виду товару, його характеристик та властивостей для задоволення потреб споживачів з метою досягнення конкурентних переваг компанії на ринку, тобто ті характеристики, властивості товару чи марки, які створюють для фірми певну перевагу над своїми прямими конкурентами.

Базові елементи товарної політики організації визначаються характеристиками товару. На рисунку 1.2. представлені складові елементи

товарної політики підприємства.

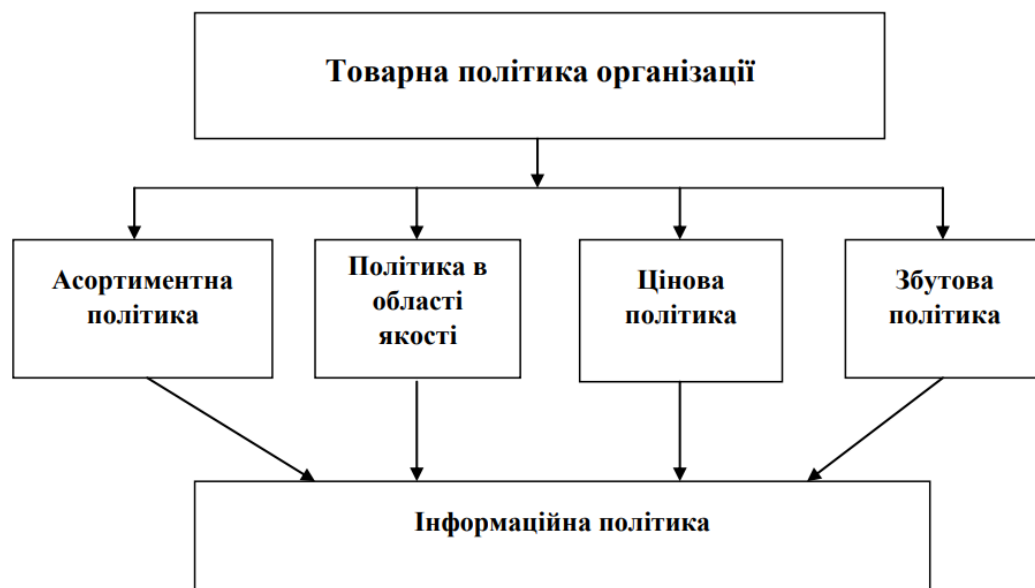


Рис. 1.2 - Складові елементи товарної політики підприємства

Асортиментна політика – цілі, завдання та основні напрями формування асортименту, що визначаються керівництвом організації. Асортимент характеризується широтою, повнотою господарською стійкістю, структурою, гармонійністю та раціональністю.

Політика у сфері якості – основні напрями та цілі організації у сфері якості, офіційно сформульовані вищим її керівництвом. Загальною метою у сфері якості є досягнення та підтримання заданого рівня встановлених вимог покупців задля забезпечення конкурентоспроможності товарів. Також політика у сфері якості має вирішувати внутрішні та зовнішні цілі.

Цінова робота політика – цілі, завдання та основні напрями у галузі ціноутворення, спеціально сформульовані вищим керівництвом організації. Мета цінової політики – забезпечення запланованого прибутку і конкурентоспроможності товарів за допомогою цін на реалізовані товари.

Збутова політика – цілі, завдання та основні напрями в галузі збуту, офіційно сформульовані вищим керівництвом організації. Цей вид товарної політики особливо важливий для виробників продукції та виконавців послуг. Мета збуту – регулювання обсягу продажу задля забезпечення запланованого прибутку організації та задоволення потреб

цільових споживачів.

Інформаційна політика – цілі, завдання та основні напрями комунікативних заходів, офіційно сформульованих вищим керівництвом організації. Мета інформаційної політики – формування та підтримка споживчих переваг товарів та послуг, що реалізуються організацією, а також її іміджу і конкурентоспроможності.

Товарна політика визначається на стадії розробки стратегії організації, а маркетингові операції є частиною стратегії збуту, його тактикою [3, с. 15].

Стратегія – це спосіб дії на ринку, керуючись яким підприємство вибирає цілі та обирає найбільш ефективні шляхи їх досягнення, мета встановлює межі та сфери ринкової діяльності, шляхи досягнення поставленої мети встановити формуються за допомогою вибору стратегічних напрямів розвитку, стратегічних зон господарювання, стратегічних правил, власне розробляється і комплекс засобів. Розробка стратегії збуту спирається на прогнози щодо довгострокових перспектив розвитку ринку і потенційних можливостей підприємства.

Тактика – це сукупність конкретних засобів та дій в області контактів зі споживачами, розвитку асортименту, каналів збуту, цін, реклами, кадрів, фінансів тощо. Розробка тактики спирається на врахування кон'юнктури ринку, на реальні умови реалізації товарів.

Таким чином, товарна політика представляє собою сукупність цілей, завдань і основних напрямів, що визначаються вищим керівництвом організації, стосовно найбільш значимих характеристик товару і спрямованих на стимулювання збуту для досягнення цілей організації [3, с. 22]..

Як найважливіші завдання товарної політики виступають:

- визначення товарної номенклатури та асортименту, що затребувані ринком та забезпечують ефективну діяльність підприємства;
- своєчасна розробка та випуск нових товарів;

- забезпечення якості товару та його конкурентоспроможності;
- створення іміджу за рахунок раціонального товарного асортименту;
- розробка ринкової атрибутики товару.

Слід зазначити, що основне призначення товарної політики підприємства полягає у забезпеченні наступності рішень та заходів щодо наступних аспектів його виробничої та збутової діяльності: організація пошукових досліджень; формування та оперативне коригування товарного асортименту; забезпечення конкурентоспроможності товарів, що випускаються; розробка упаковки та маркування товару; забезпечення післяпродажного сервісу.

Отже, товарна політика є найважливішим ланкою у діяльності підприємства, істотно впливаючи на його фінансові результати, конкурентоспроможність та її економічну стійкість загалом.

## **1.2. Поняття товарного портфеля та методи його формування**

Розробка товарної політики здійснюється з врахуванням попиту покупців та їх потреб, наявності на ринку аналогів запропонованого підприємством товару, виробничих і технічних можливостей підприємства та інших чинників. З погляду споживача, головним носієм конкурентоспроможності є не саме підприємство, а його товар. Успіх конкретного товару на ринку означає перевагу покупця, яке надається в умовах широкої пропозиції товарів-аналогів конкурентами підприємству-виробнику цього товару. У разі ринку кожен покупець купує той товар, який більшою мірою задовольняє потреби клієнта.

Товарний асортимент – група товарів, тісно пов'язаних між собою або через схожість їх функціонування, або через те, що їх продають одним і тим же групам клієнтів, або через ті самі типи торгових закладів, або в рамках одного і того ж діапазону цін. Товарна політика передбачає певний

курс дій підприємця і використання таких принципів, завдяки яким забезпечується ефективно, з комерційної точки зору, формування асортименту товару.

Традиційним у вітчизняній літературі та виробничій сфері є використання терміну “товарний асортимент” під яким розуміють сукупність всіх асортиментних груп і товарних одиниць, що пропонуються виробником для реалізації [2].

В англомовній літературі використовують термін “товарний асортимент” (англ. “*product-mix*”) та відмінним від нього термін “товарний портфель” (англ. “*product portfolio*”), який передбачає формування сукупності товарів підприємства за рівнем їх рентабельності, етапів життєвого циклу, ринкових позицій і перспектив [15].

Відомий американський науковець Ф.Котлер дає таке визначення цієї категорії: “Товарний асортимент – це група товарів, тісно пов’язаних між собою чи завдяки тому, що їх продають одним і тим самим групам клієнтів, або через одні й ті самі типи торговельних установ, або у межах одного й того самого діапазону цін” [17].

Вважаємо, що використання термінів “товарний асортимент” і “товарний портфель” як синонімів є недоречним, оскільки розгляд сукупності всіх товарів підприємства як “портфеля” означає зовсім інший підхід до розуміння особливостей його формування, що спрямований на досягнення встановлених стратегічних цілей, максимізації корисності пропозиції та зменшення ризику.

Для товарного портфеля важливо не тільки те, які товари до нього входять, а також і те, які співвідношення наявні між певними товарами і групами товарів, оскільки це впливає на його збалансованість [4]. У західній літературі навіть виділено окрему сферу управлінських рішень (*product portfolio management*), яка охоплює всі аспекти управління товарним портфелем компанії (при цьому товари розглядаються як проекти, які можуть підтримуватись або скасовуватись)[5]. Відповідно

управління портфелем являє собою динамічний процес прийняття рішень, за допомогою якого список діючих продуктових проектів підприємства постійно оновлюється і переглядається [4].

Для формування товарного портфеля існує значна кількість методів, що можна об'єднати в три основні групи: методи споживчих переваг, методи економічного та портфельного аналізу [13; 22; 26]. На рисунку 1.3. розглянемо основні методи формування товарного портфеля підприємства.

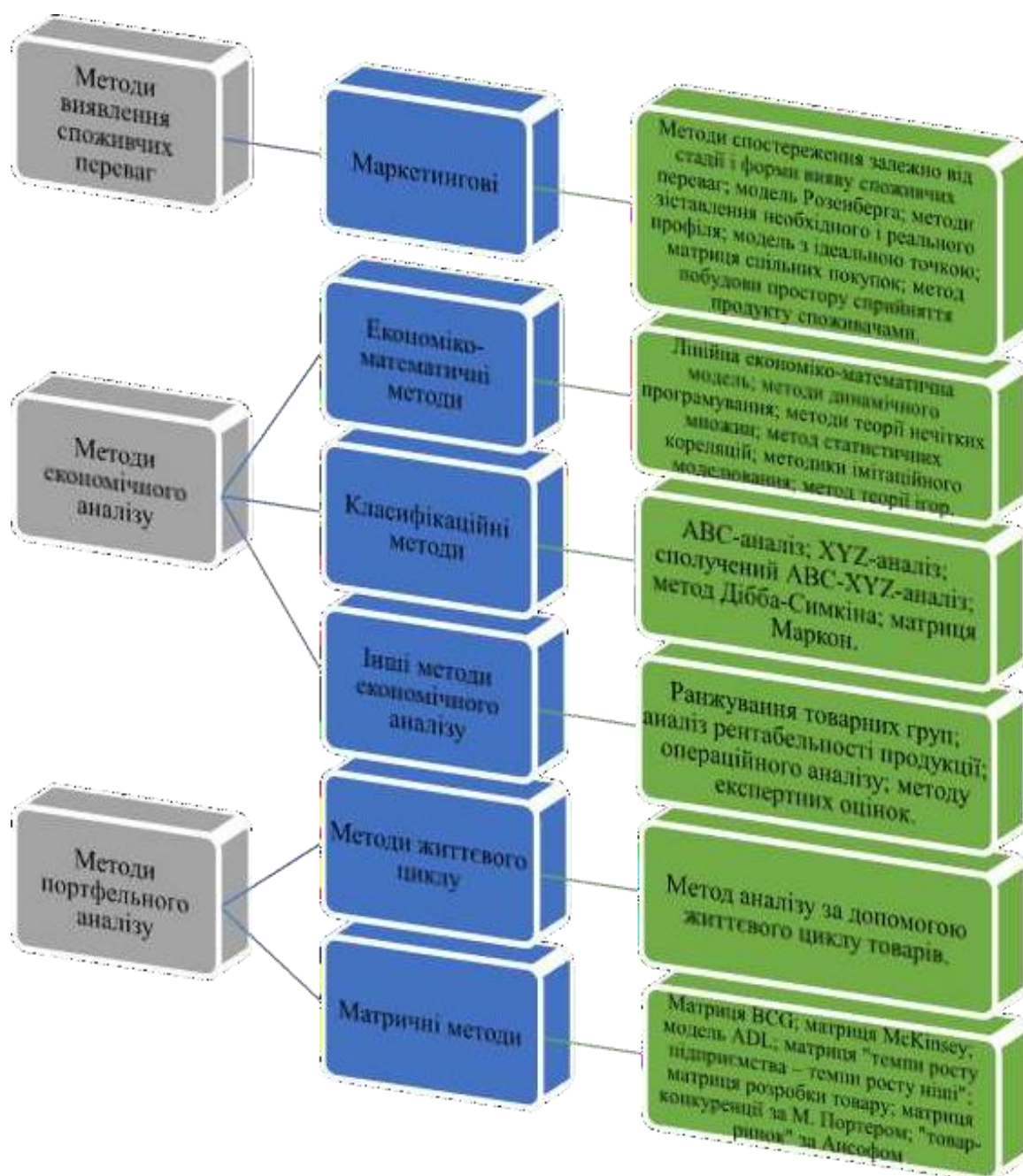


Рис. 1.3. Методи формування товарного портфеля підприємства

Джерело: складено автором на основі [3; 8; 16; 19].



Для досягнення високих результатів, підприємства можуть сполучати методи оптимізації товарного портфеля, здійснюючи при цьому критичний порівняльний аналіз.

Підприємства, які прагнуть до досконалості та забезпечення найкращого товарного портфеля, під час його формування, роблять акцент на його модернізації та оптимізації. Аналізуючи твердження авторів [5; 23; 26; 31; 33], відзначимо, що оптимізація товарного портфеля – це процес знаходження такого складу і поєднання сукупності товарів, яке забезпечує досягнення максимально можливої економічної ефективності для підприємства за певних зовнішніх і внутрішніх умов і обмежень, та відповідає стратегічним орієнтирам компанії.

Серед принципів формування товарної політики слід виділити базові:

- розробка вигідного товарного асортименту з урахуванням товарів-аналогів, рівня попиту, сукупних витрат;
- організація маркетингових досліджень з метою створення достовірного банку даних щодо кон'юнктури, цін, конкурентів та споживчої панелі;
- своєчасне оновлення товарного асортименту за рахунок розробки концепції нового товару [4, с. 246].

У зв'язку з цим виділяють три види товарної політики, звані іноді щерізновидами диверсифікації:

1) концентрична, коли ведеться пошук нових товарів, які в технологічному або ринковому відношенні були б подібні до вже наявних товарів підприємства і залучали нових покупців;

2) горизонтальна, коли новий товар є продовженням виробленого та розрахований на сформоване коло покупців, а виробництво його ведеться без будь-яких змін застосовуваної технології;

3) конгломератна, коли на ідентифікації ринок прийнятий виводиться новий пошук товар, ніяк не пов'язаний з недостатньо товарами

зміни, що раніше випускалися глибиною на підприємстві, що вимагає довше застосування справді нових технологій та асортименту освоєння нових ринків [5, с.139].

На сьогоднішній день існує досить багато способів аналізу товарного асортименту, які враховують і загальні, і специфічні фактори. Найбільш поширеними та відомими є методи ABC- та XYZ-аналізу, метод Дібба-Сімкіна, матриці BCG (класична, модифікована, адаптована), General Electric або McKinsey, Томпсона-Стрікленда, «товар-ринки» за І. Ансофом, Хофер-Шендель.

Переваги та недоліки методів аналізу товарного портфелю підприємства розглянуто в таблиці 1.1

*Таблиця 1.1*

**Переваги та недоліки методів аналізу товарної політики підприємства [1]**

| Методи         | Переваги   | Нед<br>олік<br>и   |
|----------------|--|--|
| ABC-XYZ аналіз | <ul style="list-style-type: none"> <li>– можливість підвищення частки високоприбуткових товарів в складі товарного портфелю підприємства;</li> <li>– можливість визначення ключових товарних позицій, отримання аналітичної бази для розробки заходів щодо оптимізації товарної політики.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– безумовне використання результатів ABC-аналізу в діяльності підприємства може призвести до того, що збут буде зосереджено на малій кількості найменувань товарів, що знижує ступінь диверсифікації підприємницького ризику;</li> <li>– товар, що за результатами проведення ABC-аналізу рекомендовано до виключення з товарного портфелю підприємства, може робити суттєвий внесок в покриття змінних та постійних витрат, і виключення цього товару з портфелю негативно відіб'ється як на загальній рентабельності товарного портфелю в цілому, так і на рентабельності підприємства як виробничо-економічної системи.</li> </ul> |

## Продовження таблиці 1.1

|                     |  |  |
|---------------------|--|--|
| Матриця BCG         | <p>– дозволяє ухвалювати рішення щодо характеру стратегії для кожного окремого виду діяльності;</p> <p>– показує фінансову взаємодію усередині господарського портфелю пріоритети розподілу ресурсів усередині корпорації для різних господарських підрозділів;</p> <p>– пропонує способи раціоналізації як для стратегії інвестування і розширення, так і для стратегії ліквідації.</p> | <p>– враховує тільки два показники (темп зростання галузі та відносну частку на ринку), що не завжди дозволяє правильно оцінити можливості діяльності СОБ;</p> <p>– не показує напрямок розвитку відносної частки на ринку;</p> <p>– надмірна концентрація на грошових потоках без врахування ефективності інвестицій (наприклад, інвестування в «зірку» не завжди більш вигідно, ніж інвестування в «дійну корову», що приносить високий прибуток).</p> |
| Метод Дібба Сімкіна | <p>– можливість підвищення частки рентабельних товарів в складі товарного портфелю підприємства,</p> <p>– наочна представленість результатів аналізу.</p>  | <p>– Врахування обмеженої кількості показників для аналізу, через що без додаткового аналізу можливе прийняття хибних рішень стосовно асортименту, зокрема в групу С – найменш цінних для підприємства товарів можуть потрапити товари – завдяки яким підприємство утримує прибуткових клієнтів.</p>   |

Розглянемо процес формування асортименту, який включає три етапи:

1 етап. Вибір показників передбачає не одноразове визначення показників та властивостей асортименту, а безперервний процес їх вдосконалення (порівнюючи з минулими значеннями чи показниками конкурентів).

2 етап. Встановлення груп асортименту передбачає формування груп асортименту з урахуванням багатьох факторів: поведінки товарів на ринку, взаємовпливу різних товарів, гармонійної рівноваги меду старими та новими товарами тощо.

3 етап. Аналіз та оцінка асортиментної політики включає п'ять складових:

- аналіз структури торгового асортименту за матрицею BCG;
- аналіз поведінки товарів на ринку;
- ABC-аналіз класичний та ABC-аналіз, суміщений з XYZ-аналізом;
- аналіз прибутку від кожної товарної одиниці;
- аналіз глибини торгового асортименту із застосуванням математичних методів або на основі експерименту.

Визначення загальної стратегії є прерогативою найвищого керівництва. Для визначення оптимального співвідношення різних груп товарів, що входять до кожної окремої категорії, рекомендується використовувати матрицю BCG, ABC-аналіз та суміщений аналіз ABC-XYZ [6, с. 66].

Використання матричних методів формування товарного асортименту дає можливість підприємству з урахуванням комплексного підходу виробити діапазонстратегічних рішень щодо подальшого розвитку щодо кожного товару.

Процес регулярного оновлення товарного асортименту нерозривно пов'язаний із інноваційною політикою компанії. Інноваційна політика — це комплекс стратегічних рішень щодо оновлення товарного асортименту, розробки концепції нового товару чи модернізації старого. Процес оновлення товарного асортименту передбачає розробку комплексної системи, що включає інноваційну стратегію, напрями модифікації, варіації та диференціювання. Розробка інноваційної стратегії передбачає планово-управлінські рішення з виготовлення справжніх товарів-новинок для задоволення споживчих потреб.

Для завоювання стійкої конкурентної переваги процес розробки товару, його просування та продажу має включати два блоки — базовий набір властивостей та унікальні переваги продукту. Найбільш ризикований напрямок по оновленню асортименту – це розробка та виготовлення товару-новинки. Розробка нового товару – це багатогранний та складний довготривалий процес від пошуку ідеї «новинки» щодо задоволення

потенційного попиту, розробки концепції нового товару до проникнення його в цільові сегменти ринку. У стратегічному плані товарна політика підприємства має виходити із концепції ЖЦТ (життєвого циклу товару), тобто. з того факту, що кожен товар має певний період ринкової стійкості, що характеризується обсягами його продажу у часі.

Слід додати, що розробка та здійснення товарної політики вимагають дотримання таких умов: чіткого ставлення до цілей виробництва; збуту та експорту на перспективу; наявності стратегії виробничо-збутової діяльності підприємства; професійне вивчення знання ринку та характеру його вимог; повного уявлення про свої можливості та ресурси в даний час та в перспективі [7].

### **1.3. Порядок формування та моделювання товарного портфелю**

Практичне здійснення управління товарною політикою неможливо без управління асортиментом товарів – однією з функцій управління товаром, націленої на максимізацію створюваної споживчої цінності та забезпечення найбільш адекватної його відповідності потребам та попиту цільових споживачів.

Асортимент продукції як важливий елемент товарної політики виробничого підприємства проходить дві стадії у своєму розвитку [8, с.75]:

- 1) формування виробничого асортименту, пов'язане зі створенням споживчої цінності, що відповідає потребам цільового ринку та (бажано) перевищує конкуруючі аналоги;
- 2) перетворення виробничого асортименту на товарний асортимент відповідно до побудованих каналів розподілу, цінової та комунікативної політики. Асортиментна політика протягом життєвого циклу товару зазнає змін як під впливом внутрішніх факторів компанії, так і факторів і сил зовнішнього оточення. Чинники внутрішнього середовища підприємства, що є контрольованими (керованими), включають бачення засновників та

керівників, місію підприємства, мети бізнесу та внутрішній потенціал (у найширшому розумінні). Факторами зовнішнього мікросередовища, частково контрольованими (керованими), є покупці, посередники, постачальники, партнери, конкуренти та контактні аудиторії. До неконтрольованих (некерованих) факторів зовнішнього макросередовища належать політичні, законодавчі, економічні, соціокультурні та релігійні, природно-кліматичні, демографічні, науково-технічні та екологічні фактори. При цьому, наприклад, підприємства м'ясопереробної галузі перебувають під сильним впливом факторів макросередовища.

Концепція управління на практиці реалізується в масштабі управлінської функції та відповідного відділу у структурі менеджменту суб'єкта, а чи не в «масштабі» всієї системи менеджменту суб'єкта. Науковці акцентують увагу на асортименті як основному інструменті та у процесі формування виробничого асортименту співвідносять розробку нових товарів, марочної продукції з можливістю забезпечення конкурентоспроможності [9, 10, 11].

Узагальнюючи вищевикладене, пропонується управління товарною політикою розглядати як складний процес, орієнтований на досягнення низки приватних цілей задля реалізації спільної мети діяльності суб'єкта ринку, якою є ефективне та стабільне функціонування за рахунок здійснення виробничо-комерційної діяльності на основі гармонійного поєднання споживчих потреб з підприємницькими можливостями для виготовлення та реалізації продукції [12, с. 172].

Управління асортиментом є одним з найважливіших напрямів діяльності компаній на ринку ковбасних виробів, продукт, який щодня споживається українським споживачем, який має великий досвід такого споживання, а значить і високий рівень вимог до якості та асортименту продукції. У сучасних умовах мінливості зовнішнього середовища, якісного зростання ринку і інтенсивного конкурентного середовища необхідно

оцінити застосовувані методи аналізу та управління асортиментом з врахуванням відповідності цим умовам.

Застосування адаптивного та системного підходів до управління асортиментом та торговими марками передбачає необхідність дослідження його в комплексі, з урахуванням структури та закономірностей розвитку ринку, галузевої специфіки формування асортименту та моделей поведінки споживачів, знання асортиментної політики конкурентів та використання принципів бенчмаркінгу. Застосування зазначених підходів стає необхідним у зв'язку з відміченим посиленням диференціації попиту за низкою критеріїв в умовах насичення ринку різноманітною за комплексом ознак продукцією.

Алгоритм (рис.1.4.,) адаптивного управління асортиментом підприємства на ринку ковбасних виробів дозволяє враховувати мінливість його зовнішнього середовища в сучасних умовах. В алгоритмі враховані циклічність та багатоетапність процесу управління асортиментом, включаючи етапи маркетингового дослідження факторів зовнішнього середовища підприємства, асортиментного аналізу та бенчмаркінгу, виявлення проблем управління асортиментом, пов'язаних з неефективним позиціонуванням підприємства на ринку, та етапи оптимізації асортименту на стратегічному та тактичному рівні управління асортиментом [13, с. 256].

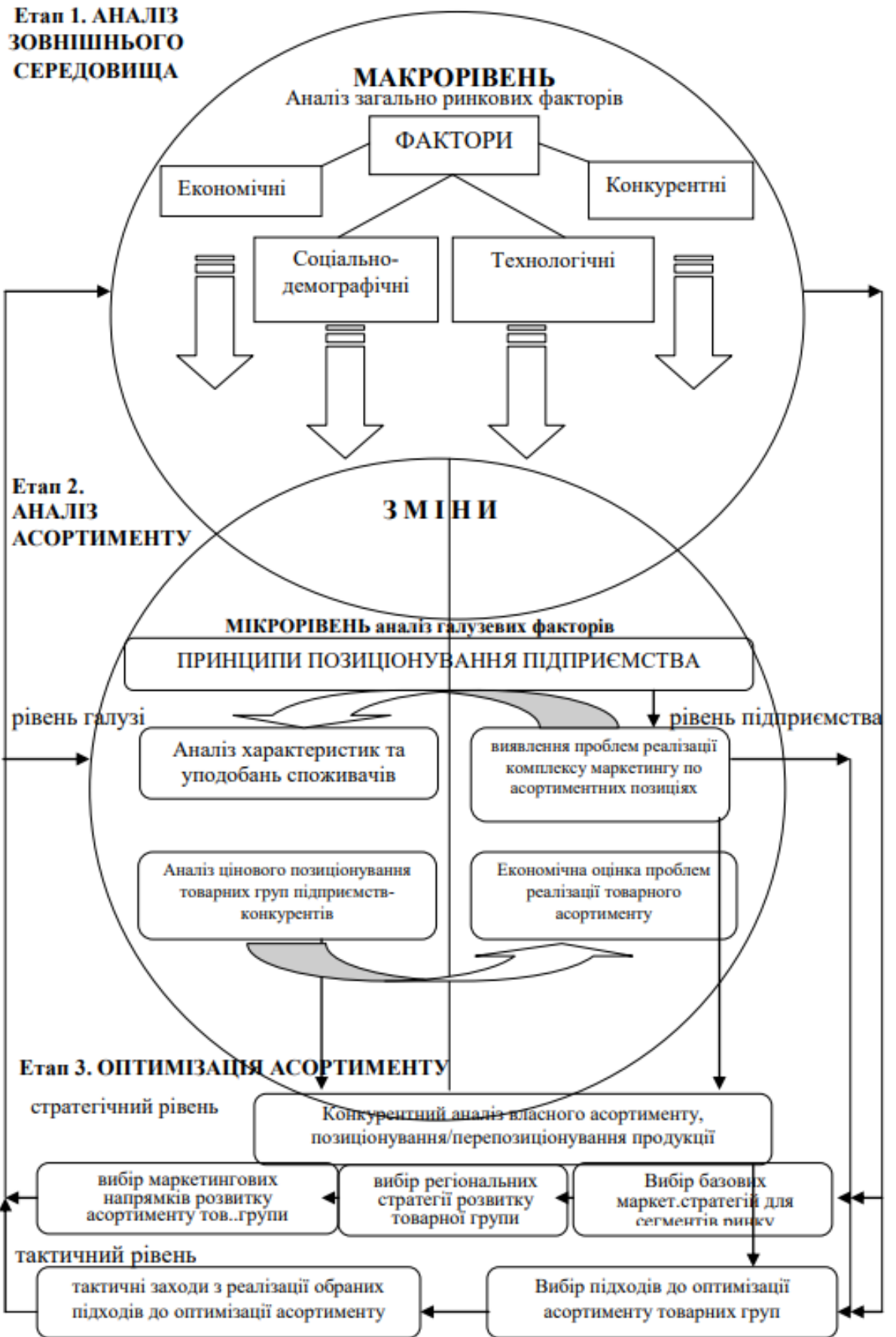


Рис. 1.4 Алгоритм адаптивного управління товарного портфелю



Планування та формування збалансованого асортименту є одним із інструментів підвищення конкурентоспроможності підприємства та отримання бажаного прибутку [23]. 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 підприємства.

Управління товарним портфелем забезпечує підприємству підтримку його конкурентних позицій та зв'язок між відбором товарів і конкурентною стратегією [25]. Його здійснюють з метою максимізації загальної цінності (вартості), створеної портфелем, під час балансування між ризикованістю і продуктивністю.

Портфельний підхід до управління процесом визначення структури товарів підприємства дає змогу оцінити товарний портфель за різними критеріями і віднести його до певного типу [24].

Формування товарного 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 [31].

Вважаємо, що формування товарного портфеля підприємства має базуватися на таких основних засадах (див. рис. 1.5).

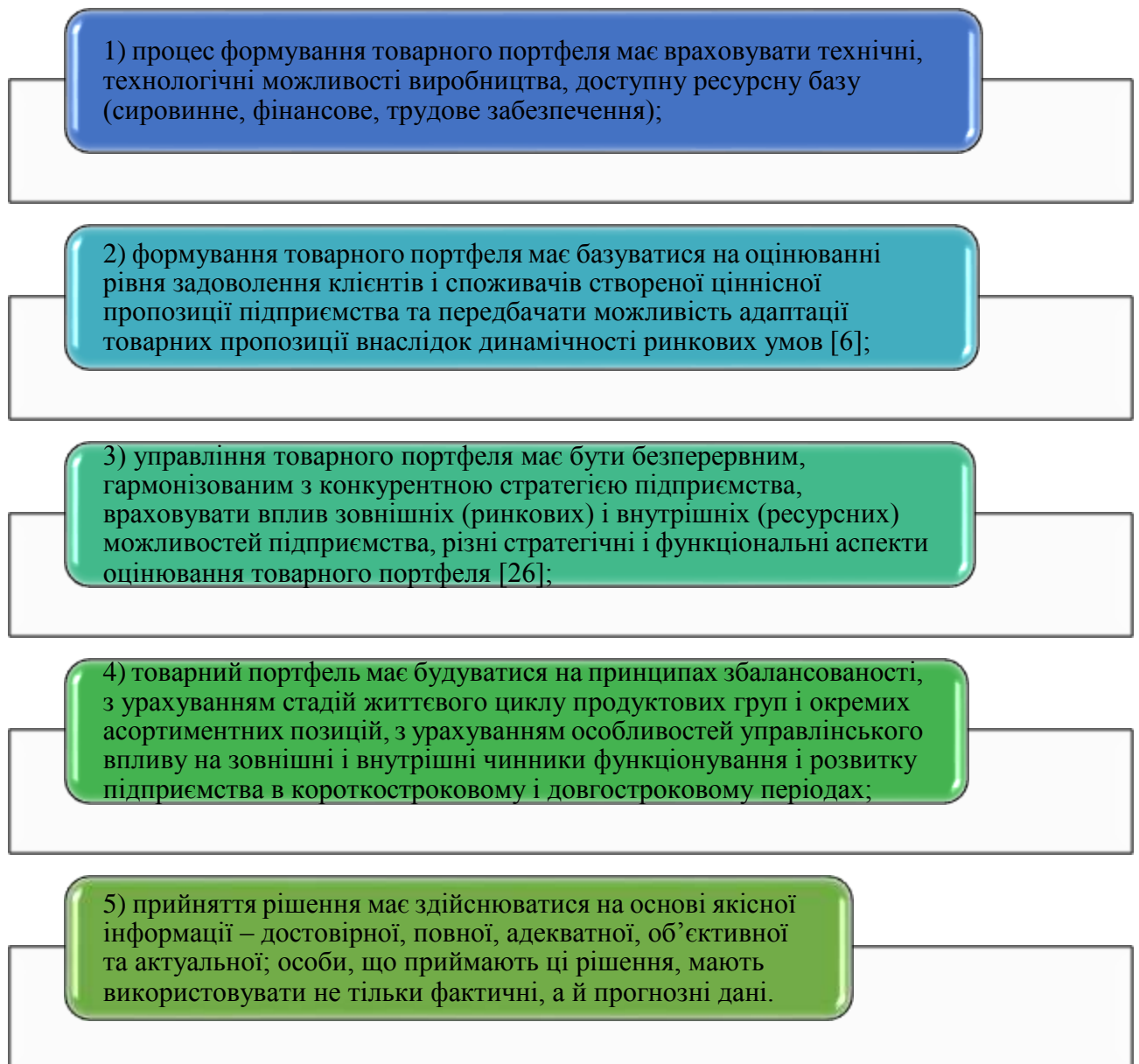


Рис. 1.5. Основні засади формування товарного портфеля підприємства

Джерело: складено автором.

Далі розглянемо два підходи до формування бізнес-портфеля (“зверху-вниз” та “знизу-вгору”) та пов’язані з цим основні процеси (рис. 1.6).



Рис. 1.6. Підходи до формування товарного портфеля підприємства

Підхід до формування товарного портфеля “знизу-вгору” характерний для більшості суб’єктів господарювання, які є інноваційно активними. Впроваджуючи інноваційну продукцію, підприємства можуть розвинути її до автономного напрямку діяльності, в подальшому виділити новий структурний підрозділ як центр відповідальності за нову стратегічну бізнес-одиницю.

Моделювання оптимального асортименту продукції підприємства базується на системі методологічних принципів, реалізація яких дозволяє забезпечити формування раціонального товарного портфеля.

Серед таких принципів варто виділити: принцип стратегічної орієнтації підприємства; максимального задоволення потреб споживачів продукції; ефективного використання всіх видів ресурсів при виробництві продукції; економічної доцільності виробництва окремих видів продукції та принцип стратегічної гнучкості асортименту продукції.

Специфіка створення оптимального товарного асортименту полягає в тому, що для споживача продукції оптимальний асортимент є сукупністю товарів, що пропонуються, які відповідають його потребам і вимогам, та несуть корисний ефект від використання товарів.

Загально ринкові фактори, постійно змінюючись, надають безпосередній вплив на галузеве середовище, ефективність позиціонування

та асортиментну політику окремого підприємства. Основою алгоритму є періодичний аналіз загально ринкових факторів та моніторинг мінливості галузевих факторів, що визначається, відповідно, потребою стратегічного чи оперативного рівня процесу оптимізації асортименту.

Аналіз галузевих факторів також є дворівневим. Так, на рівні галузі дослідження передбачає, насамперед, оцінку відповідності асортиментної політики особливостям споживчої поведінки, порівняльний аналіз політики та позицій конкурентів з метою адаптації асортименту до факторів розвитку галузі.

На рівні підприємства необхідний аналіз результативності управління асортиментом відповідно до існуючого позиціонування підприємства на ринку, виявлення та оцінка проблем управління асортиментом. Оптимізація асортименту передбачає його коригування на стратегічному рівні (по відношенню до товарних груп) і на тактичному рівні (по відношенню до конкретних найменувань продукції). Такий підхід вимагає застосування методик аналізу для конкретних цілей управління асортиментом на галузевому ринку, диференційованого застосування на різних етапах процесу сучасних методів досліджень та методик аналізу асортименту, що дозволить підвищити ефективність управлінських рішень на кожному етапі.

Роль керуючого впливу при формуванні асортименту полягає в тому, щоб, вміло поєднуючи ресурси підприємства з зовнішніми факторами і можливостями, розробляти і здійснювати таку товарну політику, яка б забезпечувала стабільне становища підприємства за рахунок зростання збуту високоефективних конкурентоспроможних товарів.

Добре продумана товарна політика не тільки дозволяє оптимізувати процес оновлення асортименту, але і слугує для керівництва підприємства свого роду орієнтиром загальної спрямованості, що дозволяє коригувати поточні ситуації.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТА УПРАВЛІННЯ ТОВАРНИМ ПОРТФЕЛЕМ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ВЕРЕСТ»

#### 2.1 Загальна характеристика підприємства та аналіз основних показників виробничо-господарської діяльності ТОВ «ВЕРЕСТ»

Повна назва підприємства: Товариство з обмеженою відповідальністю «ВЕРЕСТ». Скорочена назва ТОВ «ВЕРЕСТ».

Адреса Україна, 32460, Хмельницька обл., Кам'янець-Подільський р-н, село Гірчична, вулиця Центральна, будинок 16

Товариство з обмеженою відповідальністю «Верест» – одне з відомих підприємств м'ясопереробної галузі України, яке розпочало свою діяльність у 1997 році. Сьогодні в них налічується 350 співробітників. Вони оновили виробничі потужності, поставили обладнання європейського рівня та впровадили стандарт ISO за допомогою власної бактеріологічної лабораторії.

На переробному комплексі відбувається повний цикл створення м'ясних виробів без залучення сторонніх потужностей. Підприємство має продуктивну матеріально-технічну базу, яка забезпечує підготовку якісної продукції та її збереження в належному стані протягом усього процесу виробництва. 25 років досвіду.

Власники Страхоцінський Віктор Вікторович, Бернашевський Олександр Вячеславович, Бернашевський Ярослав Олександрович.

Організаційно-правова форма : Товариство з обмеженою відповідальністю.

Форма власності: Недержавна власність.

Види діяльності. Основний: 10.11 Виробництво м'яса. Інші (згідно Статуту підприємства): вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур; розведення свиней;

виробництво м'яса свійської птиці; виробництво м'ясних продуктів; будівельно-монтажні роботи; технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів; діяльність посередників у торгівлі сільськогосподарською сировиною, живими тваринами, текстильною сировиною та напівфабрикатами; оптова торгівля м'ясом і м'ясними продуктами; роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами тощо.

Організаційна структура управління підприємства представлена вищим управлінням, виконавчим керівництвом, відділами та підрозділами; ланцюг командування; регіональні або філіальні підрозділи; проектні групи; комітет або наради.

Основною метою ТОВ «Верест» є переробка сировини тваринного походження (наприклад, м'яса) у готові м'ясні продукти для споживання.

У порівнянні з м'ясними продуктами, що виробляються та реалізуються індивідуальними господарствами, продукція промислових підприємств відрізняється набагато вищими параметрами якості та споживчими властивостями. Промислове виробництво дозволяє створювати продукцію із широким спектром функціональних характеристик, які враховують вимоги різних соціальних груп населення. На ТОВ «ВЕРЕСТ» за рахунок організації контролю та спеціалізованих лабораторій забезпечується відповідність продукції встановленим ветеринарно-санітарним та гігієнічним нормам, його важко досягти в індивідуальних господарствах.

Для досягнення своєї мети підприємство має такі цілі:

1. Виробництво продукції високої якості.
2. Задоволення попиту споживачів.
3. Ефективне управління виробництвом.
4. Досягнення прибутковості.

Головна місія підприємства забезпечити споживачів високоякісними та безпечною м'ясною продукцією. З метою дослідження ефективності

діяльності підприємства та управління товарною політикою підприємства потрібно провести аналіз діяльності підприємства продовж 2020-2022 років за основними техніко-економічними показниками, які зведені в таблиці 2.1 (за даними [14]).

Таблиця 2.1

**Основні показники діяльності ТОВ «ВЕРЕСТ» за 2020-2022 роки**

| Показник   | Од. вим.              | Рік      |          |          | Темпи зміни,<br>%, до<br>попереднього<br>року |       |
|--|-----------------------|----------|----------|----------|---|-------|
|  |                       | 2020     | 2021     | 2022     | 6   | 7     |
| 1  | 2                     | 3        | 4        | 5        | 6   | 7     |
| 1. Чистий дохід від реалізації продукції, робіт та послуг    | тис. грн              | 179 206  | 246 748  | 397 983  | 137,6   | 161,3 |
| 2. Собівартість реалізованої продукції, робіт та послуг      | тис. грн              | 162 882  | 224 459  | 369 064  | 137,8   | 164,4 |
| 3. Середньорічна вартість основних виробничих фондів         | тис. грн              | 55 903   | 65 527,5 | 48 722,5 | 117,2   | 74,4  |
| 4. Середньорічна вартість оборотних засобів                  | тис. грн              | 28 595,5 | 44 333,5 | 64 357,5 | 155,0   | 145,2 |
| 5. Середньооблікова чисельність працівників                  | осіб                  | 37<br>2  | 371      | 350      | 99,7  | 94,3  |
| 6. Загальний фонд оплати праці                               | тис. грн              | 32 195   | 43 196   | 54 746   | 134   | 126,7 |
| 7. Середньорічна продуктивність праці працівників            | тис.<br>грн/особ<br>у | 481,7    | 665,1    | 1 137,1  | 138,1   | 170,9 |
| 8. Середньомісячна заробітна плата працівників               | грн/особ<br>у         | 7 212    | 9 703    | 13 035   | 134,5   | 134,3 |
| 9. Фондовіддача  | грн                   | 3,21     | 3,77     | 8,17     | 117,4   | 216,7 |
| 10. Фондомісткість   | грн                   | 0,31     | 0,26     | 0,12     | 83,8  | 46,2  |
| 11. Витрати на 1 грн реалізованої продукції, робіт та послуг | грн/грн               | 0,90     | 0,91     | 0,93     | 101,1   | 102,2 |
| 12. Чистий прибуток (збиток)                                 | тис. грн              | 3 698    | 4 889    | 4 610    | 132,2   | 94,3  |
| 13. Рентабельність (збитковість) діяльності                  | %                     | 4,37     | 4,45     | 4,07     | 101,8   | 91,55 |

Дані таблиці 2.1 свідчать, що чистий дохід від реалізації продукції у 2021 році збільшився на 37,6 % порівняно з 2020 роком і склав 246 748 тис. грн.; в 2022 році цей показник зріс ще на 61,3 % порівняно з 2021 роком і склав 397 983 тис. грн. Собівартість реалізованої продукції зросла на 37,8 % у 2021 році та на 64,4 % у 2022 році. Незважаючи на значні темпи росту собівартості реалізованої продукції, у 2021 році збільшився на 32,2 % чистий прибуток фірми – з 3 698 тис. грн до 4 889 тис.грн. Про це у 2022 році відбулося зниження чистого прибутку до 4 610 тис.грн, що нижче рівня 2021 року на 5,8 %.

Обсяги реалізації продукції (товарів, послуг), собівартість продукції та суми прибутків у динаміці за 2020-2022 рр. в ТОВ «Верест» представлено на рис. 2.1.

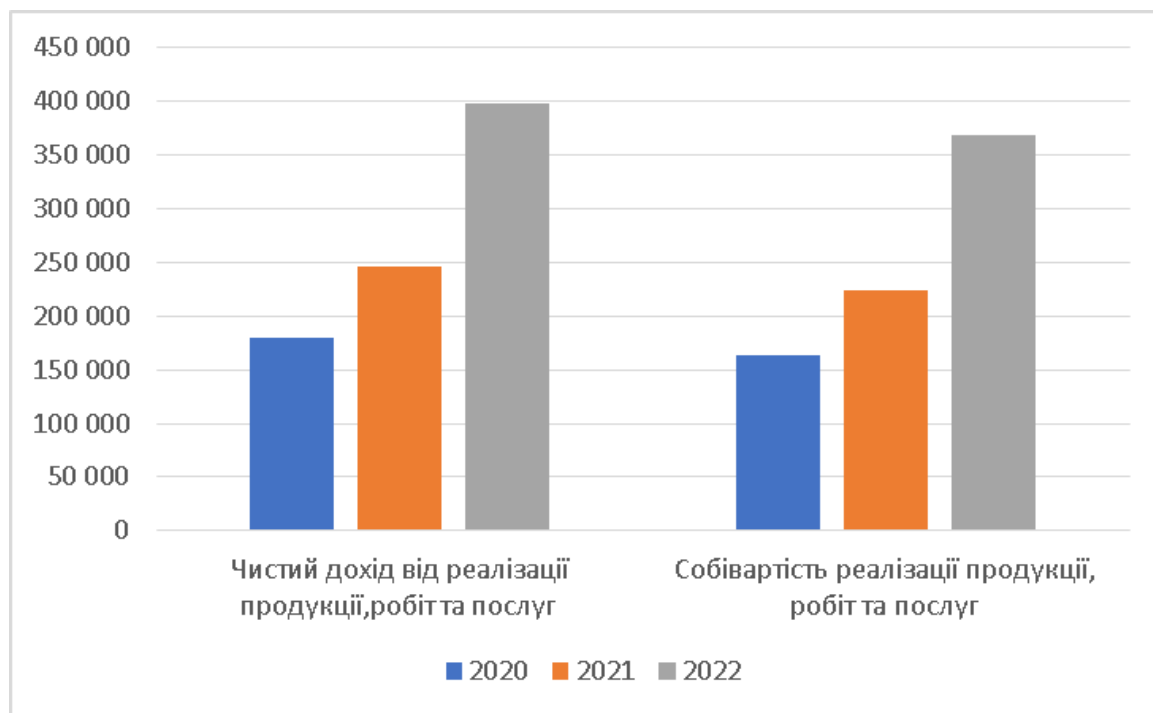


Рис. 2.1 – Динаміка чистого доходу від реалізації та собівартості реалізованої продукції ТОВ «ВЕРЕСТ» у 2020-2022 роках

Дані табл. 2.1 свідчать про збільшення середньорічної вартості основних виробничих фондів у 2021 році проти минулого на 17,2 %, зниження на 25,6 % – у 2022 році. Поряд з тим, протягом 2020-2022 року



відбувалося зростання середньорічної вартості оборотних засобів – відповідно на 55 % та 45,2 % (рис. 2.2).

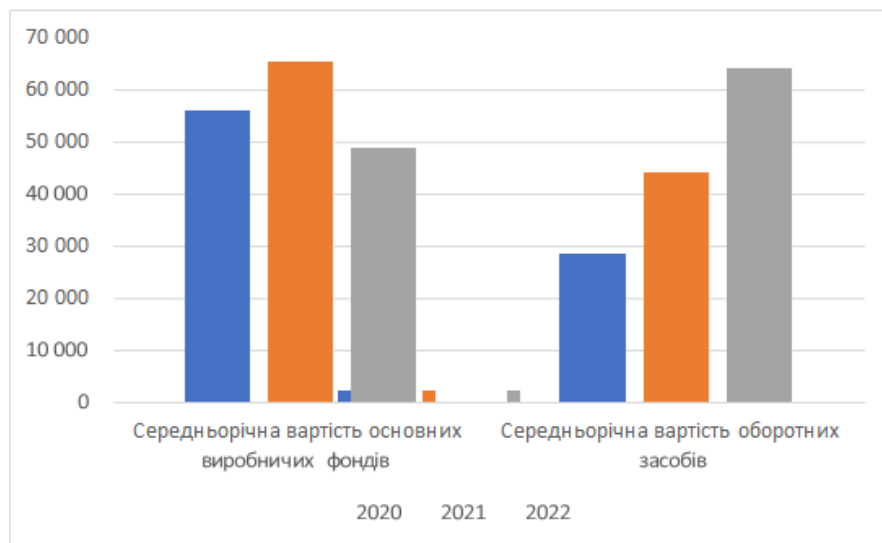


Рис. 2.2 – Динаміка середньорічної вартості основних виробничих фондів та оборотних засобів підприємства

Фондовіддача збільшилася з 3,21 грн у 2020 році до 3,77 грн у 2021 році, а в 2022 році вона дорівнювала 8,17 грн з кожної гривні, вкладеної в основні виробничі фонди. Така динаміка є позитивною і свідчить про зростання ефективності використання основних засобів підприємства. На це вказує зменшення фондомісткості з 0,31 грн до 0,12 грн за аналогічний період.

Важливим етапом дослідження діяльності є вивчення забезпечення підприємства трудовими ресурсами. У 2020-2022 роках відбувалося скорочення середньооблікової чисельності працівників, на що вказують дані таблиці 2.1 та діаграма на рисунку 2.3.

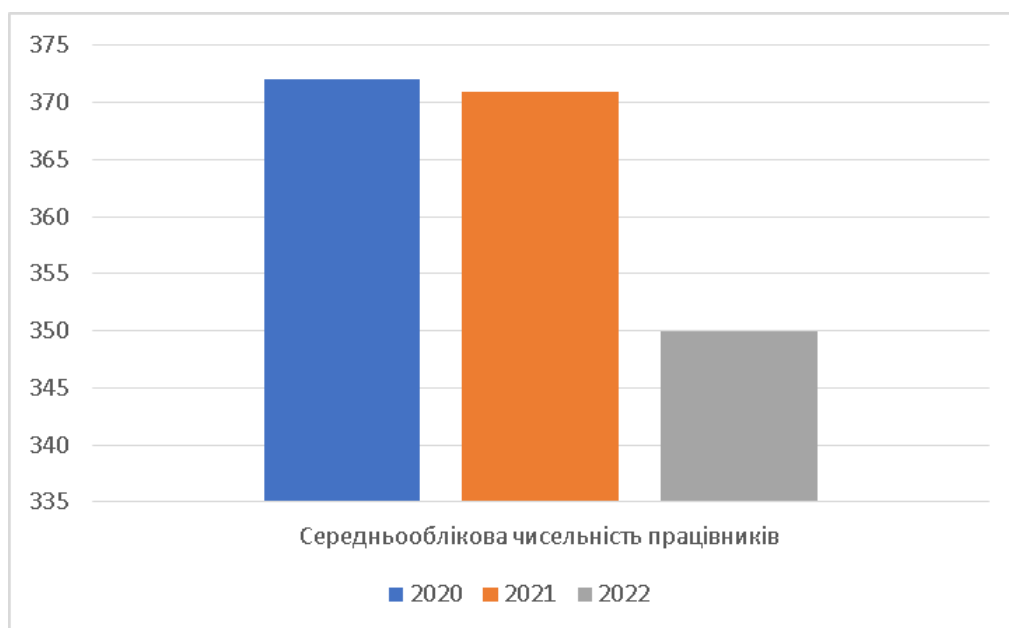


Рис. 2.3 - Динаміка чисельності персоналу «BEREST» у 2020-2022 роках

За цей період загальний фонд оплати праці зріс з 32 195 тис.грн до 54 746 тис.грн, а також простежується зростання середньомісячної заробітної плати – 7 212 грн/міс. у 2020 році, 9 703 тис. грн/міс. у 2021 році та 13 035 грн/міс. у 2022 році, що складає майже 70 % приросту розміру заробітної плати протягом останніх трьох років. За 2022 рік значно зросла продуктивність праці працюючих (див. рис. Б.3), на що вплинуло скорочення чисельності, збільшення чистого доходу у вартісному вимірі, пов'язане із зростанням цін на сировину та енергоносії.

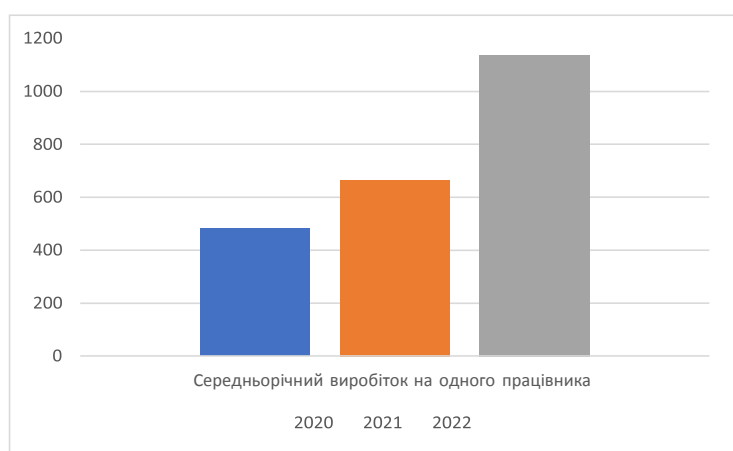


Рис. 2.4 – Динаміка продуктивності праці у 2020-2022 роках

На рисунку 2.5 відображено динаміку чистого прибутку підприємства ТОВ «ВЕРЕСТ». Найбільше значення цього показника припадає на 2021 рік, у 2022 році зафіксовано найнижче за весь досліджуваний період.

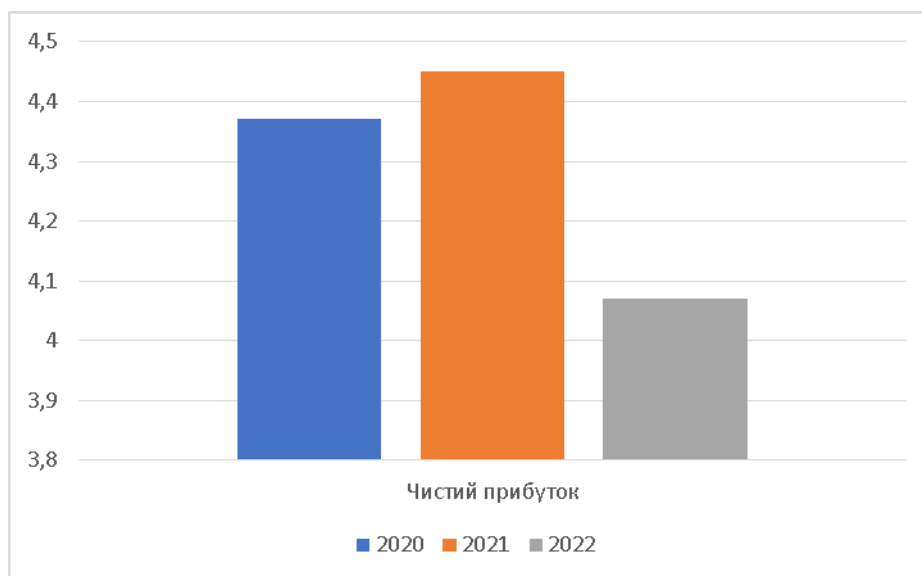


Рис. 2.5 Динаміка чистого прибутку підприємства ТОВ «ВЕРЕСТ» у 2020-2022 роках

Відповідну динаміку показала і рентабельність діяльності, яка знизилася у 2022 році до 4,07 %; для порівняння у 2020 році значення показника було на рівні 4,37 %, у 2021 році – 4,45 %. На зниження ефективності діяльності вказує також зростання витрат на одну гривню реалізованої продукції, які мали такі значення у 2020-2022 роках – відповідно 0,90 грн/грн, 0,91 грн/грн та 0,93 грн/грн. Тобто підприємство зменшує свій фінансовий запас міцності, що в кінцевому рахунку може привести до збитковості.

За підсумками результатів аналізу слід зазначити, що підприємство ТОВ «ВЕРЕСТ» протягом 2020-2022 років нарощувало обсяги реалізації продукції, але у 2022 році відмічається значне зниження показників результативності фінансово-господарської діяльності, в тому числі, рентабельності діяльності (на 8,5 %), чистого прибутку (на 5,7 %) при зростанні витрат на гривню реалізованої продукції.

## **2.2 Аналіз фінансової ефективності системи управління ТОВ «ВЕРЕСТ»**

Запорукою успішного функціонування підприємства вважається його конкурентоспроможність. Конкурентоспроможність та доцільність діяльності підприємства у майбутньому ґрунтується на ефективності менеджменту.

Ефективність управління – це управління діяльністю підприємства з мінімальними витратами та максимальними результатами. У загальному уявленні ефективність менеджменту сприймається як характеристика внутрішньої діяльності системи управління, що відображає співвідношення між її «виходами» і «входами» (чи більш «вузькому» сенсі — співвідношення між результатами управління та витратами нього). У цьому слід зазначити, що результати управління можна оцінювати як безпосередньо (тобто через характеристики системи управління), і опосередковано, тобто через результати господарської системи загалом. Отже, ефективність управління є основою фінансової привабливості підприємства.

Таким чином, оцінка фінансових результатів діяльності організації є однією з основних складових оцінки управління компанії.

Показники прибутку є найважливішими для оцінки виробничої та фінансової складової діяльності підприємства. Вони характеризують ступінь його ділової активності та фінансового благополуччя. Також важливим показником фінансового результату діяльності підприємства є показники рентабельності діяльності. Показники рентабельності повніше, ніж прибуток, характеризують остаточні результати господарювання, тому що їх величина показує співвідношення ефекту з готівковими чи використаними ресурсами. Таким чином, у цій роботі буде проведено аналіз прибутку та рентабельності на прикладі конкретної організації.

Першим кроком аналізу фінансових результатів є аналіз динаміки прибутку. Аналіз динаміки прибутку дозволяє оцінити зростання (або

зниження) показників прибутку, таких як валовий прибуток, прибуток від продажів, прибуток до

оподаткування та чистий прибуток за аналізований період, а також відзначити позитивні та негативні зміни в динаміці фінансових результатів.

В таблиці 2.2 представлено показники, які характеризують результати фінансової діяльності підприємства ТОВ «ВЕРЕСТ» у 2020-2022 роках.

Таблиці 2.2

**Аналіз формування фінансових результатів діяльності ТОВ «ВЕРЕСТ»**

| Стаття   | Рік     |         |         | Відхилення       |       |
|--|---------|---------|---------|------------------|-------|
|  | 2020    | 2021    | 2022    | 2022р. до2020 р. |       |
|  |         |         |         | у грн.           | у %   |
| 1  | 2       | 3       | 4       | 5                | 6     |
| 1. Чистий дохід від реалізації продукції, робіт та послуг    | 179 206 | 246 748 | 397 983 | 218 777          | 222,1 |
| 2. Собівартість реалізованої продукції (робіт, послуг)       | 162 882 | 224 459 | 369 064 | 206 182          | 226,6 |
| 3. Валовий прибуток (збиток)                                 | 16 324  | 22 289  | 28 919  | 12 595           | 177,2 |
| 4. Інші операційні доходи                                    | 238     | 42      | 511     | 273              | 214,7 |
| 5. Адміністративні витрати                                   | 6 105   | 7 674   | 9 715   | 3 610            | 159,1 |
| 6. Витрати на збут   | 5 076   | 7 828   | 12 397  | 7 321            | 244,2 |
| 7. Інші операційні витрати                                   | 748     | 759     | 1 584   | 836              | 211,8 |
| 8. Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток | 4 633   | 6 070   | 5 734   | 1 101            | 123,7 |
| 9. Фінансовий результат дооподаткування: прибуток            | 4 633   | 6 070   | 5 734   | 1 101            | 123,7 |
| 10. Витрати (дохід) з податку на прибуток                    | -935    | -1 181  | -1 124  | 189              | 120,2 |
| 11. Чистий фінансовий результат: прибуток                    | 3 698   | 4 889   | 4 610   | 912              | 124,7 |

За результатами аналізу можна зробити висновок, що основні показники фінансових результатів у звітному періоді значно збільшилися. Так, валовий прибуток збільшився на 12 595 тис. грн., або 77,2 %. Цьому сприяло збільшення виручки на 218 777 тис. грн., або 122,1 %. Збільшення собівартості на 206 182 тис. грн., або на 126,6 % вплинуло на показник валового прибутку. Зменшенню операційного прибутку сприяло також зростання адміністративних витрат (на 29,1 %), витрат на збут (на 144,2 %) та інших операційних витрат (на 111,8 %). Незначне збільшення інших операційних доходів не змогло компенсувати зниження операційного прибутку у 2022 році від дії інших складових.

Серед операційних витрат найбільше зростання відмічається по витратах на збут – 244,2 %, інші операційні витрати зросли на 111,8 %, адміністративні витрати – на 59,1 %. Це свідчить про те, що підприємство намагалося вести активну збутову діяльність та стимулювати продажі виробленої продукції.

На діаграмі, що зображена на рисунку 2.6, показано динаміку операційних витрат за досліджуваний період.

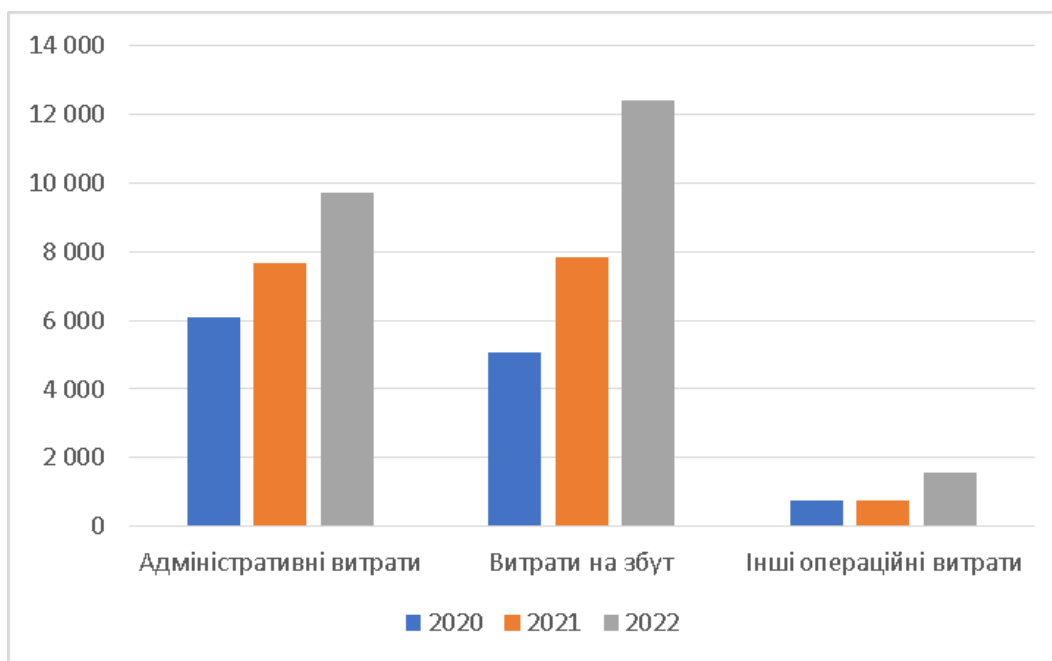


Рис. 2.6 – Динаміка операційних витрат у 2020-2022 роках

Прибуток до оподаткування проти попереднього років збільшився на 23,74

%, але у 2022 році простежується падіння цього показника проти минулого року.

В 2022 році чистий прибуток у порівнянні з 2020 роком зріс на 24,7 %, однак проти попереднього року знизився на 8,5 %, що вказує на падіння результативності діяльності. Це зниження викликане зниженням прибутку до оподаткування.

За результатами аналізу прибутку від реалізації, можна зробити висновок, що негативний вплив на прибуток від реалізації спричинила зміна структури продукції та підвищення собівартості, а збільшення обсягу реалізації та підвищення цін вплинуло позитивно на прибуток від реалізації.

Рівень прибутковості підприємства може бути визначений через показник рентабельності. Рентабельним вважається підприємство тільки тоді, коли доходи від реалізації продукції підприємства покривають витрати виробництва, а також забезпечують прибуток, достатній для нормального функціонування фірми.

Основні завдання аналізу рентабельності: оцінка ефективності діяльності підприємства на поточний момент; виявлення зміни рентабельності протягом певного періоду.

Для аналізу рентабельності скористаємося балансом ТОВ «ВЕРЕСТ» та звітом про фінансові результати за 2020-2022 роки та визначимо основні показники рентабельності в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

**Аналіз фінансових результатів та показників рентабельності діяльності підприємства ТОВ «ВЕРЕСТ»**

| Показники  | Дані за роками |         |         | Темпи зміни,<br>% до попереднього року |       |
|--|----------------|---------|---------|--|-------|
|  | 2020           | 2021    | 2022    | 5                                      | 6     |
| 1  | 2              | 3       | 4       | 5                                      | 6     |
| 1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції та послуг, тис. грн | 179 206        | 246 748 | 397 983 | 137,6                                  | 161,3 |
| 2. Повна собівартість реалізованої продукції, тис. грн                 | 174 811        | 240 520 | 392 760 | 137,6                                  | 163,3 |
| 3. Вартість (баланс) капіталу, тис. грн                                | 78 191         | 108 935 | 123 213 | 139,3                                  | 113,1 |
| 4. Чистий прибуток (збиток), тис. грн                                  | 3 698          | 4 889   | 4 610   | 132,2                                  | 94,3  |
| 5. Рентабельність, %:  |                |         |         |  |       |
| - доходу   | 2,06           | 1,98    | 1,16    | 96,1                                   | 58,6  |
| - витрат   | 2,12           | 2,03    | 1,17    | 95,7                                   | 57,6  |
| - капіталу   | 4,73           | 4,48    | 3,74    | 94,7                                   | 83,5  |
| 6. Рентабельність виробничих фондів, %                                 | 6,62           | 7,46    | 9,46    | 112,7                                  | 126,8 |

За даними таблиці 2.2 видно, що у звітному році рентабельність доходу знизилася проти попереднього року на 41,4 % і становить 1,16 %. Зниження рентабельності продажів відбулося внаслідок значного збільшення собівартості, темп зростання якої становить 226,6 % та перевищує темп зростання виручки, що становить 222,1 %. У звітному році зниження відбулося і по показниках рентабельності витрат (57,6 %) та рентабельності капіталу (83,5 %) (див. рис. 2.7).



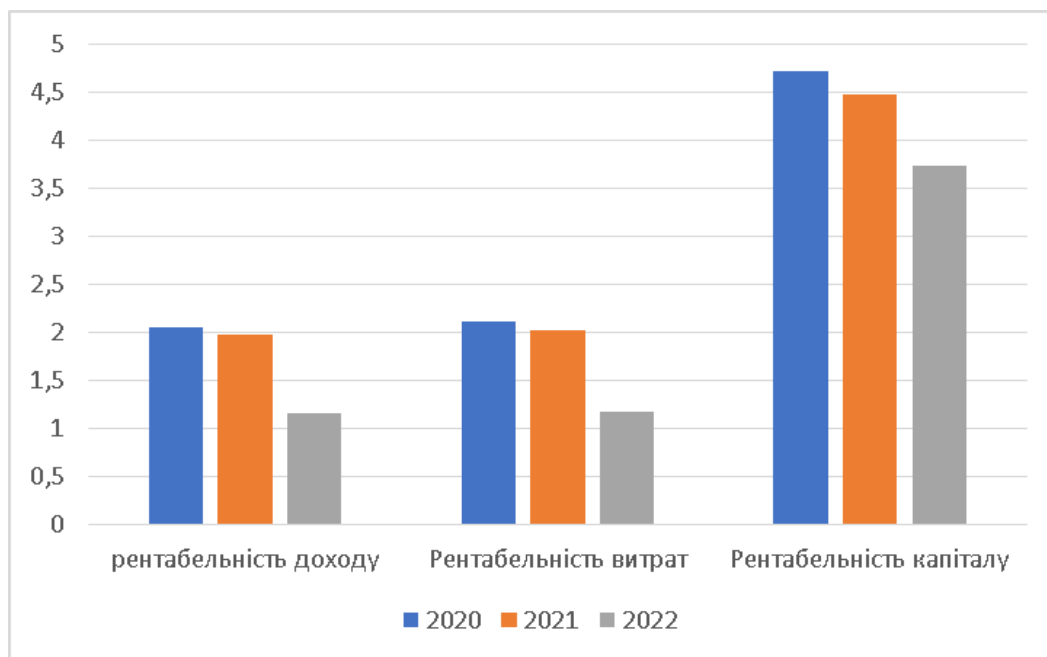


Рис. 2.7 – Динаміка показників рентабельності у 2020-2022 роках

На основі даних таблиці 2.4 проаналізуємо показники ефективності управління та їх динаміку за 2020-2022 роки на підприємстві ТОВ «ВЕРЕСТ».

Таблиця 2.4

**Динаміка основних показників ефективності управління на підприємстві ТОВ «ВЕРЕСТ»**

| Назва показників  | Од. виміру | Дані за роками |                |               | Темпи зміни, % до попереднього року |       |
|---|------------|----------------|----------------|---------------|-------------------------------------|-------|
|   |            | 2020           | 2021           | 2022          |                                     |       |
| 1. Чистий дохід від реалізації продукції, робіт, послуг   | тис. грн   | 179 206        | 246 748        | 397 983       | 137,6                               | 161,3 |
| 2. Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток  | тис. грн   | 4 633          | 6 070          | 5 734         | 131,0                               | 94,5  |
| 3. Загальні операційні витрати  | тис. грн   | 174 811        | 240 520        | 392 760       | 137,6                               | 163,3 |
| 4. Адміністративні витрати  | тис. грн   | 6 105          | 7 674          | 9 715         | 125,7                               | 126,6 |
| 5. Питома вага витрат на управління в загальних витратах  | %          | 3,49           | 3,19           | 2,47          | 91,4                                | 77,4  |
| 6. Обсяг реалізованої продукції, що припадає на одну гривню витрат на управління                    | грн        | 29,35          | 32,15          | 40,96         | 109,5                               | 127,4 |
| 7. Операційний прибуток на одну гривню витрат на управління   | грн        | 0,76           | 0,79           | 0,59          | 103,9                               | 74,7  |
| 8. Коефіцієнт співвідношення темпів зміни операційного прибутку і темпів зміни витрат на управління |            | -              | 1,042 (104,2%) | 0,746 (74,6%) |                                     |       |

Особливістю процесів, пов'язаних із реалізацією функцій управління на м'ясопереробному підприємстві за звітній період є те, що при зростанні обсягів реалізації продукції на 61,3 % загальні операційні витрати зросли на 63,3 %, в тому числі адміністративні витрати – на 26,6 %. Операційний прибуток знизився на 5,5 %. При зниженні частки витрат на управління в загальних витратах з 3,49 % до 2,47 % обсяг реалізованої продукції, розрахований на одну гривню витрат на управління збільшився з 27,4 % за останній рік. Поряд з тим, показник операційного прибутку на одну гривню витрат на управління для аналізованого підприємства знизився з 0,76 грн у 2020 році та 0,79 грн у 2021 році до 0,59 грн у 2022 році. Така динаміка (див. рис. 2.8) вказує на падіння рівня результативності та ефективності управління в ТОВ «ВЕРЕСТ» у 2022 році.

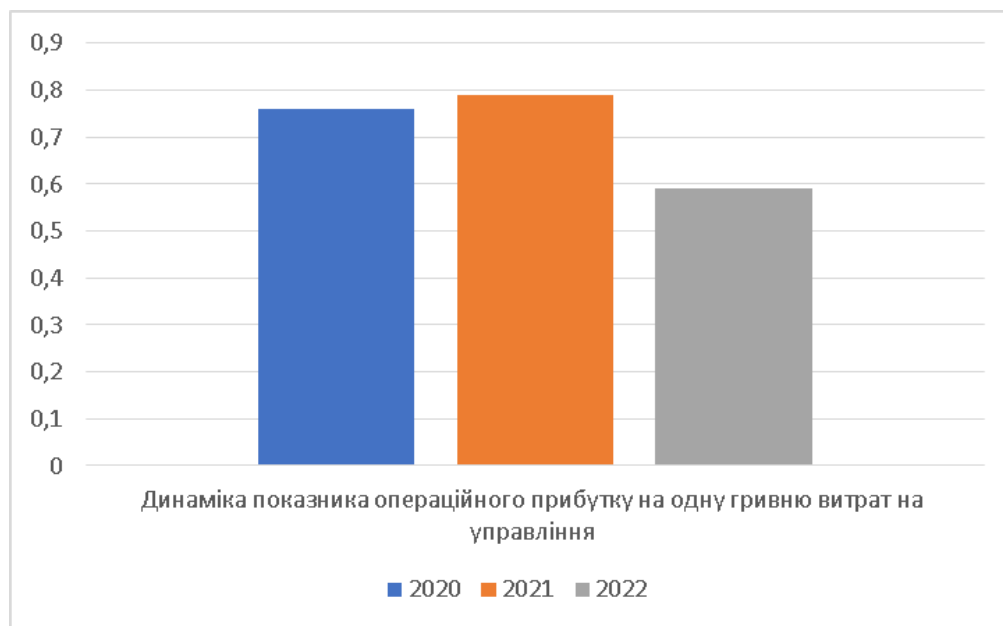


Рис. 2.8 – Динаміка показника операційного прибутку на одну гривню витрат на управління для ТОВ «ВЕРЕСТ», 2020-2022рр.

Незважаючи на зниження питомої ваги адміністративних витрат в загальній сумі витрат і відносно менших темпах зростання, значні темпи падіння чистого фінансового результату у 2022 році спричинило зниження показників ефективності управління на підприємстві ТОВ «ВЕРЕСТ».

### **2.3 Оцінка товарного портфелю та управління асортиментною політикою підприємства**

Необхідними умовами досягнення конкурентоспроможності та ефективності діяльності підприємства в умовах ринку є орієнтація на споживачів і конкурентів, гнучке пристосування до ринкової кон'юнктури, що змінюється.

Розробка заходів з удосконалення управління товарною політикою підприємства ТОВ «ВЕРЕСТ», які передбачають формування та оптимізацію асортименту ковбасних виробів, базується на комплексному аналізі факторів зовнішнього середовища підприємства-виробника, включаючи вивчення та експертну оцінку конкурентних сил ринку. У процесі дослідження стану та розвитку ринку ковбасних виробів виявлено фактори сучасного розвитку ринку ковбасних виробів, що зумовлюють кількісні та якісні зміни характеристик споживання, визначальних розвиток ринку.

На вітчизняному споживчому ринку ковбасні вироби є одним із найбільш затребуваних продуктів харчування, тому розвиток ринку ковбасних виробів тісно пов'язаний із зміною рівня добробуту населення. За період 2014-2022 рр. виробництво ковбасних виробів зросло більш ніж 2 рази, що значною мірою зумовлювалося зростанням купівельної спроможності населення. Останнім часом темпи зростання ринку значно сповільнилися, починаючи з першого півріччя 2022 року обсяг продажів знижуються, що свідчить про закінчення періоду екстенсивного зростання галузі.

Одним з найважливіших напрямків якісного зростання ринку є не тільки зростання якості, але і розширення асортименту ковбасних виробів. Якісне зростання ринку ковбасних виробів, як і ринку м'ясної гастрономії в цілому, характеризується розвитком процесів у брендингу продукції, але, в основному, поки представлені «парасолькові марки», що втілюють

ім'я виробника, кількість успішних брендів продукції незначна.

У більшості українських виробників ковбасних виробів відзначаються проблеми в області управління асортиментом та товарними брендами: незбалансований продуктовий портфель, відсутність довгострокових асортиментних стратегій, нечіткість позиціонування створених м'ясоковбасних марок, неефективні збутові стратегії та програми просування тощо. Це призводить до виробництва неконкурентоспроможної продукції, втрати частки ринку та прибутку.

Також одним з найважливіших економічних факторів, що впливають на розвиток ринку ковбасної продукції, є зростання доходів населення. Згідно статистичних даних, за останній рік в умовах кризи, викликаній російською військовою агресією відбулося зниження реально наявних грошових доходів у 64 % населення. Це супроводжувалося зниженням обсягів споживання м'яса та м'ясопродуктів у 2021-2022рр. насамперед дорогих ковбас.

Розвиток вітчизняного ринку м'ясної сировини значною мірою залежить і від економічної політики держави, наприклад, державних квот на імпорт м'яса. Обмеження імпорту з боку держави з метою стимулювання інвестицій у вітчизняне виробництво м'ясної сировини часто призводять до нестабільності на сировинному ринку, зростання цін, дефіциту сировини. В результаті вітчизняні виробники не можуть забезпечити необхідну ринку кількість м'ясної сировини та стабільну якість продукції. З цього випливає необхідність для виробників тісніших відносин із дилерами на основі надання додаткових послуг та розвитку власної сировинної бази.

Слід зазначити особливий вплив технологічних чинників виробництва ковбасних виробів, розвиток яких призводить до поліпшення естетичних властивостей продукції, зниження витрат виробництва, продовження термінів реалізації. Дрібні та середні м'ясокомбінати використовують старі технології, пропонують вузький асортимент, а

столичні та великі регіональні підприємства спрямовують кошти на модернізацію виробництва.

У ході дослідження внутрішньогалузевої конкуренції виявлено, що сучасна ситуація на вітчизняному ринку ковбасних виробів характеризується загостренням конкуренції через насичення ринку та низьку концентрацію. Ринок відрізняється слабкою консолідацією: кілька найбільших компаній у 2020-2022 рр. контролювали менше ніж 20% ринку. Крім того, виявлено висока фрагментарність регіонального ринку, де домінують місцеві підприємства. Порівняно зі столицею, він більш концентрований – на п'ять лідерів припадає 3/4 сумарних продажів ринку.

При дослідженні впливу на асортиментну політику суб'єктів українського ринку ковбасних виробів різних конкурентних сил нами на підставі експертних оцінок складено рейтинг за рівнем їхнього впливу (1 – найвищий):

1. Низька концентрація і консолідація ринку. Вилучення з ринку дрібних тамалоефективних компаній.
2. Висока залежність виробників від постачальників сировини.
3. Низька привабливість ковбасного ринку нових конкурентів.
4. Зростаюча кількість роздрібних мереж, що посилює залежність постачальників від сфери торгівлі.
5. Низька ймовірність перемикання споживачів на товари-субститути.

У сучасних умовах посилюється конкуренції та обмежень у платоспроможності масового споживача зростає необхідність удосконалення інструментів стратегічного маркетингу в галузі управління асортиментом з метою підвищення конкурентоспроможності компаній та актуалізації та пропозиції ковбасних виробів. Вимагає оптимізації процес з формування продуктового портфеля підприємства та управління розвитком торгових марок на основі о аналізу структури ринку ковбасних виробів та диференційованих потреб споживачів.

В даний час вертикально інтегровані компанії ведуть агресивну політику, спрямовану на поглинання столичних і регіональних м'ясопереробних підприємств, тваринницьких господарств, роздрібних мереж. Асортиментна політика холдингів у галузі товароруху відрізняється інтеграцією всіх ланок виробничо-збутового ланцюга – від власної сировинної бази (тваринницькі підприємства) до переробки м'яса та виробництва (м'ясопереробні підприємства) та реалізації м'ясоковбасної продукції (торгові дома та фірмові роздрібні мережі).

Регіональна експансія великих виробників, які зуміли забезпечити власну сировинну базу, розробити ефективну політику збуту, призводить до значного посилення конкуренції в галузі та концентрації ринку у великих регіонах. Зниження платоспроможності та зміна споживчих переваг населення веде до зміни товарної політики підприємств у бік пошуку вузькоспеціалізованих сегментів, формування продуктового портфеля на основі вивчення диференційованих переваг споживачів. В рамках аналізу привабливості асортименту для споживачів необхідно вивчення моделей їхньої поведінки з метою диференціації та адаптації товарної політики до конкретного сегменту. Отже, результати проведеного аналізу середовища (внутрішнього і зовнішнього) підприємства зведені в наступних таблицях.

Таблиця 2.4

### Оцінка факторів внутрішнього середовища підприємства<sup>1</sup>

| №  | Показники                                     | Бали |   |   |
|----|---|------|---|---|
|    |   | 1    | 2 | 3 |
| 1. | Ступінь досягнення цілей                      |      | ✓ |   |
| 2. | Ступінь доцільності організаційної структури  |      | ✓ |   |
| 3. | Рівень комунікаційних зв'язків у підприємства | ✓    |   |   |
| 4. | Стиль правління                               | ✓    |   |   |
| 5. | Рівень прибутку                               |      | ✓ |   |
| 6. | Доля ринку                                    | ✓    |   |   |
| 7. | Система контролю якості продукції             |      | ✓ |   |
| 8. | Широта асортименту                            |      |   | ✓ |

## Продовження таблиці 2.4

|     |                                   |   |   |  |
|-----|-----------------------------------|---|---|--|
| 9.  | Гнучкість цінової політики        |   | ✓ |  |
| 10. | Доцільність договірної політики   |   | ✓ |  |
| 11. | Система організації збуту         |   | ✓ |  |
| 12. | Рівень сервісу                    |   | ✓ |  |
| 13. | Система стимулювання покупців     |   | ✓ |  |
| 14. | Ступінь маркетингової активності  |   | ✓ |  |
| 15. | Дослідження і розробки            | ✓ |   |  |
| 16. | Стан матеріально-технічної бази   | ✓ |   |  |
| 17. | Кваліфікаційний склад кадрів      |   | ✓ |  |
| 18. | Оцінка руху кадрів                | ✓ |   |  |
| 19. | Ступінь вмотивованості кадрів     |   | ✓ |  |
| 20. | Фінансові можливості підприємства |   | ✓ |  |
| 21. | Організаційна культура            |   | ✓ |  |

<sup>1</sup> Оцінка здійснюється експертним шляхом від 1 до 3 балів.

## Таблиця 2.5

**Перелік сильних і слабких сторін внутрішнього середовища підприємства**

| №  | Аспект внутрішнього середовища | Сильні сторони <sup>1</sup>              | Оцінка фактора за ступенем впливу на підприємство, у балах <sup>2</sup> | Слабкі сторони <sup>1</sup>   | Оцінка фактора за ступенем впливу на підприємство, у балах <sup>3</sup> |
|----|--------------------------------|--|---|---|---|
| 1. | Організація управління         | Чітка стратегія та визначені цілі        | 2   | Недостатня комунікація  | 3   |
| 2. | Маркетинг                      | Аналіз ринку та конкуренції              | 2   | Недосконале спілкування зі споживачами; недоліки роботи з постачальниками | 2   |
| 3. | Дослідження і розробки         | Інноваційність                           | 3   | Ризик неуспіху  | 1   |
| 4. | Технологія                     | Інноваційність та розширення можливостей | 2   | Високі витрати  | 2   |
| 5. | Персонал                       | Мотивація та працездатність              | 3   | Недостатня кваліфікація   | 2   |
| 6. | Фінанси                        | Стабільність та ресурси                  | 3   | Великі зовнішні та внутрішні ризики                                       | 2   |
| 7. | Організаційна культура і імідж | Створення позитивної репутації           | 2   | Недостатня комунікація  | 3   |

<sup>1</sup> Навести деталізований перелік сильних та слабких сторін підприємства.

<sup>2</sup> Оцінка здійснюється експертним шляхом від 1 до 3 балів.

<sup>3</sup> Оцінка ступеня впливу фактора на підприємство здійснюється експертним шляхом за такою оцінною шкалою: 3 бали – сильний вплив; 2 бали – помірний вплив; 1 бал – слабкий вплив; 0 – відсутність впливу.

Таблиця 2.6

## Оцінка факторів зовнішнього мікросередовища підприємства

| Група факторів | Фактори   | Характер впливу фактора на підприємство(+,-) <sup>1</sup> | Оцінка фактора за ступенем впливу на підприємство у балах <sup>2</sup> |
|----------------|---|---|--|
| 1              | 2   | 3   | 4  |
| Споживачі      | 1. Стан і тенденції розвитку цільового ринку                  | -   | 2  |
|                | 2. Стан і тенденції попиту на товари підприємства             | +   | 2  |
|                | 3. Ступінь мінливості потреб, вимог, смаків споживачів        | +   | 1  |
|                | 4. Купівельна спроможність споживачів                         | -   | 2  |
|                | 5. Ступінь прихильності споживачів до підприємства            | -   | 1  |
| Постачальники  | 1. Конкурентна сила постачальника                             | -   | 3  |
|                | 2. Ступінь привабливості постачальника                        | +   | 1  |
|                | 3. Доцільність договірної політики                            | +   | 1  |
| Конкуренти     | 1. Стан конкурентної боротьби в сфері діяльності підприємства | +   | 3  |
|                | 2. Сила конкурентного тиску                                   | +   | 1  |
|                | 3. Число активних конкурентів                                 | -   | 3  |

<sup>1</sup> Оцінка характеру впливу на підприємство здійснюється за такою оцінною шкалою:  
+1 бал – позитивний вплив; -1 бал – негативний вплив.

<sup>2</sup> Оцінка ступеня впливу фактора на підприємство здійснюється експертним шляхом за такою оцінною шкалою: 3 бали – сильний вплив; 2 бали – помірний вплив; 1 бал – слабкий вплив; 0 – відсутність впливу.

Таблиця 2.7

## Оцінка факторів макросередовища діяльності підприємства

| Група факторів | Фактор  | Характер впливу фактору на підприємство (+,-) <sup>1</sup> | Оцінка ступеня впливу факторів на підприємство у балах <sup>2</sup> |
|----------------|---|--|---|
| Економічні     | 1. Розвиток економіки України                             | -  | 3   |
|                | 2. Розвиток виробництва товарів номенклатури підприємства | +  | 2   |
|                | 3. Темп інфляції  | -  | 3   |
|                | 4. Рівень податкових ставок                               | -  | 2   |
|                | 5. Рівень доходів населення України                       | -  | 2   |



|                     |  |   |   |
|---------------------|--|---|---|
| Політичні           | 1. Рівень політичної стабільності в Україні                | + | 1 |
|                     | 2. Ступінь суспільної підтримки урядової програми розвитку | + | 1 |
| Правові             | 1. Законодавчі акти, що регулюють діяльність підприємства  | + | 0 |
| Демографічні        | 1. Чисельність населення України                           | - | 2 |
|                     | 2. Статеві-віковий склад населення                         | + | 0 |
| Науково-технічні    | 1. Нововведення в галузі товарів                           | + | 2 |
|                     | 2. Нововведення в галузі технологій                        | + | 2 |
|                     | 3. Нововведення в управлінні                               | + | 1 |
| Природні            | 1. Природні умови  | + | 2 |
|                     | 2. Стан природних ресурсів України                         | + | 0 |
|                     | 3. Екологічний фактор                                      | - | 1 |
| Соціально-культурні | 1. Рівень освіти в Україні                                 | + | 1 |
|                     | 2. Соціальні умови життя                                   | + | 1 |

<sup>1</sup> Оцінка характеру впливу на підприємство здійснюється за такою оцінною шкалою:

+1 бал – позитивний вплив;

-1 бал – негативний вплив.

<sup>2</sup> Оцінка ступеня впливу фактора на підприємство здійснюється експертним шляхом за такою оцінною шкалою: 3 бали – сильний вплив; 2 бали – помірний вплив; 1 бал – слабкий вплив; 0 – відсутність впливу

Важливим інструментом для проведення діагностики внутрішнього та середовища підприємства є SWOT-аналіз. Переваги SWOT аналізу полягають у тому, що він дозволяє досить просто, у правильному розрізі дозволяє розглянути становище компанії, товару чи послуги у галузі, і тому є найпопулярнішим інструментом в управлінні ризиками та прийнятті управлінських рішень. Суть методу SWOT-аналізу в тому, що за його допомогою можна побачити реальну ситуацію в організації з урахуванням зовнішніх загроз, знайти нові точки зростання та в результаті скласти план дій для кожної ситуації.

### Матриця SWOT-аналізу діяльності підприємства

| МОЖЛИВОСТІ (О)   | ЗАГРОЗИ (Т)   |
|--|---|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Достатні можливості зростання ринку та попиту на м'ясні вироби та ковбасні продукти з врахуванням традиційних уподобань українців.</li> <li>2. В перспективі стабілізація економічної ситуації, поява нових постачальників та покупців.</li> <li>3. Розширення ринків збуту в Україні за рахунок розширення асортименту та підвищення якості продукції, впровадження нових технологій продажу.</li> <li>4. Розорення та витиснення з ринку фірм-конкурентів, вихід на нові ринки збуту.</li> <li>5. Оптимізація бізнес-портфеля шляхом виробництва нових видів продукції.</li> <li>6. Можливість зайняти порожні продуктові ніші.</li> </ol>   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Зниження доходів цільової аудиторії в результаті економічного спаду чи нестабільності.</li> <li>2. Скорочення споживання ковбасних виробів внаслідок зміни структури споживання м'ясних продуктів через зростання популярності здорового харчування.</li> <li>3. Введення нових законодавчих ініціатив, що призводять до підвищення цін на продукцію або проблем із її реалізацією.</li> <li>4. Дефіцит сировини внаслідок скорочення поголів'я стада (хвороби ВРХ, АЧС та ін.).</li> <li>5. Ризик погіршення фінансового стану внаслідок появи нових конкурентів.</li> <li>6. Подорожчання енергоносіїв, зростання собівартості продукції.</li> <li>7. Загроза зростання інфляції, що впливає на фінансове становище фірми.</li> </ol> |
| СИЛЬНІ СТОРОНИ (S)   | СЛАБКІ СТОРОНИ (W)  |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Відоме підприємство м'ясопереробної галузі України, яке розпочало свою діяльність у 1997 році.</li> <li>2. Сильна технологічна база (пристрої для перероблювання м'яса; сучасні енергозберігальні котли; продуктові холодильні камери; система глибокого очищення). Постійне вдосконалення технологій виробництва.</li> <li>3. Зручне розташування – коротке логістичне плече.</li> <li>4. Якісна сировина, що використовується у виробництві м'ясної продукції. Якісний товар (дотримання вимог ДСТУ та міжнародних стандартів безпеки харчових продуктів).</li> <li>5. Використання різних каналів продажу.</li> <li>6. Маркетингова та рекламна підтримка продаж. Доступ до спеціальних пропозицій та акцій.</li> <li>7. Широта асортименту та наявність топового асортименту. Наявність переваг продукції за якістю та смаком.</li> <li>8. Різний вид упаковки для зручності покупця.</li> <li>9. Ефективна система контролю якості продукції</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Періодична нестача оборотних коштів на закупівлю сировини.</li> <li>2. Немоżliвість вести цінову війну із великими конкурентами.</li> <li>3. Уповільнений перехід на виробництва нових видів продукції.</li> <li>4. Плинність кадрів.</li> <li>5. Залежність від ринкової кон'юнктури та цін на сировину.</li> <li>6. Короткий термін реалізації товару.</li> </ol>   |

На основі проведеного аналізу формуються сильні сторони бізнесу, слабкі сторони бізнесу, загрози та можливості ринку бізнесу (див. таблицю 2.8). Розроблена SWOT-матриця є основою для формування висновків про необхідності із зазначенням пріоритетів виконання та термінів.

Досить великий товарний асортимент, висока якість і великий попит

на ринку ТОВ «ВЕРЕСТ», пояснюється тим, що при виробництві своєї продукції підприємство використовує в основному місцеву високоякісну сировину та новітні інноваційні технології, що дозволяють максимально знизити собівартість своєї продукції за незмінно високої якості, що дозволяє на ринку реалізовувати свою продукцію за досить прийнятними цінами, забезпечуючи ТОВ «ВЕРЕСТ» стабільний прибуток.

## РОЗДІЛ 3.

### ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ ТОВАРНОЇ ПОЛІТИКИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ВЕРЕСТ»

#### 3.1. Рекомендації з удосконалення управління асортиментною політикою ТОВ «ВЕРЕСТ»

Сьогодні ринок сам визначає необхідний йому асортимент, у зв'язку з чим підприємства самі повинні намагатися задовольнити попит краще і ефективніше, ніж конкуренти. При неоптимальній структурі асортименту відбувається зниження як потенційного, так і реального рівня прибутку, втрата ринкових позицій і, як наслідок, зниження фінансових показників діяльності підприємства. Формування збалансованого асортименту, що сприяє оптимізації прибутку та збереженню бажаного рівня прибутку на тривалий період часу, актуально для актуально для будь-якого підприємства, яке прагне бути конкурентоспроможним. Ковбасні вироби є вельми популярним продуктом харчування в нашій країні, а асортимент, представлений на цьому ринку, відрізняється різноманітністю і постійним розширенням. Випуск ковбасних виробів щороку збільшується. Число підприємств, що діють на ринку ковбасних виробів, значне. Згідно даним, отриманим автором в процесі дослідження роздрібних торгових мереж Хмельницької області в червні 2023 року, в регіоні представлена продукція більше 70 виробників.

Конкурентне середовище може бути охарактеризовано як дуже насичене. У такій ситуації саме уміння компанії зосередитися на ключових позиціях свого асортиментного набору може бути одним з ключових факторів на шляху досягнення конкурентної переваги на ринку.

Фірма в рамках стратегії розвитку повинна проводити активну товарну політику і планувати розширення або скорочення та оновлення асортименту товарів. Завданнями асортиментної політики підприємства

можуть бути задоволення запитів споживачів, оптимальне використання знань та досвіду в технології виготовлення продукції, оптимізація діяльності фінансових результатів діяльності фірми, завоювання нових покупців та інше.

Розглянемо пропонований підхід до проведення асортиментної політики та її удосконалення на прикладі ТОВ «ВЕРЕСТ».

Досліджуване підприємство може бути охарактеризоване як типове підприємство з виробництва ковбасних виробів, яке функціонує в сфері великого бізнесу. Продукція підприємства реалізується завдяки співпраці з оптовими покупцями, а також через власну роздрібну мережу. Співвідношення обсягів продажу за вказаними напрямками приблизно 50×50.

Нами пропонується підхід до управління асортиментом, який є узагальненням до вже розроблених підходів і включає сім основних етапів (рис. 3.1).

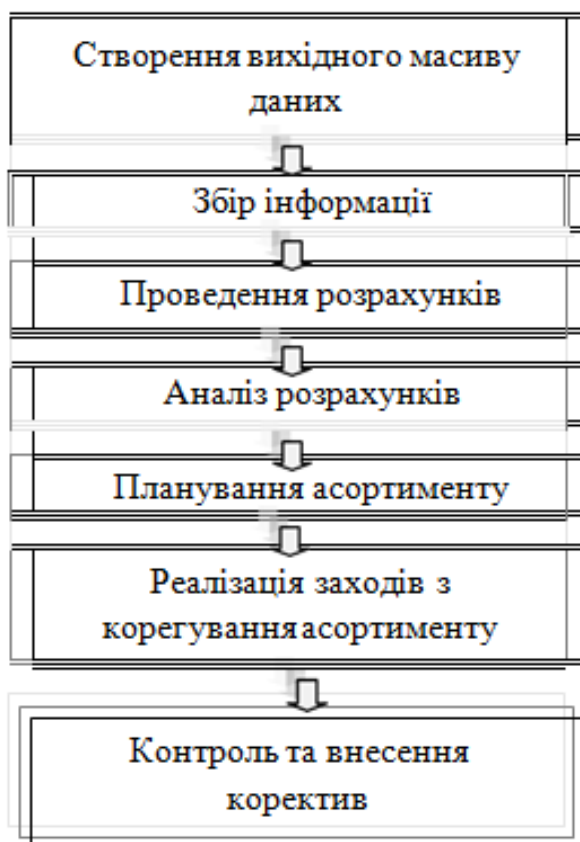


Рис.3.1 – Заходи з формування асортиментної політики

1. Створення вихідного масиву даних, який включає інформацію по кожній товарній позиції за певними характеристиками.
2. Збір та систематизація необхідної інформації:
  - 2.1. Збір та систематизація інформації по кожній товарній одиниці, яка випускається підприємством (обсяги продажів, обсяги прибутку, рентабельність, динаміка продажів тощо).
  - 2.2. Збір інформації про товари, представлених у конкурентів.
3. Проведення необхідних розрахунків.
  - 3.1. Визначення часток окремих товарних одиниць в обсязі продажів (натуральному та грошовому) та прибутку асортиментної групи по власних товарах.

При цьому необхідно порівнювати результати розрахунків з результатами розрахунків аналогічного періоду минулого року, оскільки ринок ковбасних виробів характеризується певною сезонністю. Аналіз асортименту також може проводитися з використанням відомих методів формування торгового асортименту: ABC-аналізу, аналізу по адаптивній матриці ВКГ, методу запропонованого Ф. Котлером та ряду інших методик та підходів.
  - 3.2. Визначення товарних позицій конкурентів із значним чи очікуваним ростом продажів. Необхідні дані можуть бути отримані з даних опитування споживачів та систематичного моніторингу діяльності конкурентів.
4. Аналіз отриманих результатів.
  - 4.1. Отримані результати розрахунків по власних товарних позиціях порівнюються з результатами всередині асортиментної групи та з результатами розрахунків за аналогічний період минулого року.
  - 4.2. Товари, для яких визначається доцільність їх введення в асортимент підприємства, можуть бути проаналізовані з точки зору величини прогнозованого валового прибутку, стійкості попиту та інших критеріїв.
5. Планування асортименту на період. Так як цінова політика тісно

пов'язана з асортиментною політикою, на цьому етапі доцільно проводити корегування цін.

6. Організація і реалізація заходів з формування випуску продукції в рамках планової структури асортименту.

7. Контроль за ходом реалізації запланованих заходів з управління асортиментом протягом планового періоду і внесення необхідних корективів.

Розглянемо обсяги та структуру реалізації основних видів продукції, яку виробляють на ТОВ «ВЕРЕСТ» (таблиця 3.1).

Серед асортименту продукції у 2021 році найбільшу частку займає група виробів ковбасних та подібних продуктів з м'яса, субпродуктів та подібних виробів і харчових продуктів на їхній основі (крім готових продуктів) – 81,8%, що на 3% менші ніж у 2020 році. У 2022 році їх частка зменшилася ще на 5,3%. Серед продукції цієї групи найбільшим попитом користуються вироби ковбасні варені, сосиски, сардельки.

Таблиця 3.1

## Динаміка обсягу та структури реалізації основних видів продукції на підприємстві за 2020-2022 рр.

| Назва продукції(послуг)   | 2020 р.                    |                | 2021 р.                    |                | 2022 р.                   |                | Відхилення 2021 р. від 2020 р. |      | Відхилення 2022р. від 2021 р. |      |
|---|----------------------------|----------------|----------------------------|----------------|---------------------------|----------------|--------------------------------|------|-------------------------------|------|
|   | обсяг продукції, тис. грн. | питома вага, % | обсяг продукції, тис. грн. | питома вага, % | обсяг продукції, тис.грн. | питома вага, % | (+, -), тис. грн.              | %    | (+, -), тис. грн.             | %    |
| 1   | 2                          | 3              | 4                          | 5              | 6                         | 7              | 8                              | 9    | 10                            | 11   |
| 1. М'ясо свиней у відрубках, солоне, сушене чи копчене(бекон і шинка)   | 6272,2                     | 3,5            | 6415,4                     | 2,6            | 11939,5                   | 3,0            | 143,2                          | -0,9 | 5524,1                        | 0,4  |
| 2. Яловичина і телятина солоня, в розсолі, сушена чи копчена  | 179,2                      | 0,1            | 246,7                      | 0,1            | 795,9                     | 0,2            | 67,5                           | -    | 549,2                         | 0,1  |
| 3. Вироби ковбасні та подібні продукти з м'яса, субпродуктів та подібні вироби і харчові продукти на їхній основі | 151966,7                   | 84,8           | 201839,9                   | 81,8           | 302467,1                  | 76,0           | 49873,2                        | -3   | 100627,2                      | -5,8 |
| 3.1. Вироби ковбасні варені, сосиски, сардельки   | 132254,0                   | 73,8           | 166554,9                   | 67,5           | 251923,3                  | 63,3           | 34300,9                        | -6,3 | 85368,4                       | -4,2 |
| 3.2. Ковбаси напівкопчені   | 10214,7                    | 5,7            | 17519,1                    | 7,1            | 25868,9                   | 6,5            | 7304,4                         | 1,4  | 8349,8                        | -0,6 |
| 3.3. Ковбаси варено-копчені, напівсухі, сиров'ялені, копчено-запечені, сирокочені                                 | 9497,9                     | 5,3            | 17765,9                    | 7,2            | 24674,9                   | 6,2            | 8268                           | 1,9  | 6909                          | -1   |
| 4. Продукти готові та консервовані з м'яса чи субпродуктів свійської птиці  | 20787,9                    | 11,6           | 38245,9                    | 15,5           | 82780,5                   | 20,8           | 17458                          | 3,9  | 44534,6                       | 5,3  |
| Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт, послуг  | 179206                     | 100            | 246748                     | 100            | 397983                    | 100            | 67542                          | -    | 151235                        | -    |



Підприємство також виробляє продукти готові та консервовані з м'яса чи субпродуктів свійської птиці, частка яких складає 15,5%, що на 3,9% більше ніж у 2020 році. У 2022 році частка цієї групи продукції збільшилася ще на 5,3%.

Основні види продукції та її структуру представлено на рисунку 3.2.

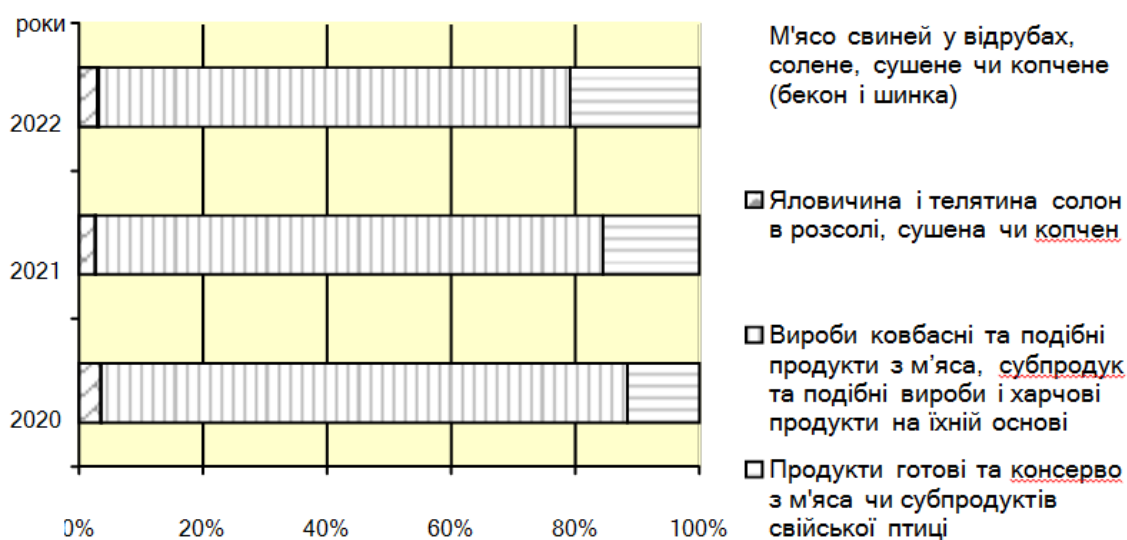


Рис. 3.2 – Динаміка структури продукції ТОВ «ВЕРЕСТ»

Важливим етапом асортиментного аналізу є оцінка результативності управління асортиментом. Успіх позиціонування асортиментних найменувань та високі економічні показники асортиментного продажу є індикатором ефективності асортиментних управлінських рішень.

Методом експертного опитування встановлені ключові економічні показники результативності управління асортиментом товарної групи: показник сумарної прибутковості (враховує дохід виробника та торгового дому), середня ціна реалізації (визначається з урахуванням ціни виробника та націнки фірми, середньої знижки на цю категорію продукції), показник обсягу реалізації та темпів його зростання за позиціями. У роботі розроблено матриця позиціонування асортиментних найменувань за критерієм «сумарний дохід/темп зростання продажів», що дозволяє оцінити економічні результати управління асортиментом товарної групи (рис. 3.3).

|                                   |               |                                       |   |   |
|-----------------------------------|---------------|---------------------------------------|---|---|
| Темп<br>росту<br>прода-<br>жів, % | висо-<br>кий  | нова позиція                          | природний<br>розвиток<br>(«Гриль», «Барбекю») | Короткострокове<br>успішне позиціонування<br>(«Молочні Верест») |
|                                   | серед-<br>ній | невдале позиціонування                | слабка ідентифікація<br>на ринку<br>(«Ніжні») | природний<br>розвиток<br>(«Віденські»)                          |
|                                   | низь-<br>кий  | невдале позиціонування<br>(«Філейні») | невдале позиціонування<br>(«Каприз»)          | довгострокове успішне<br>позиціонування<br>(«Ранкові»)          |
|                                   |               | низький                               | середній                                      | високий   |
|                                   |               |                                       |   | Підсум.<br>дохід  |

Рис.3.3 – Матриця позиціонування асортименту товарної групи за критерієм «сумарний дохід/темپ зростання продажів» (на прикладі асортименту групи «Сосиски», «ВЕРЕСТ»)

Застосування цієї методики у дослідженні дозволяє виявити товари лідерита аутсайдери. Так, товаром-лідером є сосиски «Ранкові», а товаром-аутсайдером сосиски «Філейні» та «Каприз». Крім того, модель дозволила виявити товари, що вимагають визначення конкретної позиції на ринку сосиски «Ніжні», а також товари, що перебувають на траєкторії природного розвитку та стабілізації сумарного доходу від продажу завдяки успішному позиціонування сосиски «Гриль», «Барбекю».

Асортиментний аналіз товарної групи за критерієм доходу взаємозв'язку з темпом зростання продажу та ціною має бути доповнений оцінками якості продукції та просування. Такий аналіз дозволить визначити необхідність змін у елементах комплексу маркетингу (табл.3.2).

Таблиця 3.2

**Результати реалізації комплексу маркетингу з асортиментних позицій (з прикладу асортименту товарної групи «Сосиски», «ВЕРЕСТ»)**

| Найменування продукції          | Результати реалізації комплексу маркетингу |   |            | Оцінка стану                           |
|---------------------------------|--|---|------------|--|
|                                 | Ціна/якість                                | Зростання /зниження обсягів продажу, кг | просування |  |
| Молочні Верест (економ-сегмент) | погіршення якості, не відповідає ціні      | зростання                               | незначне   | короткострокове успішне позиціонування |
| Ніжні (медіум-сегмент)          | оптимальне                                 | стабільність                            | незначне   | слабка ідентифікація на ринку          |
| Каприз(премиум-сегмент)         | завищена ціна, не відповідає якості        | зниження                                | відсутнє   | невдале позиціонування                 |

Так, з точки зору управління та показників економічної ефективності зростання продажів визначається вдалим позиціонуванням продукту навіть в умовах погіршення якості. Слабка ідентифікація над ринком викликає відсутність зростання продажів за оптимальному співвідношенні «ціна-якість». Значною мірою, скорочення обсягу продажів пояснюється невдалим позиціонуванням. В аналіз можуть бути також включені показники терміну ініціювання створення нового продукту та прийняття рішення про запуск у виробництво, термін початку продажу, що дозволить виявити проблеми управління процесом створення та виведення продукту на ринок.

### **3.2. Пропозиції щодо використання методу «директ-костингу» при плануванні товарного портфелю**

Основне завдання товарної політики полягає у розробці напрямів оптимізації товарної номенклатури та визначенні асортименту товарів, який забезпечує найбільш успішну роботу на ринку та ефективність діяльності підприємства в цілому. Для вирішення подібних управлінських

завдань використовуються різні методики аналітичних розрахунків. В тому числі, при плануванні асортименту доцільно застосувати систему «директ-костингу».

Система «директ-костинг» є однією з варіацій системи калькулювання неповної собівартості. Її суть полягає в тому, що собівартість враховується і планується тільки в частині змінних витрат (прямі витрати та змінна частина загальновиробничих), тобто за носіями витрат розподіляються лише змінні витрати. Решту ж витрат (постійні витрати – постійна частина загальновиробничих, загальногосподарські і комерційні) збирають на окремому рахунку, їх не включають у калькуляцію і періодично списують на фінансові результати, тобто враховують при розрахунку прибутків і збитків за звітний період. Запаси – залишки готової продукції на складах та незавершене виробництво – так само оцінюються зазмінними витратами.

Відповідно до міжнародних стандартів бухгалтерського обліку метод «директ-костинг» використовується лише у внутрішньому обліку для проведення техніко-економічного аналізу, а також у процесі ухвалення оперативних управлінських рішень.

В умовах використання методу «директ-костинг» звіт про доходи будується за схемою, що містить два показники: маржинальний дохід (сума покриття) та прибуток. Маржинальний дохід – це різниця між виручкою від продукції і на неповної собівартістю, розрахованої по змінним затратам. Таким чином, можна сказати, що до складу маржинального доходу входять прибуток та постійні витрати підприємства. Якщо із суми маржинального доходу виключити постійні витрати, отримаємо операційний прибуток. Використання системи «директ-костинг» дозволяє оперативно вивчати взаємозв'язки між обсягом виробництва, витратами та доходом та прогнозувати поведінку собівартості або окремих видів витрат в умовах зміни ділової активності підприємства.

У сучасних умовах керівництву підприємства необхідно знати, у що обходиться виробництво окремих видів продукції, незалежно від того, який розмір орендної плати за приміщення або яка заробітна плата у директора та його помічників. Тому один із принципів управлінського обліку може бути сформульований так: найточніша калькуляція – не та, до якої після численних та трудомістких розрахунків включаються всі витрати підприємства, а та, до якої внесені витрати, які безпосередньо забезпечують виробництво продукції (виконання роботи, надання послуги). Таку калькуляцію дозволяє здійснити система «директ-костинг». Вона дозволяє суттєво спростити нормування, планування, а також облік і контроль витрат через їх кількість, що скоротилася. Внаслідок чого собівартість стає більш доступною для огляду, а окремі статті витрат – стають краще контрольованими. Можливість використання таких методів нами розглянуто на прикладі ТОВ «ВЕРЕСТ».

Таблиця 3.3

### Склад та структура витрат на ковбасне виробництво за рік

| Стаття витрат  | Сума, грн           | Частка в загальній сумі, % |
|--|---------------------|----------------------------|
| <b>Змінні витрати, разом</b>                             | <b>127772129,91</b> | <b>43,04</b>               |
| Матеріальні витрати                                      | 111414560,63        | 37,53                      |
| В тому числі: сировина і матеріали                       | 106103487,61        | 35,74                      |
| Паливо   | 3276928,82          | 1,10                       |
| Енергія  | 2034144,25          | 0,69                       |
| Заробітна плата основних робітників                      | 13745940,52         | 4,63                       |
| Відрахування на соціальні заходи                         | 2621628,76          | 0,88                       |
| <b>Постійні витрати, разом</b>                           | <b>135943103,58</b> | <b>45,79</b>               |
| Орендна плата  | 133806,59           | 0,05                       |
| Заробітна плата адміністративно-управлінського персоналу | 1885705,75          | 0,64                       |
| Відрахування на соцзаходи                                | 366295,44           | 0,12                       |
| Сторонні послуг  | 3246370,81          | 1,09                       |
| Амортизація основних фондів                              | 1180927,75          | 0,40                       |
| Загальногосподарські витрати                             | 129129997,24        | 43,49                      |
| <b>Умовно-постійні витрати, разом</b>                    | <b>33181087,76</b>  | <b>11,18</b>               |
| Загальновиробничі витрати                                | 33181087,76         | 11,18                      |
| <b>Всього</b>  | <b>296896321,25</b> | <b>100,00</b>              |

Уточнивши постійну та змінну частини загальновиробничих витрат, можна проаналізувати витрати та уточнити склад фактичних витрат на основне виробництво, тобто на випуск ковбаси. За даними таблиці 3.3 частка змінних витрат у загальній сумі витрат становила 43,04 %, постійних витрат – 45,79 %, а витрат, класифікованих як умовно-постійні, – 11,18 % від загальних витрат на виробництво ковбаси на рік. Сюди увійшли загальноцехові витрати, оскільки ці витрати містять і постійну частину, і змінну. Причому вартість сировини і матеріалів (основної статті матеріальних витрат) займала 35,74 % у загальній собівартості продукції, проте інші матеріальні витрати – лише 1,79 %.

Відповідно до облікової політики ТОВ «ВЕРЕСТ», загальноцехові витрати списуються там пропорційно до основної заробітної плати виробничих робітників по кожному виду виробленої продукції. Проте відомо, що база розподілу має бутитісно пов'язана з обсягом виробництва, а в нашому випадку – це сировина і матеріали. Адже у складі витрат за сировину й матеріали припадає 37,53 %, але в оплату праці основних виробничих робочих – лише 4,63 % (таблиця Г.2). Вочевидь, що такий вибір бази розподілу накладних витрат знижує точність розрахунків собівартості окремих видів продукції. Використовуючи дані наведених вище розрахунків, уточнимо поділ умовно-постійних витрат на змінну та постійну частини (таблиця 3.4).

Таблиця 3.4

#### Уточнений склад та структура витрат на виробництво за рік

| Стаття витрат                            | Сума, грн           | Частка в загальній сумі, % |
|--|---------------------|----------------------------|
| <b>Змінні витрати, разом</b>             | <b>160252668,93</b> | <b>53,98</b>               |
| Матеріальні витрати                      | 111414560,63        | 37,53                      |
| В тому числі: сировина і матеріали       | 106103487,61        | 35,74                      |
| Паливо                                   | 3276928,82          | 1,10                       |
| Енергія                                  | 2034144,25          | 0,69                       |
| Заробітна плата основних робітників      | 13745940,52         | 4,63                       |
| Відрахування на соціальні заходи         | 2621628,76          | 0,88                       |
| Змінна частина загальновиробничих витрат | 32480539,02         | 10,94                      |

## Продовження таблиці 3.4

|  |                     |               |
|--|---------------------|---------------|
| <b>Постійні витрати, разом</b>                           | <b>136643652,32</b> | <b>46,02</b>  |
| Орендна плата  | 133806,59           | 0,05          |
| Заробітна плата адміністративно-управлінського персоналу | 1885705,75          | 0,64          |
| Відрахування на соцзаходи                                | 366295,44           | 0,12          |
| Сторонні послуги   | 3246370,81          | 1,09          |
| Амортизація основних фондів                              | 1180927,75          | 0,40          |
| Загальногосподарські витрати                             | 129129997,24        | 43,49         |
| Постійна частина загальновиробничих витрат               | 700548,74           | 0,24          |
| <b>Разом</b>   | <b>296896321,25</b> | <b>100,00</b> |

Скориставшись розрахованою формулою поведінки витрат та виділивши постійну частину накладних витрат комбінату, можемо проаналізувати витрати за наступний місяць (липень) та розрахувати обмежену собівартість. Накладні витрати за липень становили 993164,91 грн. Величина їх змінної частини дорівнюватиме:  $993164,91 - 700548,74 = 292616,17$  грн.

**Маржинальний дохід окремих видів продукції ковбасного цеху, грн., липень**

| Види продукції               | Виручка від реалізації | Змінні витрати        |                                  |                    |                                  |            | Маржинальний дохід | Частка виробу в маржинальному доході організації |
|------------------------------|------------------------|-----------------------|----------------------------------|--------------------|----------------------------------|------------|--------------------|--|
|                              |                        | Сировина та матеріали | Заробітна плата з відрахуваннями | Інші прямі витрати | Змінні непрямі витрати К = 0,101 | Разом      |                    |  |
| Ковбаса Фірмова              | 196367,89              | 158715,39             | 2556,38                          | 7726,41            | 16030,25                         | 185028,43  | 11339,46           | 3,96   |
| Ковбаса Апетитна             | 332539,18              | 264649,62             | 5024,05                          | 13429,05           | 26729,61                         | 309832,33  | 22706,85           | 7,92   |
| Ковбаса Елітна               | 174050,80              | 129313,69             | 1322,73                          | 2384,27            | 13060,68                         | 146081,37  | 27969,43           | 9,76   |
| Набір для перших страв курча | 956782,94              | 813777,83             | 12511,63                         | 53981,89           | 82191,56                         | 962462,91  | -5679,97           | -1,98  |
| Крильце курча                | 146138,62              | 132551,62             | 1247,97                          | 1298,63            | 13387,71                         | 148485,93  | -2347,41           | -0,82  |
| Ковбаса Нова вар 1 сорт      | 207848,02              | 127001,16             | 1066,29                          | 1107,56            | 12827,11                         | 142002,12  | 65845,9            | 22,98  |
| Ковбаса Подільська в/г       | 257841,65              | 189281,14             | 1909,51                          | 2114,7             | 19117,40                         | 212422,75  | 45418,9            | 15,85  |
| Ковбаски данські             | 1383271,67             | 1081899,54            | 33071,55                         | 37701,66           | 109271,85                        | 1261944,6  | 121327,07          | 42,34  |
| Всього                       | 3654840,77             | 2897189,99            | 58710,11                         | 119744,17          | 292616,17                        | 3368260,44 | 286580,33          | 100,0  |



У таблиці 3.5 розподілимо змінні накладні витрати між видами продукції пропорційно до витрат сировини за ставкою, що має значення 0,101 (292872,86 : 2897189,99) грн.

Далі можна визначити всі змінні витрати за досліджуваний місяць щодо кожного виду м'ясних виробів, отже обчислити частку бруutto-прибутку (маржинального доходу) кожного виробу у загальному маржинальному доході організації. Саме ця частка, а не дохід виробу, розрахований на повну собівартість, відображає реальний внесок кожного м'ясного виробу в загальний прибуток підприємства. Вироби, що мають позитивний маржинальний дохід, беруть участь у покритті постійних витрат підприємства та не можуть бути збитковими.

Проаналізувавши дані таблиці 3.5, можна сказати, частина продукції є збитковою. Однак, ця продукція є соціально значущою для регіону, і підприємство, загалом будучи рентабельним, не відмовляється від її випуску, але безсумнівно програватиме в доходах порівняно з тими підприємствами, які випускають лише ковбасні вироби.

Наочність та важливість показника усіченої собівартості при прийнятті управлінських рішень ще яскравіше виявляються в порівнянні з розрахунком за повною собівартістю частки участі окремих видів продукції прибутку організації [22]. До цього часу, незважаючи на численні суперечки та рекомендації з бази розподілу накладних витрат у м'ясній промисловості, такі витрати при підрахунку повної собівартості окремих видів продукції, як і раніше, спираються на зарплату основних робітників (тобто розподіл іде пропорційно цій базі). Відомо, що база розподілу повинна тісно бути пов'язана з обсягом виробництва (тут – з обсягом випуску м'ясних виробів).

Специфіка виробництва м'ясної продукції полягає (крім того, що використовується єдина сировина) у тому, що основні робітники часто одночасно зайняті у виробництві кількох видів продукції, та їхня зарплата не може бути одразу віднесена на певний вид готової продукції. Це значною мірою знижує точність розрахунків.

**Прибутковість окремих видів продукції ковбасного виробництва (липень) (1 варіант), грн.**

| Види продукції                           | Виручка від реалізації | Собівартість |                                   |                                    |            | Прибуток (збиток) | Частка виробу в маржинальному доході організації |
|--|------------------------|--------------|-----------------------------------|------------------------------------|------------|-------------------|--|
|  |                        | Повна        | Основна зарплата (база розподілу) | Розподілені накладні витрати (ЗВВ) | Інші       |                   |  |
| Ковбаса Фірмова                          | 196367,89              | 195894,96    | 2556,38                           | 22896,78                           | 170441,80  | 472,93            | 0,46   |
| Ковбаса Апетитна                         | 332539,18              | 330101,72    | 5024,05                           | 44999,00                           | 280078,67  | 2437,46           | 2,38   |
| Ковбаса Елітна                           | 174050,80              | 148868,68    | 1322,73                           | 11847,32                           | 135698,63  | 25182,12          | 24,61  |
| Набір для перших страв курча бройлер т/в | 956782,94              | 926334,5     | 12511,63                          | 112063,15                          | 801759,72  | 30448,44          | 29,75  |
| Крильце курча т/в                        | 146138,62              | 145275,94    | 1247,97                           | 11177,72                           | 132850,25  | 862,68            | 0,84   |
| Ковбаса Нова вар 1 сорт                  | 207848,02              | 202725,47    | 1066,29                           | 9550,46                            | 192108,72  | 5122,55           | 5,01   |
| Ковбаса Подільська в/г                   | 257841,65              | 214408,29    | 1909,51                           | 17102,94                           | 185395,84  | 43433,36          | 42,44  |
| Ковбаски данські                         | 1383271,67             | 1388885,32   | 33071,55                          | 296212,57                          | 1059601,20 | -5613,65          | -5,49  |
| Всього                                   | 3654840,77             | 3552494,88   | 58710,11                          | 525849,94                          | 2967934,83 | 102345,89         | 100,00   |

Таблиця 3.7

## Прибутковість окремих видів продукції ковбасного виробництва (липень) (2 варіант), грн.

| Види продукції                          | Виручка від реалізації | Собівартість |  |                                   |           | Прибуток (збиток) | Частка виробу в маржинальному доході організації |
|---|------------------------|--------------|--|-----------------------------------|-----------|-------------------|--|
|   |                        | Повна        | Сировина та матеріали (база розподілу) | Розподілені накладні витрати(ЗВВ) | Інші      |                   |  |
| Ковбаса Фірмова                         | 196367,89              | 201805,57    | 158715,39                              | 28807,39                          | 14282,79  | -5437,68          | -5,31  |
| Ковбаса Апетитна                        | 332539,18              | 333137,54    | 264649,62                              | 48034,82                          | 20453,1   | -598,36           | -0,59  |
| Ковбаса Елітна                          | 174050,80              | 160492,24    | 129313,69                              | 23470,88                          | 7707,67   | 13558,56          | 13,25  |
| Набір для перших страв курчабройлер т/в | 956782,94              | 961974,82    | 813777,83                              | 147703,47                         | 493,52    | -5191,88          | -5,07  |
| Крильце курча т/в                       | 146138,62              | 158156,79    | 132551,62                              | 24058,57                          | 1546,6    | -12018,17         | -11,74   |
| Ковбаса Нова вар 1 сорт                 | 207848,02              | 216226,16    | 127001,16                              | 23051,15                          | 66173,85  | -8378,14          | -8,19  |
| Ковбаса Подільська в/г                  | 257841,65              | 231660,53    | 189281,14                              | 34355,18                          | 8024,21   | 26181,12          | 25,58  |
| Ковбаски данські                        | 1383271,67             | 1289041,23   | 1081899,54                             | 196368,48                         | 10773,21  | 94230,44          | 92,07  |
| Всього                                  | 3654840,77             | 3552494,88   | 2897189,99                             | 525849,94                         | 129454,95 | 102345,89         | 100,00   |

Ось як на практиці виглядає прибутковість м'ясної продукції (таблиця 3.6).

Вихідні дані візьмемо із попереднього розрахунку.

При розподілі умовно-змінних витрат за видами продукції доцільніше використовувати як базу розподілу не заробітну плату робітників цеху, а витрати на сировину. Оскільки витрати на сировину мають велику частку у загальному обсязі змінних витрат 37,53 %, порівняно із заробітною платою виробничого персоналу, яка становила лише 4,63 % у загальній кількості змінних витрат. Отже, від витрат за сировину більшою мірою залежатиме зміна собівартості.

Нами розраховані частки участі конкретних видів виробленої продукції загального прибутку від за умови розподілу загальновиробничих витрат пропорційно різним базам розподілу. У таблиці 3.6 – за умови розподілу загальновиробничих витрат пропорційно до заробітної плати основних працівників, а в таблиці 3.7 – за розподілу загальновиробничих витрат пропорційно до витрат на сировину та матеріали. Таким чином, у наших розрахунках при використанні двох різних баз розподілу відповідно і результати розрахунків значно відрізняються. Так, при використанні як бази розподілу заробітної плати найбільші частки у прибутку припадають на ковбасу «Подільську» (42,4 %), «Набір для перших страв» (29,8 %), ковбасу «Елітну» (24,6%). Незначний внесок у прибуток: ковбаси «Нової» становить 5%, ковбаси «Апетитної» – 2,4% та «Фірмової» – 0,5%. А ковбаски данські вважаються збитковою продукцією (-5,5%).

Якщо ж як база розподілу використовувати витрати на сировину, у розрахунках картина значно змінюється (таблиця 3.7). Так, найбільший внесок у прибуток належить: ковбаскам данським (92%), майже 26% – ковбасі «Подільська в/г», 13,25% – «Елітна». При цьому свій «несприятливий» внесок у прибуток роблять «Крильця», ковбаса «Нова», «Фірмова», «Набір для перших страв» та ковбаса «Апетитна». Таким чином, реальна картина прибутковості різних видів продукції спотворена.

Саме так можна пояснити той факт, що перехідний період легше подолали ті м'ясні комбінати, які зробили ставку на виробництво продукції, що має підвищений попит. Зі сказаного вище, що з виборі методики аналітичних розрахунків на вирішення таких управлінських завдань (наприклад, планування асортименту та інших) необхідно орієнтуватися на показник не повної, а обмеженої собівартості. Крім того, обов'язково потрібно розраховувати маржинальний дохід конкретних виробів, бо вироби з вищим маржинальним доходом роблять більший внесок у формування загального прибутку підприємства.

В рекомендаціях з удосконалення управління асортиментною політикою ТОВ «ВЕРЕСТ» представлено заходи з формування асортиментної політики, розглянуто реалізацію етапів управління товарним асортиментом підприємства. Досліджено асортимент продукції за основними групами товарів, розглянуто динаміку обсягу та структури реалізації основних видів продукції.

Методом експертного опитування встановлені ключові економічні показники результативності управління асортиментом товарної групи. У роботі розроблено матриця позиціонування асортиментних найменувань за критерієм

«сумарний дохід/темп зростання продажів», що дозволяє оцінити економічні результати управління асортиментом товарної групи. Асортиментний аналіз товарної групи доповнений оцінками якості продукції та просування. Такий аналіз дозволить визначити необхідність змін у елементах комплексу просування товару.

У роботі запропоновано використання можливостей управлінського аналізу витрат за виробництво при плануванні асортименту продукції виходячи з особливостей виробництва на прикладі підприємства м'ясопереробної галузі. Дано обґрунтування того, що при виборі методики аналітичних розрахунків для вирішення управлінських завдань (планування асортименту та інших) доцільно орієнтуватися на показник

обмеженої собівартості. Система «директ-костинг» загострює увагу керівництва підприємства на зміні маржинального доходу (суми покриття) по підприємству загалом і по різних виробках. Маржинальна система калькулювання дозволяє враховувати вироби з вищим маржинальним доходом, які роблять більший внесок у формування загального прибутку підприємства., і тому підприємству необхідно переходити здебільшого на їхній випуск.

## ВИСНОВКИ

Ефективність діяльності підприємства у сучасних умовах значною мірою залежить від обґрунтованого формування його стратегічних та тактичних цілей та завдань, об'єктивної оцінки наявного потенціалу та маркетингового середовища, обґрунтованим формуванням та розвитком його товарної політики.

В дипломній роботі досліджувалася діяльність ТОВ «Верест» – одно з відомих підприємств м'ясопереробної галузі України, яке займається такими напрямками своєї діяльності, як переробка різних видів м'яса худоби та птиці, виробництво різних м'ясних виробів, у тому числі різних асортиментних груп ковбас, м'ясних напівфабрикатів, також підприємство бере участь у посередницькій та комерційній, торговельно-закупівельній та інших видах діяльності.

Проведений аналіз ефективності діяльності та управління товарною політикою підприємства виявив наступні результати:

- чистий дохід від реалізації продукції у 2021 році збільшився на 37,6 %; в 2022 році зріс на 61,3 % порівняно з 2021 роком і склав 397 983 тис. грн.;

- у 2022 році відбулося зниження чистого прибутку до 4 610 тис.грн., нижче рівня 2021 року на 5,8 %, що вказує на падіння результативності діяльності;

- поряд зі зниженням середньорічної вартості основних виробничих фондів у 2022 році проти попереднього на 25,6 %, протягом 2020-2022 року відбувалося зростання середньорічної вартості оборотних засобів – відповідно на 55 % та 45,2 %; фондівдача збільшилася з 3,21 грн до 8,17 грн;

- у 2020-2022 роках відбувалося скорочення середньооблікової чисельності працівників при зростанні середньомісячної заробітної плати з 7 212 грн/міс. до 13 035 грн/міс.; позитивну динаміку росту показала

продуктивність праці.

За підсумками результатів аналізу слід зазначити, що підприємство ТОВ «ВЕРЕСТ» протягом 2020-2022 років нарощувало обсяги реалізації продукції, але у 2022 році відмічається значне зниження показників результативності фінансово- господарської діяльності, в тому числі, рентабельності діяльності (на 8,5 %), чистого прибутку (на 5,7 %) при зростанні витрат на гривню реалізованої продукції; у звітному році зменшилися рентабельність витрат (57,6 %) та рентабельність капіталу (83,5 %);

– серед операційних витрат найбільше зростання відмічається по витратах на збут – 244,2 %, інші операційні витрати зросли на 111,8 %, адміністративні витрати – на 59,1 %. Це вказує на намагання фірми вести активну збутову діяльність та стимулювати продажі виробленої продукції.

В роботі також досліджені показники ефективності управління підприємством ТОВ «ВЕРЕСТ», на основі якого зроблені висновки:

– при зростанні обсягів реалізації продукції на 61,3 % загальні операційні витрати зросли на 63,3 %, в тому числі адміністративні витрати – на 26,6 %;

– показник операційного прибутку на одну гривню витрат на управління для аналізованого підприємства знизився з 0,76 грн у 2020 році до 0,59 грн у 2022 році, що вказує падіння рівня результативності та ефективності управління ТОВ

«ВЕРЕСТ» у звітному році.

Проведена оцінка впливу чинників внутрішнього та зовнішнього середовища на управління товарною політикою підприємства.

При дослідженні впливу на асортиментну політику суб'єктів українського ринку ковбасних виробів різних конкурентних сил нами на підставі експертних оцінок складено рейтинг за рівнем їхнього впливу (1 – найвищий): 1. Низька концентрація і консолідація ринку. Вилучення з ринку дрібних та малоефективних компаній. 2. Висока залежність



виробників від постачальників сировини. 3. Низька привабливість ковбасного ринку нових конкурентів. 4. Зростаюча кількість роздрібних мереж, що посилює залежність постачальників від сфери торгівлі. 5. Низька ймовірність перемикання споживачів на товари-субститути.

Розроблена в роботі SWOT-матриця є основою для формування висновків про необхідні дії із зазначенням пріоритетів виконання та термінів.

1. Розроблено рекомендації з удосконалення управління асортиментною політикою ТОВ «ВЕРЕСТ».

В рекомендаціях з удосконалення управління асортиментною політикою ТОВ «ВЕРЕСТ» представлено заходи з формування асортиментної політики, розглянуто реалізацію етапів управління товарним асортиментом підприємства. Досліджено асортимент продукції за основними групами товарів, розглянуто динаміку обсягу та структури реалізації основних видів продукції.

Методом експертного опитування встановлені ключові економічні показники результативності управління асортиментом товарної групи. У роботі розроблено матрицю позиціонування асортиментних найменувань за критерієм «сумарний дохід/темп зростання продажів», що дозволяє оцінити економічні результати управління асортиментом товарної групи. Асортиментний аналіз товарної групи доповнений оцінками якості продукції та просування. Такий аналіз дозволить визначити необхідність змін у елементах комплексу просування товару.

2. Представлені пропозиції щодо використання методу «директ-костингу» при плануванні товарного асортименту. У роботі запропоновано використання можливостей управлінського аналізу витрат за виробництво при плануванні асортименту продукції виходячи з особливостей виробництва на прикладі підприємства м'ясопереробної галузі. Дано обґрунтування того, що при виборі методики аналітичних розрахунків для вирішення управлінських завдань (планування асортименту та інших)

доцільно орієнтуватися на показник обмеженої собівартості. Система «директ-костинг» загострює увагу керівництва підприємства на зміні маржинального доходу (суми покриття) по підприємству загалом і по різних виробках. Маржинальна система калькулювання дозволяє враховувати вироби з вищим маржинальним доходом, які роблять більший внесок у формування загального прибутку підприємства., і тому підприємству необхідно переходити здебільшого на їхній випуск.

Таким чином, удосконалення управління товарною політикою підприємства сприятиме його ефективному розвитку, підвищенню конкурентоспроможності, зміцненню та удосконаленню інструментів маркетингу, підвищенню ефективності роботи підприємства в цілому.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Тюха І. В. Основні напрями підвищення ефективності товарної політики підприємства при виході на зовнішні ринки / І. В. Тюха, В. В. Ковальська // Молодий вчений. – 2017. – № 12. – С. 782-786.
2. Кубишина Н. С. Стратегічні орієнтири розвитку товарної політики / Н. С. Кубишина // Економічний вісник НТУУ «КПІ» : збірник наукових праць. – 2011. – № 8. – С. 363–368.
3. Сумець О.М. Товарна інноваційна політика: Навчальний посібник / О.М. Сумець, Є.М. Ігнатова. – К.: «Хай-Тек Прес», 2010. – 368 с.
4. Зозулев О.В. Маркетинг: навч. посібник / О.В. Зозулев, Н.С. Кубишина, С.А. Солнцев. – К.: Знання, 2011. – 421 с.
5. Турченко М.О. Маркетинг: підручник / М.О. Турченко, М.Д. Швець. – К.: Знання, 2011. – 318 с.
6. Сарай Н.І. Роль товарної політики в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства/ Н.І. Сарай // Інноваційна економіка. –2017. – Випуск 5-6 (69). – С. 64-69.
7. Стратегічне управління маркетинговою діяльністю підприємства щодо формування та реалізації товарної політики / Д. В. Райко [та ін.] // Вісник Національного технічного університету «ХПІ» (економічні науки) : зб. наук. пр. – Харків : НТУ «ХПІ», 2021. – № 3. – С. 49-58.
8. Ілляшенко С.М.. Маркетингова товарна політика промислового підприємства: управління стратегіями диверсифікації : монографія (стереотипне видання) / С. М. Ілляшенко, Г. О. Пересадько; за заг. ред. С. М. Ілляшенка. –Суми : Університетська книга, 2023 р. – 328 с.
9. Окрепкий Р. Б. Стратегічні аспекти формування маркетингової товарної політики підприємства / Р. Б. Окрепкий, Н. З. Лагоцька // Сталий розвиток економіки. – 2015. – № 2. – С. 283-289.
10. Каїра З.С. Маркетингова товарна політика підприємства та шляхи її удосконалення / З.С. Каїра // Бізнес Інформ. – 2011. – №8. – С. 192–194.

11. Васютинська Ю.О. Товарна політика підприємства та проблеми її формування / Ю.О. Васютинська // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – № 3. – С. 138-142.
12. Біленький О. Ю. Вдосконалення системи управління асортиментом продукції: напрями та результативність / О. Ю. Біленький // Вісник ОНУ імені І. І. Мечникова. – 2013. – Вип. 1/1. – С. 31 – 37.
13. Верба В. А. Методичні положення оптимізації товарного портфеля виробничого підприємства / В. А. Верба, С. В. Яковенко // Стратегія економічного розвитку України. – К.: 2013. – № 32. – С. 164-176.
14. Верба В. А. Оптимізація товарного портфеля як чинник підвищення економічної ефективності виробничого підприємства / В. А. Верба, В.В.Ліщинська // Проблеми економіки. – 2014. – №4. – С. 262-268.
15. Войтович Н.В. Товарна сегментація у стратегічному маркетинговому плануванні діяльності молокопереробних підприємств / Н.В.Войтович // Зб. наук. праць КНЕУ. – К., 2009. – С. 125-129.
16. Герасимчук З. В. Проблеми ефективного управління товарним портфелем [Електронний ресурс] / З. В. Герасимчук // Економічні науки. Серія  
Режим доступу:  
[http://www.nbuu.gov.ua/portal/soc\\_gum/en\\_em/2009\\_6/8.pdf](http://www.nbuu.gov.ua/portal/soc_gum/en_em/2009_6/8.pdf)
17. «Економіка та менеджмент»: Збірник наукових праць. Луцький національний технічний університет. – 2009. Випуск 6 (22). – Луцьк. – Режим доступу:  
[http://www.nbuu.gov.ua/portal/soc\\_gum/en\\_em/2009\\_6/8.pdf](http://www.nbuu.gov.ua/portal/soc_gum/en_em/2009_6/8.pdf)
18. Бець М.Т. Механізм формування товарної політики суб'єкта господарювання на регіональному рівні за критерієм конкурентоспроможності товару / М.Т. Бець, Т.І. Руденко // Науковий вісник НЛТУ України : зб. наук.-техн. праць. – Львів : РВВ НЛТУ України. – 2015. – Вип. 21.7. – С. 169-177.
19. Потапюк І.П., Прокопенко О.В., Родько О.С. Особливості формування товарно-цінової політики сучасних підприємств / І.П. Потапюк, Прокопенко О.В., Родько О.С. // Інфраструктура ринку. – 2019. –

№ 36. – С. 254–259.

20. Офіційний сайт компанії ТОВ «ВЕРЕСТ». – Режим доступу

21. Кіндрацька Г.І. Економічний аналіз: теорія і практика: Підручник/ Г.І. Кіндрацька, М.С. Білик, А.Г. Загородній; за ред. проф. А.Г. Загороднього. – Львів: Магнолія Плюс, 2016. – 428 с.

22. Гриньов В.Ф. Товарно-інноваційна політика підприємства: Навч. посібник. - К.: МАУП, 2014. – 160 с.

23. Крамарчук С.А. Товарна політика в системі стратегічних цілей підприємства / С.А. Крамарчук // Економіка: проблеми теорії та практики. – 2012.– Вип. 129. – С. 79-83.

24. Мних Є.В. Економічний аналіз діяльності підприємства: підручник. М- во освіти і науки України, Київ. нац. торг.-екон. ун-т. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2018. – 513 с.

25. Економічний аналіз [Текст] : навч. посіб. для студ. екон. спец. / О. І. Марченко ; Терноп. нац. екон. ун-т. - 2-ге вид., без змін. - Т. : Крок, 2015. - 495 с. : рис., табл. - Бібліогр.: с. 467-472.

26. Окландер М.А, Кірсонов М.В. Маркетингова товарна політика: підручник / М-во освіти і науки України, Одеський національний політехнічний університет. Київ: «Центр учбової літератури», 2020. – 246 с.

27. Малюк С.О. Асортиментні стратегії у комплексній системі маркетингу підприємства / С.О. Малюк // Вісник аграрної науки Причорномор'я. – 2014. – Вип. 3. – С. 73-80.

28. Немцов В. Д., Довгань Л. Є. Стратегічний менеджмент: навчальний посібник. – Київ: Експрес-Поліграф, 2019. – 560 с.

29. Кожанова Є.П. Економічний аналіз: Навч. посібник / Є.П. Кожанова, І.П.Отенко, Т.М. Серікова, П.М. Куліков. – 3-є вид., перероб. і доп. – Х.: ІНЖЕК,2019. – 344 с.

30. Кіндрацька Г.І. Економічний аналіз: теорія і практика: Підручник/ Г.І. Кіндрацька, М.С. Білик, А.Г. Загородній; за ред. проф. А.Г.

- Загороднього. – Львів:Магнолія Плюс, 2016. – 428 с.
31. Економічний аналіз торговельної діяльності [Текст] : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / Б. В. Гринів. - 2-ге вид., переробл. та допов. – К. : Центр учбової літератури, 2012. – 392 с.
32. Бартко О.С. Суть маркетингового аналізу товарної політики / О.С. Бартко, Н.З. Лагоцька // Інноваційна економіка. – 2012. – № 1. – С. 213-218.
33. Ілляшенко С.М. Теоретико-методичні засади товарної інноваційної політики підприємства / С.М. Ілляшенко // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – № 2. – 13-26.
34. Трішкіна Н.І. Дослідження факторів товарної політики оптового підприємства / Н. І. Трішкіна // Сталий розвиток економіки : журнал. – 2011. – № 3. – С. 222-229.
35. Кубишина Н. С. Методика розробки стратегічного набору товарів на промисловому ринку / Н. С. Кубишина // Науковий вісник НТУУ «КПІ». – 2010. – № 2. – С. 14–17.
36. Колесніков В.П. Формування та оптимізація товарного асортименту підприємства для внутрішнього і зовнішнього ринку / В.П. Колесніков // Наукові записки. Серія: Економіка. – 2013. – Вип. 23. – С. 48-50.
37. Колесніков В. П. Формування та оптимізація товарного асортименту підприємства для внутрішнього та зовнішнього ринку [Електронний ресурс] / В.П.Колесніков // Наукові записки НУ “Острозька академія”. Серія “Економіка”. – 2013. – Вип. 23. – С. 48 – 50.
38. Котлер Ф. Основы маркетинга 5-е изд. / Ф. Котлер, А. Гари. - М.: Вильямс, 2016. – 752 с.
39. Красовська Т. В. Методичні засади формування механізму товарного асортименту на виробничих підприємствах [Електронний ресурс] / Т.В. Красовська // Економіка та держава. – 2010. – № 2. – С. 67-70. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde\\_2010\\_2\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2010_2_19).
40. Крипак Е. М. Методы анализа ассортиментной политики

- производственного предприятия / Е. М. Крипак, Т. Н. Шаталова, В. Н. Шепель // Вестник Оренбургского государственного университета. – 2012. – № 1. – С. 126 – 130.
41. Кубишина Н. С. Методика розробки стратегічного набору товарів на промисловому ринку [Електронний ресурс] / Н. С. Кубишина // Економічний вісник НТУУ «КПІ». Режимдоступу: [http://www.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/evkpi/2010/7.Mark/33\\_kpi\\_2010\\_7.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/evkpi/2010/7.Mark/33_kpi_2010_7.pdf).
42. Шаповал О.Ф. Моделювання оптимального асортименту продукції підприємства / О.Ф. Шаповал, Н.П. Скригун, Л.О. Коннова // Формування ринкових відносин в Україні. – 2016. – №2 (177). – С. 75-78.
43. Berlia N. Commodity Market Internationalization and Portfolio Optimization: An Empirical Study [Електронний ресурс] / Neha Berlia // St. Gallen. – 2013. – Режим доступу: [https://www1.unisg.ch/www/edis.nsf/SysLkpByIdentifier/4206/\\$FILE/dis4206.pdf](https://www1.unisg.ch/www/edis.nsf/SysLkpByIdentifier/4206/$FILE/dis4206.pdf).
44. Byars Lloyd L. Strategic Management / Lloyd L. Byars, Leslie W. Rue, Shaker A. Zahra. – New York : Times Mirror Higher Educational Group, 1996. – 1043 p.
45. Brown, S.J. Modern Portfolio Theory and Investment Analysis / S.J.Brown, E.J. Elton, William N., W.N. Goetzmann, M.J. Stephen, J. Gruber. (9th edition). – USA: John Wiley &.Sons, 2014. – 752 p.
46. Cooper R.G. New Product Development: Results of an Industry Practices Study [Електронний ресурс] / R.G. Cooper, S.J. Edgett, E.J.Kleinschmidt // R&D Management (Industrial Research Institute, Inc. – 2001. – Volume 31, № 4. – Режим доступу: [http://www.stage-gate.net/downloads/working\\_papers/wp\\_13.pdf](http://www.stage-gate.net/downloads/working_papers/wp_13.pdf).
47. Cravens D. Strategic marketing / David W. Cravens, Nigel F. Piercy. – [9th ed.]. – USA: McGraw-Hill Companies, 2009. – 775 p.
48. Levitt T. Exploit the Product Life Cycle / T. Levitt // Harvard Business

Review. – 1965. – Vol. 43. – № 6. – P. 81-94.

49. Lind, A. D., Marchal, W. G, and Wathen, S. A. Statistical techniques in Business and Economics / A. D. Lind, W. G. Marchal and S.A.Wathen, (15th edition). – USA: McGraw-Hill Companies, 2012. – 903 p.

50. Mirović V., Živkov D. Construction of Commodity Portfolio and Its Hedge Effectiveness Gauging – Revisiting DCC Models / Vera Mirović, Dejan Živkov// Finance a úvěr-Czech Journal of Economics and Finance. – 2017. – Vol. 67. – №5. – P. 396-422.

51. Mohajan H. An Analysis on BCG Growth Sharing Matrix / Haradhan Mohajan // Noble International Journal of Business and Management Research. – 2017. – Vol. 2, Issue 1. – P. 1-6.

52. Papahristodoulou C. Modern Portfolio Trading with Commodities / Christos Papahristodoulou. – Sweden: Mälardalen University, 2010. – 54 p.



