

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ БІОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН ТА ФІНАНСІВ
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ТА БІЗНЕСУ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

на тему: Оптимізація товарного асортименту суб'єкта господарювання

Виконав: здобувач гр. 051з-ЕП-12стн-2

спеціальності 051 Економіка

ОПП «Економіка підприємства»

Перевертун Олена Сергіївна

(прізвище та ініціали)

Керівник

Гросул В.А.

(прізвище та ініціали)

Харків – 2024

ДЕРЖАВНИЙ БІОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
 Факультет економічних відносин та фінансів, заочна форма навчання
 Кафедра економіки та бізнесу
 Ступінь вищої освіти бакалавр
 Спеціальність 051 Економіка, ОПП «Економіка підприємства»

ЗАТВЕРДЖУЮ
 Завідувач кафедри
 проф. В.А. Гросул



«05» лютого 2024 року

З А В Д А Н Н Я НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА

Перевертун Олени Сергіївни

(прізвище, ім'я, по батькові)

Тема Оптимізація товарного асортименту суб'єкта господарювання

Керівник Гросул В.А., д.е.н., професор

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

затверджені наказом ДБТУ від «05» лютого 2024 року № 02-02/142

Термін подання роботи « 13 » червня 2024 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Етапи підготовки та захисту КРБ	Терміни виконання
1. Вибір студентом теми КРБ і подання заяви на кафедру; затвердження тем і призначення наукових керівників; складання і затвердження індивідуальних завдань на виконання КРБ	5 лютого-17 лютого
2. Підготовка вступу і першого розділу КРБ	19 лютого-8 березня
3. Підготовка другого розділу КРБ	11 березня- 12 квітня
4. Підготовка третього розділу КРБ, висновків, додатків, переліку використаних джерел	15 квітня – 10 травня
5. Подання студентом завершеної КРБ науковому керівнику для перевірки на плагіат та оформлення відгуку	13 травня – 24 травня
6. Попередній розгляд КРБ на комісії від кафедри	25 травня – 31 травня
7. Доопрацювання роботи, прийняття кафедрою рішення про допуск роботи до захисту в ЕК, оформлення та рецензування	1 червня – 12 червня
8. Захист КРБ в ЕК і присвоєння випускникам кваліфікації	13 червня – 24 червня

Дата видачі завдання «05» лютого 2024 р.

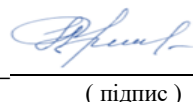
Здобувач


 (підпис)

Перевертун О.С.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи


 (підпис)

Гросул В.А.

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Кількісні характеристики роботи: обсяг - 60 сторінки, 9 таблиць, 10 рисунків, список використаних джерел з 56 найменувань.

Актуальність. Успішна адаптація підприємства до змінних умов ринкової діяльності потребує постійної роботи над оптимізацією асортименту.

Стислий огляд змісту. В роботі розглянуто теоретичні засади оптимізації товарного асортименту; фактори, що впливають на формування товарного асортименту; проведено аналіз ефективності роботи підприємства, а також розроблено рекомендації по оптимізації товарного асортименту на базі ABC-аналізу.

Реальність пропозицій. Пропозиції та рекомендації, що подані в роботі, дозволять підприємствам самостійно здійснювати оцінку товарного асортименту; проводити факторний аналіз впливу на товарооборот підприємства; здійснювати ефективну асортиментну політику.

Апробація результатів дослідження. Сформульовані в кваліфікаційній роботі теоретичні узагальнення та практичні рекомендації спрямовані на процес оптимізації товарного асортименту підприємства.

Ключові слова: товарний асортимент, товарна номенклатура, широта асортименту, глибина асортименту, оптимізація товарного асортименту.

Quantitative characteristics of work: volume - 60 pages, 8 tables, 10 figures, references 56 titles.

Topicality. Successful adaptation of the enterprise to the changing conditions of market activity requires constant work on the optimization of the assortment.

Summary of the content. The paper examines the theoretical principles of product range optimization; factors affecting the formation of the product range; an analysis of the efficiency of the company's work was carried out, as well as recommendations for optimizing the product range based on ABC analysis were developed.

The reality of the proposals. The proposals and recommendations presented in the work will allow enterprises to independently evaluate the product range; conduct a factor analysis of the impact on the company's turnover; implement an effective assortment policy.

Approval of research results. The theoretical generalizations and practical recommendations formulated in the qualification work are aimed at the process of optimizing the company's product range.

Key words: product assortment, product nomenclature, assortment width, assortment depth, optimization of the product assortment.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОПТИМІЗАЦІЇ ТОВАРНОГО АСОРТИМЕНТУ	7
1.1. Основні поняття та принципи формування товарного асортименту.....	7
1.2. Фактори, що впливають на формування товарного асортименту	111
1.3. Методи та інструменти аналізу та оптимізації товарного асортименту	155
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ТОВАРНОГО АСОРТИМЕНТУ МК «М'ЯСНИЙ».....	222
2.1. Характеристика господарської діяльності ТОВ «МК М'ясний».....	222
2.2. Аналіз ефективності господарської діяльності ТОВ «МК М'ясний»	288
2.3. Аналіз товарного асортименту ТОВ «МК М'ясний»	344
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ТОВАРНОГО АСОРТИМЕНТУ ТОВ «МК М'ЯСНИЙ»	42
3.1. Аналіз передумов для оптимізації товарного асортименту ТОВ «МК М'ясний»	42
3.2. Розробка рекомендацій по оптимізації товарного асортименту ТОВ «МК М'ясний» на базі ABC-аналізу	5050
ВИСНОВКИ	599
ПЕРЕЛІК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ.....	611
ДОДАТКИ	677

ВСТУП

Ринкова конкуренція формує такі умови, в яких суб'єкти господарювання постійно стикаються з необхідністю ефективного управління своїм товарним асортиментом для забезпечення конкурентоспроможності. Це зумовлено, по-перше, швидкими змінами у смаках і уподобаннях споживачів, по-друге, зростанням числа та різноманіття товарів на ринку від різних виробників. Успішна адаптація підприємства до змінних умов ринкової діяльності потребує постійної роботи над оптимізацією асортименту.

Питанням оптимізації асортименту, систематизації та удосконаленню методів оптимізації, присвячені праці В.М. Марченко, В.П. Башилової, І.М. Ощипок, Г. Роганової, В.І Рожко, А.П. Румянцева та К.С. Михайлової, Н.С. Скопенко та І.В. Євсєєвої-Северини, В.О. Хаврука, А. Фішера, Т.Ю. Чайки, О.П. Чукурної. Роль маркетингу в управлінні асортиментом розглядали М.І. Белявцев та Л.М. Іваненко, С.С. Гаркавенко, Ю.Є. Глущенко та О.В. Шумкова, Д.В. Райко, І.А. Федоренко, К.М. Сокол та О.В. Ланько, А.Ю. Могилова та М.О. Шибун. Чисельність дослідників зазначеної проблеми є значно більшою, однак будь-які теоретичні дослідження потребують адаптації в конкретних умовах для конкретних підприємств, що й зумовлює актуальність даного дослідження.

Мета роботи полягає в розробці та обґрунтуванні пропозицій, спрямованих на покращення структури асортименту ТОВ «МК М'ясний» та підвищення ефективності його діяльності.

Завдання, дослідження:

- проаналізувати основні поняття та визначити принципи формування товарного асортименту;
- проаналізувати фактори, що впливають на формування товарного асортименту;
- опрацювати методи та інструменти аналізу та оптимізації товарного асортименту;

- охарактеризувати господарську діяльність ТОВ «МК М'ясний»;
- дати оцінку ефективності господарської діяльності ТОВ «МК М'ясний»;
- проаналізувати наявний товарний асортимент ТОВ «МК М'ясний»;
- проаналізувати передумови для оптимізації товарного асортименту ТОВ «МК М'ясний»;

- розробити та обґрунтувати рекомендації по оптимізації товарного асортименту ТОВ «МК М'ясний» на базі АВС-аналізу

Об'єкт дослідження: господарська діяльність ТОВ «МК М'ясний».

Предмет дослідження: практичні аспекти управління товарним асортиментом ТОВ «МК М'ясний».

Методи дослідження. В теоретичному дослідженні використані методи критичного аналізу наукової та навчальної літератури, співставлення та узагальнення понять, принципів, факторів та методів формування асортименту. В аналітичній частині застосовані методи економічного та фінансового аналізу (горизонтального, вертикального аналізу, коефіцієнтний метод), про розробці рекомендацій – метод АВС-аналізу, класифікації, агрегування та узагальнення результатів проведеного аналізу.

Наукова новизна результатів:

- уточнені відмінності між поняттями «товарна номенклатура» та «товарний асортимент»;
- запропонована авторська схема послідовності управління товарним асортиментом підприємства, яка обґрунтовується логічним ходом дій та сприяє досягненню бажаних результатів в управлінні асортиментом.

Практична значимість результатів:

- запропоновані універсальні методи управління агрегованими аналітичними групами товарів, виділеними на базі результатів багатокритеріального АВС-аналізу, які можуть бути застосовані в діяльності ТОВ «МК М'ясний» та інших підприємств з забезпеченням позитивного економічного ефекту.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОПТИМІЗАЦІЇ ТОВАРНОГО АСОРТИМЕНТУ

1.1. Основні поняття та принципи формування товарного асортименту

Поняття товарного асортименту використовується для характеристики різноманіття пропонованої ринку продукції як з боку торгівельних, так і з боку виробничих підприємств. Визначення товарного асортименту має певні відмінності у трактуванні різними авторами залежно від особливостей ключових сфер дослідження окремих науковців. В цілому науковці сходяться в тому, що під товарним асортиментом розглядається перелік продуктів чи асортиментних груп [11, с. 210; 5, с. 98; 19, с. 343; 28, с. 75; 18, с. 164], а певні відмінності спостерігаються в ознаках їх формування: чи то подібність функціонування (або функціонал) [28, с. 75; 18, с. 164], чи то ціни та якість [33, с. 44; 42; 18, с. 164], чи то цільова група споживачів [18, с. 164, 42], чи якась інша ознака. Таке різноманіття ознак говорить не про протиріччя серед науковців у підходах до визначення поняття товарного асортименту, а про різноманіття підходів підприємців до формування реального товарного асортименту. Визначення асортименту товарів, наведене в ДСТУ 3993-2000, говорить про можливість застосування споживчих, торгових чи виробничих ознак для групування та характеристики товарної маси [13, с. 5]. Опосередковано поняття асортименту визначається і в Цивільному кодексі України (стаття 671), де при розгляді договору купівлі-продажу згадується співвідношення товарів «...за видами, моделями, розмірами, кольорами або іншими ознаками...», що й трактується як асортимент товарів [53]. Зазначимо, що дане трактування призначене для упорядкування та правового регулювання взаємовідносин між конкретним продавцем та покупцем, в той час як науковці говорять про асортимент з точки зору формування виробничої програми, розробки заходів просування товарів різних асортиментних груп тощо.

Певна плутанина спостерігається з поняттями «товарний асортимент» та «товарна номенклатура», які часто розглядаються в маркетингу паралельно, а іноді й

ототожнюються [11]. Нелеп В.М. зазначає, що номенклатура характеризує укрупнений перелік, а асортимент забезпечує деталізацію продукції, ставлячи таким чином асортимент в залежність від номенклатури [34]. При визначенні поняття «товарна номенклатура» С.М. Ілляшенко, В.В. Липчук, Р.П. Дудяк, С.Я. Бугіль, Я.С. Янишин, Н.Р. Іванечко, І.М. Ощипок говорять про неї як про сукупність асортиментних груп [15, с.11; 23; 28, с. 75; 36, с. 68], з чого автори роблять висновок про співвідношення понять товарна номенклатура та товарний асортимент як цілого та часткового. В той же час, наведене визначення відповідає визначанню товарного асортименту, розглянутому вище. З цього ми робимо висновок про те, що обидва поняття охоплюють одну й ту ж сукупність товарів, але використовуються в різних контекстах та мають різні функції:

- товарний асортимент описує різноманітність, якість, бренди та варіації продуктів, які доступні для споживачів та задовольняють їх різні потреби та вимоги;
- товарна номенклатура – це систематично організований перелік товарів, який використовується для класифікації та каталогізації товарів у підприємстві чи організації.

Таким чином, товарний асортимент є концептуальною складовою стратегії продукту, тоді як товарна номенклатура допомагає управляти цими продуктами, надаючи систему класифікації та ідентифікації для кращого управління асортиментом, складом та замовленнями.

Найпростішою складовою товарного асортименту є асортиментна позиція, яка представляє собою конкретну модель з своєю назвою, типорозміром, кольором, сортом чи категорією, яку виробляє чи продає суб'єкт господарювання (рис. 1.1) [31]. Асортиментні позиції об'єднуються в асортиментні групи (товарні лінії). ДСТУ 3993-2000 визначає, що у складі групи можуть виділятися товарні підгрупи, види та різновиди товарів, які об'єднують асортиментні позиції з різним ступенем деталізації ознак [13]. При цьому класифікація продуктів у різні асортиментні групи може залежати від контексту бізнесу, специфіки його аудиторії та стратегії продажів. Наприклад, косметичний засіб для очищення обличчя в одному магазині може

входити до групи «Догляд за обличчям» разом з іншими засобами для очищення шкіри, а в іншому магазині його можуть класифікувати як «Косметика для макіяжу», оскільки деякі люди використовують його перед нанесенням макіяжу для підготовки шкіри.

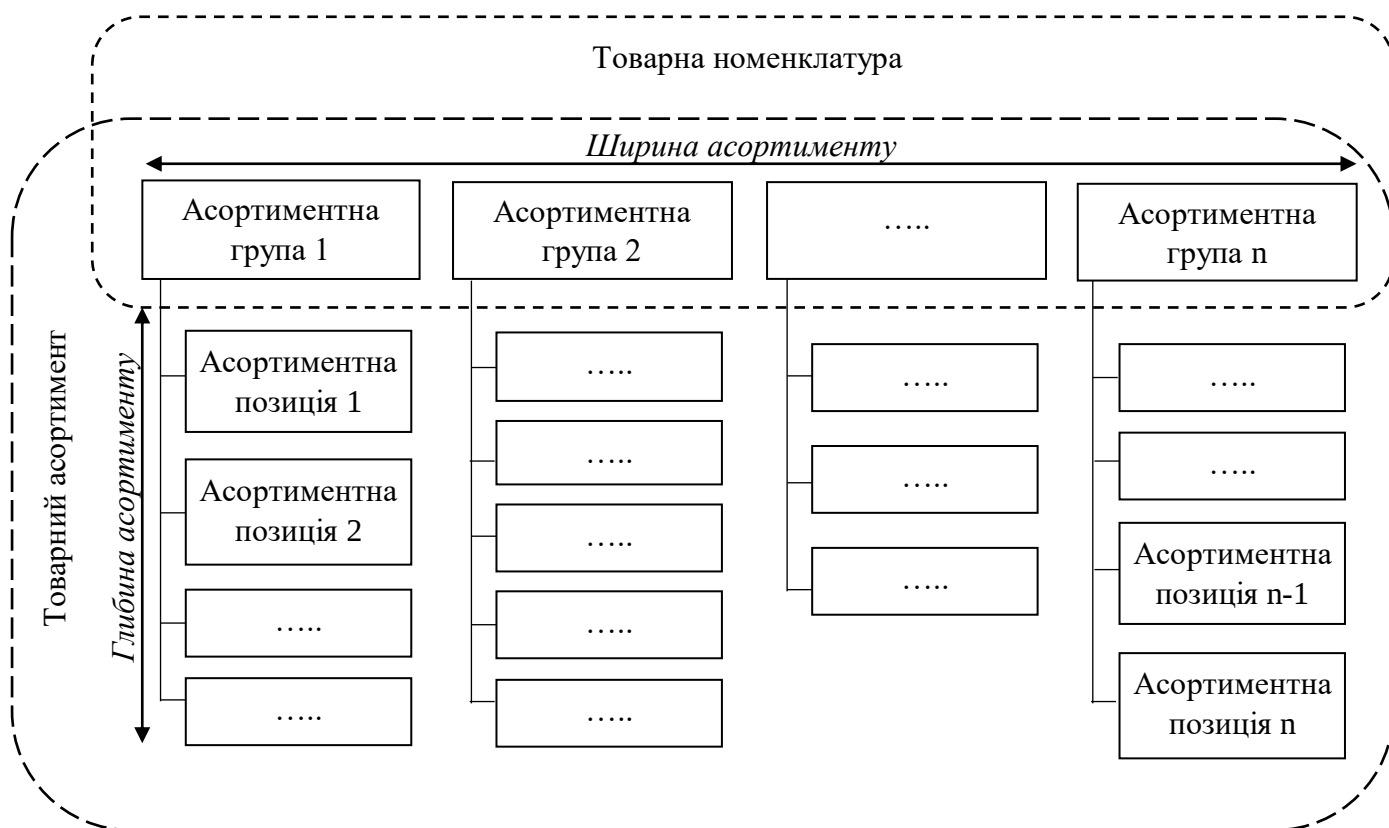


Рис. 1.1 Принципова схема співвідношення товарного асортименту та товарної номенклатури (розроблено автором за [15, с. 12])

Товарний асортимент є центральним елементом асортиментної політики підприємства, яка може бути орієнтована на скорочення, розширення, стабілізацію, оновлення, удосконалення чи гармонізацію асортименту. Для характеристики асортименту при цьому використовуються показники ширини, глибини, насиченості та гармонійності, стійкості та раціональності [28, с. 75; 33, с. 45; 52, с. 52]. Кількість видів товарів, кількість варіацій товару в межах одного виду, їх загальна кількість та збалансованість співвідношення характеризують здатність бізнесу охоплювати різні сегменти ринку, привертати більше клієнтів, максимально задовольняти їх потреби

та реагувати на індивідуальні запити, ефективно розподіляти ресурси, що, своєю чергою, забезпечує конкурентні переваги бізнесу, його стійкість, сприяє збільшенню середнього чека, формує лояльного клієнта [31; 15, с. 14].

Типізація товарного асортименту за різними ознаками використовується суб'єктами господарювання як інструмент систематизації інформації для вирішення задач управління. В якості ознак типізації можуть використовуватись широта асортименту чи ступінь розрізнення, ступінь задоволення потреб, розташування, функціональне призначення, кількість брендів, ціновий діапазон тощо [18, с. 164; 6]. Різні типи товарного асортименту можуть бути використані для впровадження маркетингових стратегій, таких як розширення асортименту для привертання різних клієнтів або спеціалізовані лінії продуктів для звернення до конкретних сегментів ринку. А розділення асортименту на основні продукти, супутні товари та послуги може допомогти зосередити увагу на основних продуктах, які генерують переважну частку прибутку. При формуванні товарного асортименту доцільно дотримуватись низки принципів. Проаналізувавши представлені в літературі принципи [17, с. 92-93; 21, с. 79; с. 8,], ми пропонуємо до застосування такі:

- забезпечення відповідності товарного асортименту, пропонованого суб'єктом господарювання, попиту його цільових клієнтів, що сприятиме підвищенню споживчої цінності. Дотримання цього принципу передбачає проведення дослідження та сегментацію ринку;

- підпорядкованість рішень по товарному асортименту стратегічним цілям суб'єкта господарювання. Це можливо якщо, по-перше, стратегія бізнесу чітко визначена та її усвідомлюють усі співробітники. По-друге, організована внутрішня комунікація та взаємодія між різними підрозділами суб'єкта господарювання, що відповідають за стратегічне планування та товарний асортимент. По-третє, розроблена система звітності та моніторингу а також впроваджені KPI, пов'язані з товарним асортиментом, які відображають ступінь досягнення стратегічних цілей. Наприклад, це може бути частка ринку, оборот з продажу нових продуктів, рівень задоволеності клієнтів тощо;

– відповідність профілю діяльності суб'єкта господарювання. Недотримання принципу відповідності товарного асортименту профілю діяльності може призвести до низької ефективності використання ресурсів, втрати конкурентоспроможності та ризику невдоволення споживачів. Наприклад, якщо виробник автомобілів вирішить різко розширити свій асортимент, випускаючи непов'язані з основною діяльністю товари, такі як годинники або побутову техніку, це може призвести до розбавлення бренду та втрати довіри споживачів до компанії в цілому;

– ефективність розподілу обмежених ресурсів. Занадто широкий асортимент може розсіяти увагу команди, розтягнути ресурси та затримати реалізацію стратегічних ініціатив. Необхідно розуміти, що не кожен сегмент ринку може бути однаково прибутковим або стратегічно важливим для бізнесу. Замість розпорошення ресурсів на непотрібні або неефективні асортиментні позиції чи групи, бізнес має зосередитися на тому асортименті, який має найбільший потенціал для досягнення цілей [45].

1.2. Фактори, що впливають на формування товарного асортименту

Товарний асортимент є результатом впливу різноманітних факторів, розуміння яких дозволяє розробляти ефективні стратегії формування та оптимізації товарного асортименту, спрямовані на задоволення потреб ринку та досягнення стратегічних цілей підприємства. Оскільки асортимент має поєднувати інтереси виробників (продавців) та споживачів, фактори впливу логічно розділити на ті, що вчиняють вплив зсередини бізнесу, та ті, що диктуються споживачами. Втім, зовнішнє середовище бізнесу не обмежується тільки споживачами, і включає й інші елементи, які варто враховувати при формуванні товарного асортименту.

Так, факторами внутрішнього середовища є такі:

– стратегія бренду: позиціонування бренду та його спрямування визначають обрані напрямки розвитку товарного асортименту. Завдяки позиціонуванню бренду, компанія визначає, які цінності вона намагається передати своїм споживачам, та в

якому світлі вони бачать її продукцію. Якщо бренд позиціонується як елітний та преміальний, то його товарний асортимент буде складатися з високоякісних та дорогих товарів, що буде визначати лінійку продуктів. Якщо бренд позиціонується як екологічно чистий та екологічно відповідальний, його товари будуть мати певні характеристики: будуть виготовлені з екологічно чистих матеріалів та мати відповідні сертифікати. Позиціонування бренду також визначає його цінову стратегію. Наприклад, бренд, який позиціонується як доступний та бюджетний, може пропонувати товари за низькою ціною, тоді як преміальний бренд буде встановлювати високі ціни. Прикладом може бути компанія Tesla. Її бренд позиціонується як інноваційний, екологічно чистий та прогресивний. Це визначає напрямки розвитку її товарного асортименту, який включає електромобілі, сонячні батареї та енергетичні рішення для дому. Товари компанії Tesla мають високу технологічність та спрямовані на екологічно свідомих споживачів, що відповідає позиціонуванню бренду;

– технічні можливості бізнесу. Вони визначають ступінь гнучкості та обсяг ресурсів, які можуть бути витрачені на розробку та виробництво товарів. Технічні можливості включають в себе наявність обладнання, технологічні процеси, кваліфікацію персоналу та інші ресурси, які використовуються для виробництва товарів. Наприклад, якщо підприємство спеціалізується на виробництві меблів та має велику кількість спеціалізованого обладнання для обробки деревини, його товарний асортимент буде складатися переважно з меблів. Крім того, ці технічні можливості можуть дозволити підприємству виготовляти різноманітні за дизайном та функціональним призначенням меблі, що розширює його товарний асортимент, а можуть навпаки, обмежувати асортимент, якщо технології застарілі а персонал низько кваліфікований;

– фінансові аспекти бізнесу. При прийнятті рішень про товарний асортимент підприємство розглядає не лише фінансові можливості для виробництва і розробок нових продуктів, але й оцінює потенційний прибуток, який може бути отриманий від їхнього впровадження на ринок. Такий підхід дозволяє забезпечити більш

обґрунтоване рішення щодо розширення або зміни асортименту, орієнтоване на максимізацію прибутку та забезпечення ефективного використання ресурсів. Роганова Г., В.В. Валєєва акцентують увагу на необхідності врахування можливої зміни грошових потоків при прийнятті рішення про асортимент [40];

– логістика та постачання. Наявність ефективної логістичної системи та постачальницьких ланцюгів впливає на доступність товарів і послуг для включення до асортименту, а також на можливість оперативного реагування на зміни в попиті.

Зовнішні фактори є більш різноманітними. Вони формують умови поза межами суб'єкта господарювання і включають:

– зміни в попиті споживачів – фактор є провідним чинником формування асортименту, оскільки бізнес постійно намагається адаптувати свою пропозицію до змін у вимогах та уподобаннях споживачів [16, с. 18]. Зміни у попиті супроводжують нові тренди та моду. При цьому зростає попит на одні товари, зменшується на інші, що вимагає реакції бізнесу. Наприклад, якщо зростає попит на здорове харчування чи екологічно чисті товари, підприємства можуть розширити свою лінійку здорових альтернатив;

– конкуренцію на ринку. Конкуренція спонукає підприємства до вдосконалення своїх продуктів, щоб вони відрізнялися від продуктів конкурентів. Наприклад, якщо конкуренти пропонують базові товари, підприємство може розробити продукти з додатковими функціями або унікальним дизайном. Для того, щоб відрізнитись від конкурентів і привертати нових клієнтів, підприємства можуть розширювати свій асортимент товарів або послуг. Наприклад, якщо конкуренти пропонують широкий вибір продуктів, підприємство може додати до свого асортименту нові альтернативи. У зв'язку з конкуренцією, підприємства можуть зосереджувати свої зусилля на ключових сегментах ринку, де вони мають конкурентні переваги або де попит на їхні продукти або послуги найвищий;

– рівень цін. Споживачі встановлюють для себе певні обмеження по цінам при виборі товарів або послуг. Ці обмеження можуть бути зумовлені їхнім бюджетом, фінансовими можливостями або власними переконаннями щодо цінності товару.

Отже, ціни напряду впливають на рішення споживачів щодо покупок, а це, в свою чергу, вимагає від бізнесу пропонувати товари різних цінових категорій [47];

– доступність ресурсів. Ресурси є природним обмежником бізнесу щодо розробки, виробництва та просування товарів чи послуг. Наприклад, відсутність достатніх фінансових ресурсів може перешкодити розширенню асортименту або виробництву високоякісних товарів. Якщо певна сировина є дорогою або складно доступною, це може призвести до обмежень у виробництві тих товарів, в яких її використовують. Наприклад, якщо в країні зменшується поголів'я великої рогатої худоби, очевидно, що пропозиція яловичини буде меншою. Підприємства з обмеженими технологічними ресурсами менш здатні випускати продукти з високим рівнем технічної складності, а брак кваліфікованих працівників на ринку праці або обмежена кількість робочої сили можуть обмежувати можливості впровадження нових продуктів або послуг [2, с. 7];

– вимоги до якості та стандартів – їх наявність може ускладнювати і збільшувати вартість процесу виробництва. Крім того, у деяких випадках регулятивні органи можуть накладати обмеження на види продукції або послуг, які можуть бути вироблені чи надані бізнесом. Наприклад, у сфері медицини або харчової промисловості існують строгі норми та стандарти, які обмежують асортимент продуктів, які може виробляти суб'єкт господарювання;

– економічну кон'юнктуру. В економічно нестабільних періодах споживчий попит може змінюватися. Наприклад, у періоди економічного зростання споживачі можуть бути більш готові витратити гроші на предмети розкоші, тоді як у періоди економічної рецесії вони будуть ставати більш економними та шукати більш дешеві товари або обмежуватись необхідними товарами. У періоди спаду економіки загострюється конкурентна боротьба, що спонукає бізнес на пошук способів перемогти в цій боротьбі, в тому числі, за рахунок асортиментної політики. На товарний асортимент можуть також впливати такі зовнішні економічні фактори, як зміни курсів валют, тарифні бар'єри чи зміни у міжнародній торгівлі. Наприклад, зміна валютного курсу може вплинути на вартість імпортованих матеріалів чи готової

продукції, що може спричинити зміни у товарному асортименті підприємства.

— законодавство — може визначати параметри та обмеження, які впливають на товарний асортимент підприємства. Це може бути встановлення стандартів якості та безпеки. Як уже зазначалось, у харчовій промисловості можуть бути встановлені стандарти щодо складу продуктів, методів виробництва та упаковки. Підприємства зобов'язані дотримуватися цих стандартів, що впливає на їхні можливості щодо розробки та виробництва продуктів. Деякі товари можуть підпадати під обов'язкове ліцензування або сертифікацію перед їхнім введенням на ринок. Наприклад, медичні препарати, косметичні засоби, електричні прилади чи харчові продукти можуть вимагати певних документів та дозволів від відповідних регулюючих органів. Законодавство також може обмежувати типи реклами, які дозволено використовувати для певних категорій товарів. Так, у багатьох країнах існують правила щодо реклами алкогольних напоїв чи тютюнових виробів, що впливає на спосіб просування цих товарів на ринку. У зусиллях захисту довкілля можуть бути встановлені обмеження щодо використання певних матеріалів або технологій у виробництві товарів. Наприклад, певні хімічні речовини або пластик можуть бути заборонені чи обмежені у використанні.

— в деяких галузях на асортимент можуть впливати специфічні фактори, як, наприклад, погодні умови в сільському господарстві [34].

Зазначимо, що наведений перелік факторів не можна вважати повним і завжди існує велика кількість параметрів, які так чи інакше впливають на рішення керівництва підприємства щодо його товарного асортименту.

Зазначимо, що наведений перелік факторів не можна вважати повним і завжди існує велика кількість параметрів, які так чи інакше впливають на поведінку споживачів та виробників, при взаємодії яких формується товарний асортимент.

1.3. Методи та інструменти аналізу та оптимізації товарного асортименту

Поняття оптимізації товарного асортименту пов'язано з необхідністю

задовільнити інтереси обох учасників ринку: виробника чи продавця в його прагненні максимізувати прибуток з одного боку та споживача в його бажанні задовільнити свої потреби з іншого боку [46, с. 235]. В цій парі провідним є споживач оскільки саме він визначає попит на товари і послуги, а виробник чи продавець відповідає на цей попит. Споживачі визначають, які товари та послуги є важливими для них, і вони віддають перевагу покупкам, які найкраще відповідають їхнім потребам та вимогам. З огляду на це потрібно поєднувати різні методи аналізу асортименту, щоб забезпечити баланс між інтересами виробника та споживача.

Аналіз варто починати з оцінки поточного стану асортименту. Крайнюченко О.Ф. для аналізу товарного асортименту пропонує використовувати не тільки абсолютні показники ширини та глибини асортименту, а й коефіцієнти, загальний принцип розрахунку яких полягає у співвідношенні товарів, які продає суб'єкт господарювання, чи їх характеристик до загальної кількості товарів, доступної на ринку [20]. Ці коефіцієнти допомагають підприємствам аналізувати та визначати ефективність та рівень різноманітності їхнього товарного асортименту. Визначити загальну кількість товарів у певній товарній групі можна шляхом проведення аналізу ринку та конкурентного середовища. Для цього можуть бути використані різноманітні джерела даних, такі як статистичні звіти, дослідження ринку, бази даних про асортимент товарів, опитування споживачів тощо. Зазначимо, що автор не пропонує критеріїв, за яких можна було б робити висновок про якість асортименту. Отримані значення коефіцієнтів не матимуть бази порівняння, отже доцільність їх застосування для управління асортиментом викликає сумніви.

Балансувати інтереси учасників ринку дозволяє застосування матричних методів стратегічного аналізу, таких як матриця BCG, SWOT-аналіз, матриця Ансоффа, матриця McKinsey, матриця Shell та інші. Загальна логіка матричних методів стратегічного аналізу, що застосовуються для аналізу асортименту, полягає в тому, щоб оцінити різні аспекти продуктового портфеля підприємства та прийняти обґрунтовані стратегічні рішення на основі цих оцінок. Ці методи дозволяють класифікувати продукти за різними критеріями, такими як рівень прибутковості,

ринкова привабливість, конкурентоспроможність та ризики. Аналізуючи матриці, керівництво може зробити висновки про те, які продукти слід зберігати, розвивати, вилучати або реорганізовувати, щоб оптимізувати асортимент та досягти стратегічних цілей підприємства.

Наприклад, матриця BCG дозволяє позиціонувати продукти компанії відповідно до їх ринкової частки та темпів ринкового зростання. Залежно від займаної позиції (зірки, дійні корови, собаки чи знаки питання) визначають перспективи їх розвитку та розробляють відповідні стратегії фінансування, просування чи вилучення з асортименту. За відсутності достатньої інформації про зовнішнє середовище підприємство може використати для побудови матриці внутрішню інформацію про частку продажів товару в загальній реалізації та темп росту до попереднього періоду [24, с. 272].

Такі методи як матриця McKinsey, матриця «продукт-ринок» Ансоффа, матриця конкуренції за Портером мають спільні недоліки, пов'язані з необхідністю використання точних даних про ринок, які часто можуть бути обмеженими або недоступними, особливо для нових ринків або ринків, що розвиваються. Через це оцінка окремих ринкових параметрів може виявитись суб'єктивною та стати причиною розробки неправильних стратегій. Крім того, матричні методи можуть не враховувати динамічні зміни на ринку, що може призвести до застарілості стратегій та неспроможності адаптуватися до нових умов.

В той же час матричні методи надають чітку структуру для аналізу товарного асортименту, дозволяють бізнесу візуалізувати свій продуктивний асортимент за допомогою графіків і діаграм, що полегшує розуміння стану різних продуктів та їхнього внеску у загальні цілі підприємства, виявити сильні та слабкі сторони продуктового портфеля та створити базу для прийняття обґрунтованих рішень [46, с. 243-244].

До методів, які більшою мірою орієнтовані на внутрішні фактори бізнесу можна віднести ABC-аналіз, Direct Costing, побудову матриці Дібба-Сімкіна, побудову матриці Маркона, CVP-аналіз та інші методи.

Один з найбільш часто використовуваних методів оптимізації асортименту – АВС-аналіз. В основі методу лежить ідея, що не всі товари мають однакову важливість для бізнесу, і різні товари потребують різних підходів до управління. Метод АВС дозволяє визначити, які товари є «гарними» для суб'єкта господарювання, які є «гіршими» з точки зору забезпечення попиту споживачів та отримання економічної вигоди бізнесом. Цей метод впровадив в практику Джозеф Джуран у середині 20-го сторіччя, хоча сам принцип Парето, який закладений в основу метода, був «винайдений» у кінці 19 сторіччя. Зазвичай категорію А складають найбільш важливі товари, які приносять найбільший обсяг продажів або вартість, категорію В – менш важливі товари, а категорію С – найменш важливі товари. Для кожної категорії товарів розробляються відповідні стратегії управління запасами та асортиментом. Наприклад, для товарів категорії А можуть бути застосовані більш активні стратегії, такі як точне прогнозування та поповнення запасів, в той час як для товарів категорії С можуть застосовуватися менш активні стратегії, наприклад, замовлення за запитом або відмова від певних товарів. В той же час, до виведення товарів з асортименту потрібно підходити з обережністю. По-перше, товари групи С використовуються для забезпечення широти асортименту, стимулювання продажів товарів групи А. По-друге, при виключенні з асортименту товарів групи С, автоматично, відповідно до методики розрахунку, у цю групу потрапляють товари групи В.

При всій простоті методу, сутність якого полягає в розрахунку накопиченої частки ефекту від реалізації окремих груп товарів, він має низку недоліків. По-перше, немає єдиного підходу до розмежування груп А, В та С. В літературі представлені рекомендації по співвідношенню 75% : 20% : 5% або 80% : 15% : 5%, або 70% : 20% : 10%, або 80% : 20% : 15% [38, с. 317; 10, с. 114; 27, с. 107], а в практичній діяльності підприємець самостійно встановлює критерії розмежування, збільшуючи чи зменшуючи розміри груп. По-друге, при застосуванні методу товари з близьким значенням параметру можуть потрапити у різні групи і до них будуть застосовуватись різні стратегії управління, хоча їх значення для бізнесу буде приблизно однаковим.

З огляду на ці недоліки розроблений модифікований метод ABC – аналіз по дотичним. Цей графічний метод, що дозволяє підлаштовувати групи під конкретний асортимент і накопичені відсотки у групах можуть суттєво відрізнятись. Метод передбачає побудову графіка накопичених відсотків. Початок і кінець графіка з'єднуються прямою лінією і на графіку знаходиться дотична, паралельна цій прямій. Точка дотику графіку та дотичної визначає межу, що відділяє товари групи А. Ця точка дотику з'єднується з кінцевою точкою графіка і знаходиться нова дотична, яка й буде визначати розмежування груп В та С (Додаток А) [40, 10, 50].

Як традиційний, так і модифікований ABC – аналіз можна проводити за різними критеріями: за виручкою чи продажами, за частотою продажів, прибутковістю, кількістю продажів в натуральних одиницях тощо. При проведенні аналізу бажано робити поправки на дефіцит та не включати дані по новим товарам, оскільки дані по продажам на етапі виводу товару на ринок не відображають реального попиту на нього [1].

Також можуть застосовуватись нестандартні методи ABC-аналізу:

- диференціальний метод, який передбачає порівняння певного показника кожного товару (наприклад, обсягу продажів, маржинальності, рентабельності тощо) з середнім значенням цього показника по всьому асортименту. Якщо значення показника для конкретного товару перевищує середнє значення у визначену кількість разів (наприклад, більше, ніж у 6 разів), то такі товари можуть бути віднесені до групи А – найбільш важливих або прибуткових. Якщо значення показника менше середнього у 2 рази – товари відносять до групи С;

- метод суми, при якому враховується не один показник (наприклад, обсяг продажів або маржинальність), а суму кількох показників, які відображають значення товару для бізнесу.

Також в літературі згадуються такі методи виділення груп як метод петлі та метод багатокутника [55, 49].

Використання одного критерія аналізу часто виявляється недостатнім, тому в практиці управління часто застосовують крос-аналіз, коли одночасно проводиться

розрахунок за кількома критеріями. Збільшення кількості критеріїв з одного до двох дозволяє збільшити кількість груп з трьох до дев'яти, для кожної з яких може бути розроблена власна стратегія розвитку.

ABC-аналіз часто доповнюють XYZ-аналізом, який враховує інтенсивність коливань продажів. Це дозволяє не просто виявити рентабельні групи товарів, але й зрозуміти, наскільки попит на них є прогнозованим та стабільним, що впливатиме на стратегії управління відповідними групами товарів [30, 48, 37].

Аналогічний ABC-аналізу механізм розрахунків застосовується і для проведення FRM аналізу, однак критерієм в даному випадку виступає частота звернення: F (fast) – товари з високою частотою звернення, M (medium) – відповідно з середньою частотою, R (rare) – товари, потреба в яких виникає зрідка. В розрахунках враховуються частка кількості замовлень певного товару до загальної кількості замовлень. При проведенні даного аналізу потрібно правильно обрати час, за який проводиться розрахунок.

Перевагою зазначених методів є можливість їх комбінування у різних варіаціях залежно від потреб управління та специфіки бізнесу. Це підвищує якість аналізу. Концентрація на одному методі аналізу асортименту може обмежити продавця щодо отримання корисної інформації. Наприклад, якщо при прийнятті рішень про асортимент спиратись тільки на ABC аналіз, будуть враховані важливі для підприємства фінансові параметри, але не будуть враховані ринкові тенденції чи потреби споживачів. Отже, бажано комбінувати не тільки різні критерії в межах одного методу, але й різні методи аналізу.

Таким чином, узагальнюючи результати теоретичної частини дослідження, виділимо таке:

– оптимізація товарного асортименту є важливою задачею керівництва будь якого підприємства, оскільки дозволяє пов'язати інтереси підприємства та споживачів. Поняття товарного асортименту є усталеним, але ознак виділення товарних груп багато, і підприємці здійснюють групування товарних позицій залежно від потреб управління. Відмінності між поняттями «товарна номенклатура» та

«товарний асортимент» визначаються сферами їх використання;

– фактори впливу на товарний асортимент можуть розглядатись з позицій внутрішніх можливостей суб'єкта господарювання та з позицій впливу зовнішніх відносно нього факторів, які охоплюють потреби споживачів, ринкову кон'юнктуру, макроекономічні чинники впливу на економіку, ресурсну доступність тощо;

– так, як і фактори впливу на асортимент можуть мати зовнішній та внутрішній характер, так і методи аналізу та оптимізації асортименту можуть бути орієнтовані переважно на внутрішні чи зовнішні аспекти бізнесу. Перед тим, як розпочинати аналіз, потрібно розуміти, яку задачу потрібно вирішити, і під ці задачі добирати відповідний метод аналізу. Бажано також комбінувати методи, щоб отримати більш комплексну оцінку та прийняти щодо асортименту більш виважені рішення.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТОВАРНОГО АСОРТИМЕНУ МК «М'ЯСНИЙ»

2.1. Характеристика господарської діяльності ТОВ «МК М'ясний»

Ринок м'ясної продукції на сьогодні представлений достатньо широким асортиментом. Тому, для окремих суб'єктів господарювання, що працюють у цій сфері, проблеми формування оптимального асортименту є вкрай актуальними.

ТОВ «МК М'ясний» зареєстроване суб'єктом господарювання з 03.11.2016 року. Підприємство здійснює діяльність за КВЕДами 10.11 Виробництво м'яса, 10.13 Виробництво м'ясних продуктів, та має ще десять зареєстрованих КВЕДів, які дозволяють йому здійснювати роздрібну та оптову торгівлю м'ясом, м'ясними та молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями, а також здійснювати вантажні перевезення та здавати в оренду нерухоме майно.

ТОВ засноване двома партнерами з однаковим внеском. Статутний капітал товариства становить 60 млн. грн.

Споживачам підприємство відоме своїми фірмовими магазинами, які розташовані не тільки у Харкові, де підприємство має 10 магазинів, але й у містах Харківської області (Люботин, Чугуїв, Первомайський, Барвінкове, Лозова, Ізюм, Красноград, Мерефа, Дергачі, Золочів, Балаклія), Полтаві та Полтавській області, Дніпрі та Дніпропетровській області, Сумах та Сумській області, Запоріжжі, Прилуках та Києві загальною кількістю більше 200 магазинів. З початку війни підприємство втратило майже 100 магазинів, що були розміщені на територіях, які наразі є під окупацією або в зоні активних бойових дій. Зокрема, в Харківській області підприємство втратило щонайменше два магазини, один з яких постраждав через обстріл, а другий знаходився на лінії фронту і також був пошкоджений. Не може проваджувати діяльність підприємство у таких містах як Бахмут, Часів Яр, Покровськ, Маріуполь, Старобельск, Северодонецьк, Лисичанськ та інших містах Донецької та Луганської області, де раніше були розташовані магазини. Частина цих

магазинів залишається на балансі, але не приносить підприємству прибуток. Загальні втрати підприємства від бойових дій, що підтверджені експертизою Торгової палати України, складають 42 млн. грн.

На сьогодні підприємство не співпрацює з сектором ресторанного господарства та не здійснює оптові поставки, вся продукція виробництва реалізується через фірмові магазини. Вибудована логістика дозволяє здійснювати поставки з місця виробництва до місця реалізації протягом доби, що гарантує свіжість та якість продукції. Інформація про підприємство представлена у соціальних мережах Facebook, Instagram, Tik-Tok. Для постійної комунікації з покупцями організовані гарячі лінії у всіх містах, де представлена продукція підприємства.

Підприємство має необоротних активів на суму 483606 тис. грн., з яких основні засоби враховані в сумі 338271 тис. грн. по остаточній вартості. Ці активи включають обладнання виробництва, приміщення виробництва та магазинів, торговельне обладнання, автомобіль – тягач SCANIA G400. За рахунок втрати активів у 2022 році вартість основних засобів за цей період зменшилась практично на 23%, але керівництво системно відновлювало роботу магазинів на деокупованих територіях та розширювалось у напрямку західних областей України, що вимагало зростання капітальних інвестицій (в цілому вартість активів у незавершених капітальних інвестиціях зросла за два роки майже вдвічі) та супроводжувалось зростанням вартості основних засобів, що склало у 2023 році +60744 тис. грн. або 21,9% (Додаток Б). Однак загальна зміна вартості основних засобів за період виявилась від’ємною, темпи відновлення у 2023 році не покрили втрати активів 2022 року. В той же час вартість оборотних активів значно зросла. Так, у 2022 році приріст оборотних активів становив +404376 тис. грн, а темп приросту склав 183,7%. У 2023 році тенденція зростання продовжилась, але темпи значно уповільнились: +145449 тис. грн. абсолютного приросту відповідали +19,4% приросту відносного. Сукупне зростання оборотних активів перевищило 200% і склало +613174 тис. грн. В розрізі складових у 2022 році відзначалось значне зростання вартості запасів (+404376 тис. грн. або +183,7%), переважно за рахунок зростання вартості запасів готової продукції

(+203260 тис. грн. або +226%). У 2023 році вартість запасів збільшилась ще на 51490 тис. грн., що склало +8,3% проросту, в той же час вартість запасів готової продукції дещо зменшилась: 4,1% зменшення відповідало 11888 тис. грн. Однак загальна зміна запасів в цілому та запасів готової продукції зокрема виявилась додатною, тобто відбувся приріст запасів більше, ніж у два рази. Частково це відбувалось тому, що підприємство відповідно до плану виготовило продукцію, однак не змогло її реалізувати через втрату частини торговельної мережі. Війна ускладнила проведення розрахунків, через що підприємство наростило суму дебіторської заборгованості на 93133 тис. грн. у 2022 році та на 57860 тис. грн. у 2023 році. Сукупно вартість дебіторської заборгованості збільшилась більше ніж у шість разів. Зазначимо, що збільшення дебіторської заборгованості означає зменшення притоку грошових коштів на підприємство, а паралельне збільшення вартості запасів готує нам про те, що підприємству доводиться залучати додаткові кошти для забезпечення діяльності. Загальна сума грошових коштів не є значною відносно загальної суми оборотних активів, однак і вона скоротилась у 2022 році. Відновлення суми залишку грошових коштів у 2023 році з надлишком компенсувало їх зменшення у 2022 році. Загальний приріст залишків грошових коштів за два роки склав +6315 тис. грн. або +18,2%.

Під впливом зазначених факторів загальна вартість активів підприємства за період з 2021 року до 2023 року збільшилась на 663716 тис. грн., темп приросту склав +92,6%.

Важливу роль в господарській діяльності підприємства відіграють джерела формування активів, інформація про які міститься у пасиві балансу. Особливістю джерел фінансування ТОВ «МК М'ясний» є відсутність кредитних коштів. Активи підприємства фінансуються за рахунок власних джерел та кредиторської заборгованості. При стабільній сумі статутного капіталу підприємство нарощувало суму власних коштів прибутками на суму 13940 тис. грн. у 2022 році та 70610 тис. грн. у 2023 році. Темп приросту нерозподіленого прибутку за період склав +39,8%.

Кредиторська заборгованість підприємства також зросла, причому значно

більшими темпами, ніж зростала сума власного капіталу: за 2022 рік підприємство майже вдвічі наростило суму заборгованості (+395600 тис. грн.), за 2023 рік приріст становив +183566 тис. грн. Загальний темп приросту дорівнював +130,1%.

Зазначимо, що з початком війни підприємство зіштовхнулось з проблемою залучення кредитних коштів: підприємству відмовили у всіх кредитних лініях та овердрафті через підвищений ризик небезпеки, підприємство не має можливості узгодити жодний кредитний портфель через розташування в зоні можливих бойових дій.

Через зміну вартості залишків активів відбулось збільшення питомої ваги оборотних активів з 40% до 65% (рис. 2.1). В той же час при зростанні загальної вартості активів на 663717 тис. грн. та збільшенні власного капіталу на 84550 тис. грн. підприємству довелося збільшувати суму залучених коштів. А оскільки кредити наразі для підприємства недоступні, збільшилась сума, і, відповідно, частка кредиторської заборгованості в загальній сумі коштів підприємства з 62% до 74%.

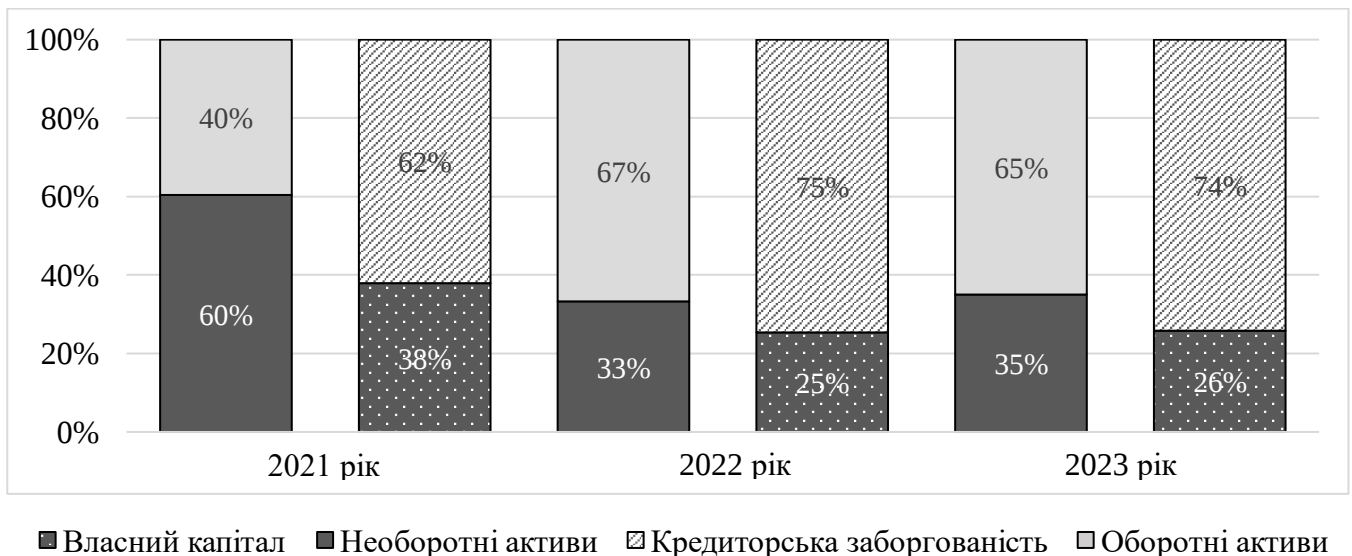


Рис. 2.1 Структура активів та пасивів ТОВ «МК М'ясний» за період з 2021 року до 2023 року

Рисунок 2.1 дозволяє порівняти джерела фінансування активів. Так, можна

зазначити, що протягом всього періоду необоротні активи підприємства формувались не тільки за рахунок власного капіталу, а й за рахунок кредиторської заборгованості, що є достатньо ризиковим з точки зору повернення коштів. При необхідності розраховуватись за зобов'язаннями підприємство не зможе швидко вилучити достатню суму коштів з обороту, і йому доведеться або домовлятися про відтермінування платежів, або покривати попередні зобов'язання за рахунок залучення наступних зобов'язань.

Господарська діяльність підприємства характеризується показниками доходів та витрат. Незважаючи на зменшення кількості точок реалізації та суттєві втрати доходу у 2022 році (зменшення становило -1361288 тис. грн., була втрачена третина доходів) підприємство змогло наростити доходи у 2023 (Додаток В). Цьому сприяли такі фактори:

- часткова компенсація втрат за рахунок відкриття нових фірмових магазинів у більш безпечних регіонах;
- інфляційні процеси, що зумовили зростання цін на продукцію підприємства;
- зниження конкуренції, що дозволило залучити нових споживачів. Хоча конкуренція на м'ясному ринку залишається достатньо жорсткою, через війну втратили можливість продовжувати діяльність Циркунівський м'ясокомбінат, Вовчанський м'ясокомбінат, Куп'янський м'ясокомбінат. При зменшенні пропозиції дещо зменшилась і кількість споживачів: частина споживачів залишилась на окупованій території або у зоні бойових дій, вони втратили можливість купувати продукцію ТОВ «МК М'ясний» та інших виробників, що були представлені в цих регіонах. Але частина споживачів перемістилась у більш безпечні регіони, що дещо підвищило в них попит на м'ясну продукцію. Таким чином ринок виявився достатньо збалансованим по попиту та пропозиції та дозволив ТОВ «МК М'ясний» зайняти місце вибувших з ринку конкурентів та дещо наростити обсяги реалізації.

За рахунок сукупного впливу факторів чистий дохід підприємства за період зменшився на 417771 тис. грн. – зменшення доходів на 11,6% в умовах військового стану свідчить про достатньо адаптивне управління, вміння пристосовуватись до

несприятливих умов та швидко відновлювати бізнес.

В умовах інфляції збільшуються операційні витрати підприємства: подорожчало світло, збільшились витрати на дизельне паливо, логістику та інші витрати. Зазначимо, що збільшення вартості ресурсів не є виключною проблемою одного підприємства а є загальною проблемою бізнесу у воюючій країні. При необхідності дотримуватись державних стандартів та технічних умов виробництва продукції це веде до неминучого підвищення цін на кінцеву продукцію підприємств.

Порівнюючи темпи змін доходів та витрат можна побачити, що у 2022 році собівартість зменшувалась швидше, ніж доходи: - 40,7% проти -37,8%, а у 2023 році збільшувалась повільніше, ніж зростали доходи: + 37,4% проти +42,2% (рис. 2.2). Це може свідчити про дві тенденції: збільшення в структурі виробництва більш дешевої продукції, що на фоні зростання цін дало більш інтенсивний приріст доходів, або вдосконалення технологій виробництва, що дозволяє використовувати ресурси більш економно та зменшувати кількість відходів.

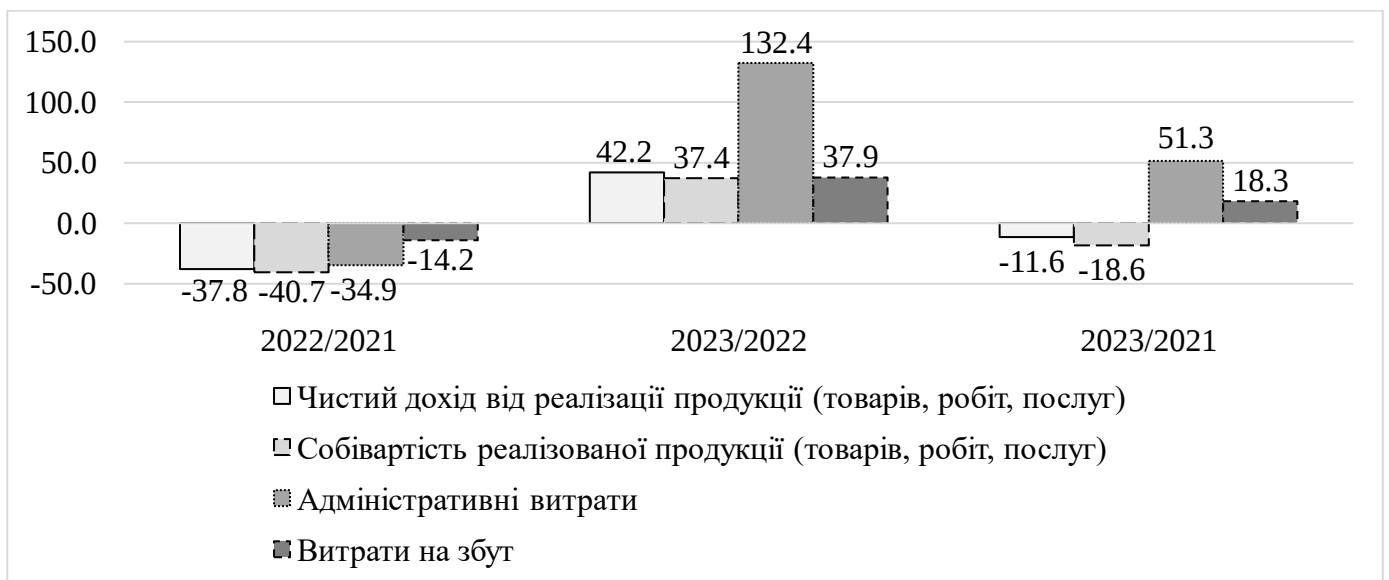


Рис. 2.2 Динаміка зміни доходів та витрат ТОВ «МК М'ясний» за період з 2021 року до 2023 року

Аналіз інших витрат, що не входять до виробничої собівартості продукції показав, що у 2022 році меншою мірою скоротились витрати на збут. Дійсно, в умовах

зниження попиту підприємство потребує активізації комунікації з споживачами, щоб надолужити втрати та залучити нових клієнтів. Зменшення адміністративних витрат в цілому відповідало темпам скорочення доходів підприємства. У 2023 році звертає на себе увагу суттєве зростання адміністративних витрат (на 132,44%) при збільшенні доходу на 37,8%. В цілому за період відзначаємо зменшення собівартості на 18,6%, зростання адміністративних витрат на 51,3%, зростання витрат на збут на 18,3% при зменшенні доходів на 11,6%.

2.2. Аналіз ефективності господарської діяльності ТОВ «МК М'ясний»

Ефективність господарської діяльності суб'єкта господарювання визначається показниками прибутку та рентабельності. Додаткову характеристику ефективності управління дають показники оборотності та ефективності використання окремих видів ресурсів.

Прибуток представляє собою зароблену підприємством суму коштів і визначається шляхом вирахування з доходів різноманітних витрат, пов'язаних з господарською діяльністю та управлінням підприємством. А показники рентабельності характеризують підприємство з точки зору інтенсивності генерування прибутку, тобто ці показники дають відносну характеристику ефективності діяльності. В діяльності ТОВ «МК М'ясний» звертає на себе увагу той факт, що в умовах втрати активів та зменшення доходів у 2022 році підприємство залишалось прибутковим, хоча суми показників прибутку значно зменшились (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 Показники прибутку та рентабельності ТОВ «МК М'ясний» у період з 2021 року до 2023 року

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Зміна за період 2021-2022 рр.		Зміна за період 2022-2023 рр.	
				млн. грн.	приріст у %	млн. грн.	приріст у %
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток, тис. грн.	57211	15527	100186	-41684	-72,86	84659,00	545,24

Фінансовий результат до оподаткування: прибуток, тис. грн.	65078	17000	86110	-48078	-73,88	69110,00	406,53
Чистий фінансовий результат: прибуток, тис. грн.	53364	13940	70610	-39424	-73,88	56670,00	406,53
Рентабельність виробничої діяльності, %	13,62	19,17	23,34	5,55	40,78	4,16	21,72
Рентабельність операційної діяльності, %	1,62	0,70	3,25	-0,92	-56,74	2,55	365,29
Рентабельність активів, %	7,57	1,51	5,63	-6,06	-80,02	4,12	272,43

Так, прибуток від операційної діяльності зменшився на 41684 тис. грн., з урахуванням фінансової діяльності загальний фінансовий результат до оподаткування став меншим на 48078 тис. грн. за результатами 2022 року. Різниця зумовлена суттєвим скороченням інших фінансових доходів підприємства, а саме, з початком війни підприємство зменшило суми готівки на рахунках у банку, частина з яких зберігалась на депозитному рахунку, що призвело до зменшення сум нарахованих відсотків. Зменшення чистого прибутку становило -39424 тис. грн. Але вже у 2023 році підприємство повернулося до прибутків рівня 2021 року, і навіть дещо перевершило їх. Втративши 41 млн. грн. прибутку від операційної діяльності, підприємство збільшило фінансовий результат у 2023 році на 84659 тис. грн. або у 5,5 разів. Менша динаміка фінансового результату до оподаткування відносно прибутку від операційної діяльності (зростання становило + 69110 тис. грн. або у 4 рази) зумовлена тим, що в умовах відносної стабілізації діяльності підприємство потребувало додаткових фінансових ресурсів на відкриття нових торгових точок та відновлення старих на деокупованих територіях, та залучало запозичення і сплачувало за користування коштами відсотки в загальній сумі 14076 тис. грн. Але і за таких умов підприємство наростило прибуток до оподаткування на 21 млн. грн. відносно 2021 року. Чистий прибуток підприємства збільшився на 56670 тис. грн. відносно показника 2022 року та на 17246 тис. грн. відносно показника 2021 року.

Також підприємство змогло підвищити ефективність використання коштів. Рентабельність виробничої діяльності системно зростала протягом всього періоду дослідження: у 2022 році показник рентабельності приріс на 5,55 процентних пункти,

а у 2023 році до нього додалось ще 4,16 процентних пункти. Зміни показника рентабельності операційної діяльності повторювали динаміку чистого доходу: зменшення у 2022 році та зростання 2023 року. Різна динаміка зміни доходів та витрат зумовила збільшення показника рентабельності від операційної діяльності сукупно за два роки у 2 рази. Аналізуючи зміни витрат за економічними елементами, можна побачити, що економія відбувалась переважно за рахунок економії матеріальних витрат: їх частка в загальних операційних витратах зменшилась з 91% у 2021 році до 78,5% у 2023 році, хоча у 2022 році був період, коли частка матеріальних витрат сягала 95,7%.

Також за період зменшилась чисельність працівників, а відповідно і витрати на оплату їх праці, хоча середня заробітна плата при цьому дещо зросла (табл. 2.2). При тому, що у 2021 році на підприємстві працювало 2381 працівників, їх середньомісячна зарплата становила 7134,08 тис. грн., що формувало загальний фонд оплати праці в сумі 203835 тис. грн. У 2022 році підприємство втратило майже 20% своїх працівників: 450 осіб звільнилося з різних причин: потрапили на окуповану територію, виїхали за кордон чи виїхали на контрольовану Україною територію, але втратили місце роботи. Зменшення середньомісячної заробітної плати стало наслідком того, що частина працівників була виведена у простій, який оплачувався як 2/3 від окладу. Крім того були скасовані премії та інші заохочуючі виплати. Загальний фонд оплати праці скоротився до 120132,00 тис. грн.

Таблиця 2.2 Показники чисельності персоналу, продуктивності праці та середньомісячної заробітної плати ТОВ «МК М'ясний» у період з 2021 року до 2023 року

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Зміна за період 2021-2022 рр.		Зміна за період 2022-2023 рр.	
				млн. грн.	Приріст у %	млн. грн.	Приріст у %
Чисельність персоналу, чол.	2381	1931	1764	-450,00	-18,90	-167,00	-8,65
Продуктивність праці, тис. грн.	1511,47	1158,74	1803,31	-352,73	-23,34	644,57	55,63

Середньомісячна заробітна плата, грн.	7134,08	5184,36	8725,77	-1949,72	-27,33	3541,40	68,31
Співвідношення продажів до витрат на оплату праці	17,66	18,63	17,22	0,97	5,49	-1,40	-7,54

У 2023 році чисельність персоналу продовжувала знижуватись. Причинами цьому стали: виїзд працівників за кордон, оптимізація штату. Підприємство звільняло працівників, які були в простой, були внутрішньо переміщеними та відмовились повертись на робочі місця. В той же час на фоні збільшення доходів від реалізації продукції середньомісячна заробітна плата зросла до 8725,77 грн.. Цей фактор вплинув на збільшення загального фонду оплати праці до 184707,00 тис. грн., що було менше, ніж у 2021 році, а отже мала місце відносна економія витрат, яка вплинула на рентабельність. Зазначимо, що продуктивність праці при цьому у 2022 році зменшилась на 23,34%, а потім зросла у 2023 році на 55,63%, що по темпам було навіть менше, ніж зростання середнього рівня оплати праці. При тому, що показник продуктивності праці для продавців може здаватись недостатньо інформативним, вважаємо, що він відбиває ефективність продажної діяльності: вміння продавця збільшити середній чек влучною пропозицією, стимулювати додаткові продажі.

Відставання темпів зростання продуктивності праці від темпів зростання оплати праці відбилось на ефективності витрат на утримання трудових ресурсів. Розрахунок співвідношення продажів до витрат показав, що на кожну гривню витрат на оплату праці підприємство отримувало 17,22 грн. чистого доходу. Але цей показник був вищим у попередні періоди: 17,66 грн. у 2021 році та 18,63 грн. у 2022 році. Ми пов'язуємо це з тим, що динаміка скорочення фонду оплати праці через скорочення чисельності працівників та зменшення їх оплати праці виявилась повільнішою, ніж динаміка скорочення чистого доходу. В цілому чисельність персоналу скоротилась на 617 осіб. Однак з стабілізацією ситуації підприємство потребує залучення персоналу. На сьогодні підприємство має відкриті вакансії на посади технолога ковбасного виробництва, керівника мережі магазинів (Павлоград, Прилуки, Харків), логіста, аналітика з роздрібною торгівлю, товарознавця, менеджера з

персоналу та інженера технічного напрямку. Харківські вакансії з'явилися внаслідок виїзду частини працівників за кордон з початком війни. Вакансії в інших містах пов'язані як з розширенням, так і відновленням діяльності мережі магазинів.

Повертаючись до показників рентабельності зазначимо, що рентабельність активів підприємства дещо знизилась. Після суттєвого зменшення показника у 2022 році (після 7,57 копійок чистого прибутку підприємство стало отримувати 1,51 копійку на кожну гривню, вкладену в активи), у 2023 році підприємство змогло наростити обсяг чистого прибутку, але і вкладалося в розвиток активів. Тож в результаті показник рентабельності активів виявився вищим, ніж у 2022 році, але меншим, ніж був зафіксований у 2021 році, його значення становило 5,63%.

Ефективність асортиментної політики підприємства опосередковано характеризують показники оборотності. Наприклад, показник оборотності запасів готової продукції вимірює, як швидко продукція обертається на складі. Чим вищий показник, тим швидше продукція продається та замінюється новою. Відповідно, зниження показника (уповільнення оборотності) має сигналізувати про погіршення структури асортименту, коли підприємство виробляє продукцію, на яку є менший попит. І навпаки, пришвидшення оборотності говорить про постійну потребу ринку у продукції підприємства. По оборотності виробничих запасів також можна робити припущення щодо відповідності структури товарного асортименту запитам ринку: якщо виробничі запаси обертаються швидко, вони забезпечують процес виробництва товарів, які швидко продаються, а отже, користуються попитом на ринку. Уповільнення оборотності виробничих запасів є сигналом про зменшення потреби ринку в продукції, яка виробляється з цих запасів. Таким чином, можна говорити в цілому, що аналіз показників оборотності (запасів в цілому, окремих видів запасів, активів чи капіталу) допомагає підприємству зрозуміти, як ефективно використовуються його ресурси та як можна оптимізувати товарний асортимент для досягнення кращих фінансових результатів.

Розрахунок показників оборотності свідчить про погіршення умов реалізації продукції (табл. 2.3). Це проявляється в уповільненні оборотності активів в цілому та

їх складової – запасів, та збільшенні тривалості одного обороту.

Таблиця 2.3 Аналіз оборотності оборотних активів ТОВ «МК М'ясний» у період з 2021 року до 2023 року

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Зміна за період 2021-2022 рр.		Зміна за період 2022-2023 рр.	
				оборотів	приріст у %	оборотів	приріст у %
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	12,06	4,32	3,86	-7,73	-64,15	-0,46	-10,71
Коефіцієнт оборотності запасів	17,19	4,45	3,97	-12,74	-74,13	-0,48	-10,78
Тривалість обороту оборотних засобів	30,28	84,45	94,58	54,18	178,94	10,13	11,99
Тривалість обороту запасів	21,24	82,10	92,02	60,86	286,57	9,92	12,09

Якщо у 2022 році збільшення тривалості обороту та зменшення коефіцієнту оборотності можна було пояснити зменшенням попиту на продукцію підприємства, принаймні в окремих регіонах, через відтік споживачів та зменшення купівельної спроможності населення, то у 2023 році ситуація з споживачами дещо покращилась, а оборотність продовжувала уповільнюватись, хоча і не такими значними темпами. Так у 2022 році коефіцієнт оборотності оборотних активів зменшився з 12,06 оборотів на рік до 4,32 обороти на рік, тобто з кожної гривні оборотних активів підприємство стало отримувати на 7,73 грн. менше чистого доходу на рік. Це відбулось тому, що час, що проходить з моменту вкладення грошей в оборот до моменту надходження виручки від реалізації продукції, збільшився з 30,28 днів до 84,45 днів.

Зважаючи на те, що частка запасів в оборотних активах складала 77,5%, зміни в оборотності запасів повторювали зміни оборотності оборотних активів, і навіть були більш виражені: з кожної гривні запасів підприємство змогло отримати у 2022 році на 12,74 грн. менше чистого доходу, ніж у 2021 році, що було спричинене збільшенням тривалості обороту на 60,86 днів. У 2023 році підприємство втратило ще 0,46 грн. чистого доходу з кожної гривні оборотних активів через зростання тривалості обороту ще на 10,13 днів. А зростання тривалості обороту запасів на 9,92

дні спричинило втрату чистого доходу в сумі 0,48 грн з кожної гривні вартості запасів. Виявлені тенденції не дають однозначної відповіді на питання щодо структури асортименту, але можна зробити висновок про те, що зростання чистого доходу відбувалось переважним чином за рахунок зростання цін на продукцію підприємства. Також виникають питання щодо ефективності управління оборотними засобами. Як було виявлено раніше, підприємство суттєво наростило суму оборотних засобів (більше ніж у 3 рази), в тому числі в запасах (також більше ніж у три рази). Чи зумовлено це очікуваннями щодо збільшення обсягів реалізації продукції, чи необхідністю створення страхових запасів, чи подорожчанням ресурсів – на нашу думку вплинули усі зазначені фактори. Однак підприємство могло мати значно кращі результати діяльності при поверненні ділової активності до рівня 2021 року. І збільшення в асортименті продукції, що користується більшим попитом споживачів, могло б цьому сприяти.

2.3. Аналіз товарного асортименту ТОВ «МК М'ясний»

ТОВ «МК М'ясний» спеціалізується на виробництві та продажі м'яса свинини, яловичини, курки та індички, а також ковбасних виробів та супутньої продукції. Продукція користується постійним попитом оскільки м'ясні продукти та ковбасні вироби є джерелом білка, вважаються основними складовими раціону харчування для багатьох людей і вживаються як в повсякденному харчуванні, так і на особливі події або свята. М'ясо та ковбаси мають важливе значення у кулінарних традиціях України: багато національних страв містять ці інгредієнти, що робить їх універсальними і забезпечує стабільний попит. Копчені вироби та ковбаси мають значний термін придатності, що дозволяє їм зберігатися протягом тривалого часу та забезпечувати сталу потребу ринку.

Аналіз товарного асортименту розпочнемо з аналізу обсягів реалізації за

окремими асортиментними групами (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 Зміни обсягів реалізації продукції ТОВ «МК М'ясний» за 2021-2023 роки, млн. грн.

Товарна група	Чистий дохід			Зміна за період 2021-2022 рр.		Зміна за період 2022-2023 рр.	
	2021	2022	2023	млн. грн.	приріст у %	млн. грн.	приріст у %
1	2	3	4	5	6	7	8
Свинина	1867,56	1187,14	1453,90	-680,43	-36,43	266,76	22,47
Яловичина	24,57	7,64	26,56	-16,93	-68,89	18,92	247,54
М'ясо курки	247,56	129,84	238,75	-117,72	-47,55	108,91	83,89
М'ясо індички	137,56	3,46	112,56	-134,11	-97,49	109,11	3157,75
Ковбаси	496,54	365,97	543,99	-130,57	-26,30	178,02	48,64
Сосиски	348,57	111,19	312,35	-237,37	-68,10	201,15	180,90
Копчена продукція	86,55	25,30	105,96	-61,25	-70,77	80,67	318,87
Різне, в т.ч.	389,91	396,99	386,96	+7,08	+1,82	-10,03	-2,53
- молочна продукція	194,53	116,64	165,42	-77,89	-40,04	48,78	41,82
- кисломолочна продукція	22,66	8,53	14,57	-14,13	-62,34	6,04	70,75
- соуси	14,59	7,15	11,53	-7,44	-51,00	4,39	61,37
- інше	158,13	264,67	195,44	106,54	67,37	-69,23	-26,16
Разом	3598,82	2227,53	3181,04	-1371,29	-38,10	953,52	42,81

Обсяги реалізації продукції підприємства відбиваються в показнику чистого доходу. З таблиці видно, що основною спеціалізацією підприємства є продаж свинини та іншої м'ясної продукції, також підприємство пропонує споживачам ковбаси, сосиски та копченості, також в асортименті представлена молочна продукція (переважно сири) кисломолочна продукція та соуси. В асортименту групу «Різне» включені м'ясні консерви, рибна ікра та вугілля деревне. Зазначимо, що у 2022 році майже по усіх асортиментних групах відбулось падіння обсягів реалізації. Це відбулось через втрату низки магазинів, про що вже зазначалось у попередньому розділі. Оскільки захоплення частини територій відбулось швидко та несподівано, керівництво не мало можливості евакуювати свої потужності на більш безпечні території. Втрата динаміки становила в межах 30% по групі «Ковбаси», від 30% до 60% по групах «Свинина», «М'ясо курки», «Молочна продукція», «Соуси», від 60%

до 90% по групах «Яловичина», «Сосиски», «Копчена продукція», «Кисломолочна продукція», найбільші втрати по чистому доходу відзначені по групі «М'ясо індички» – 97,49%. По групі «Різне» відбувся приріст на 67,37%, що зумовлено стрімким зростанням попиту на консерви з початком війни – люди робили запаси, і підприємство оперативно відреагувало на цей запит. У 2023 році відзначаємо позитивну динаміку: стабілізація ситуації, відновлення роботи на деокупованих територіях, відкриття нових точок реалізації зумовили зростання доходів в рамках усіх асортиментних груп. Суттєві темпи приросту, що перевищують 100% відзначені по групах «Яловичина», «М'ясо індички», «Сосиски», «Копчена продукція». На нашу думку, суттєве зростання по цих позиціях зумовлене поверненням до довоєнних обсягів реалізації після суттєвого падіння 2022 року. По групі «Різне» відбулось скорочення доходів на 26,16% після зниження ажіотажу, спричиненого панікою на початку війни. Однак, зазначимо, що обсяги реалізації 2023 року перевищували обсяги реалізації 2021 року, що говорить про загальну тенденцію до зростання.

Загальні втрати підприємство по чистому доходу склали у 2022 році 1371,29 млн. грн., що становило 38,1% від рівня 2021 року, а у 2023 році дохід збільшився на 953,52 млн. грн. або на 42,81%, однак, не досяг довоєнного рівня. На нашу думку, на фоні безповоротної втрати частини активів, зменшення загальної чисельності споживачів через виїзд частини населення за кордон, такі результати діяльності позитивно характеризують менеджмент підприємства.

Аналіз структури доходів від реалізації продукції показує, що найбільшу частку в доходах забезпечує реалізації свинини – це близько 50% загальної суми доходів, хоча у 2023 році ця частка зменшилась до 45,7% (рис. 2.3). Другу позицію по обсягу генерованого доходу займають ковбаси: частка доходу від їх реалізації збільшилась з 13,8% у 2021 році до 17,1% у 2023 році. Частково це викликано тим, що ціни на ковбасну продукцію зросли більшою мірою, ніж на м'ясо, оскільки у їх вартості міститься більше витрат на енергоресурси та оплату праці, а вони стали дорожчими. В цілому, за оцінками експертів частка ковбасних виробів в загальному обсязі реалізації готової м'ясної продукції становить близько 70% [35]. Більша частка

реалізації свинини у ТОВ «МК М'ясний» зумовлена тим, що це є спеціалізацією виробництва. Інша продукція генерує значно менші доходи, їх частка коливається в таких межах: менше 1% («Кисломолочна продукція», «Яловичина», «Соуси»), від 1,1% до 5% («Копчена продукція» та «М'ясо індички»), від 5,1% до 12% («М'ясо курки», «Сосиски», «Молочна продукція» та асортиментна група «Різне»).

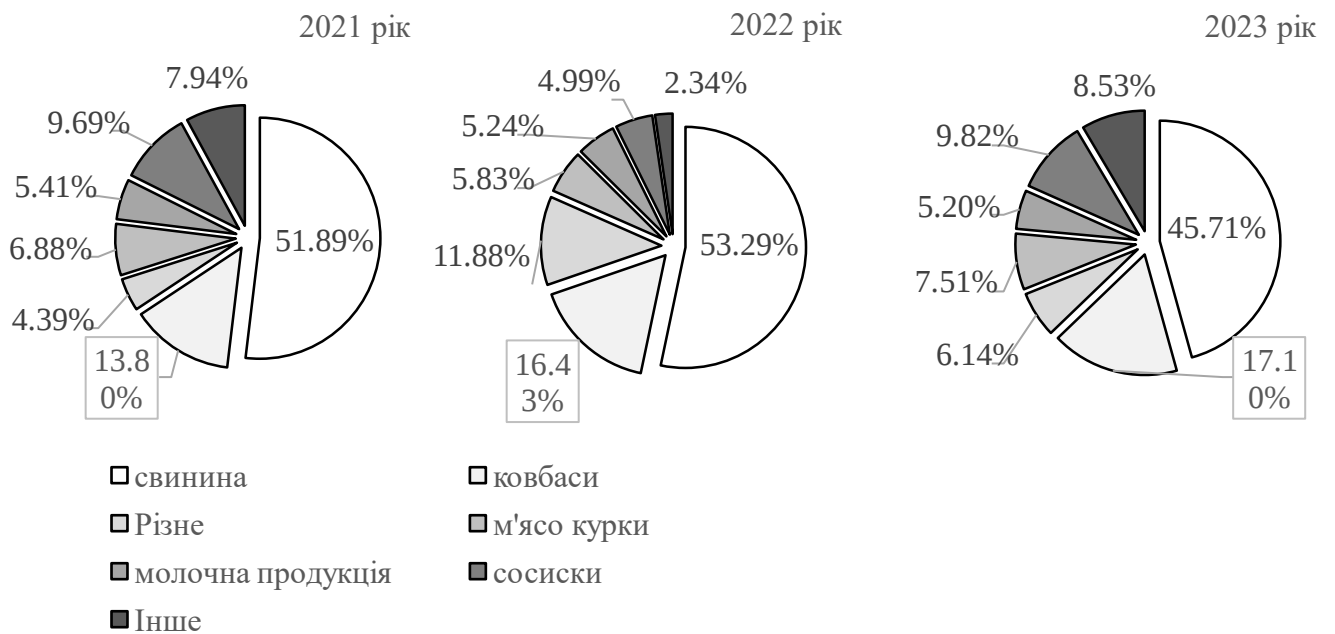


Рис. 2.3 Структура доходів ТОВ «МК М'ясний» по асортиментним групам за 2021-2023 роки

Як видно з рисунку 2.3 суттєвих змін в структурі реалізації продукції не відбулось. Це свідчить про те, що попит є достатньо усталений. Однак це не відмінняє необхідності проведення робіт по оптимізації асортименту, оскільки смаки та мода є достатньо мінливими, і робота з асортиментом має відбуватись постійно.

Для характеристики асортименту використаємо показники глибини та ширини асортименту. Підприємство виділяє в асортименті 8 асортиментних груп, що характеризує ширину асортименту. Глибина асортименту визначається в кожній асортиментній групі (рис. 2.4).

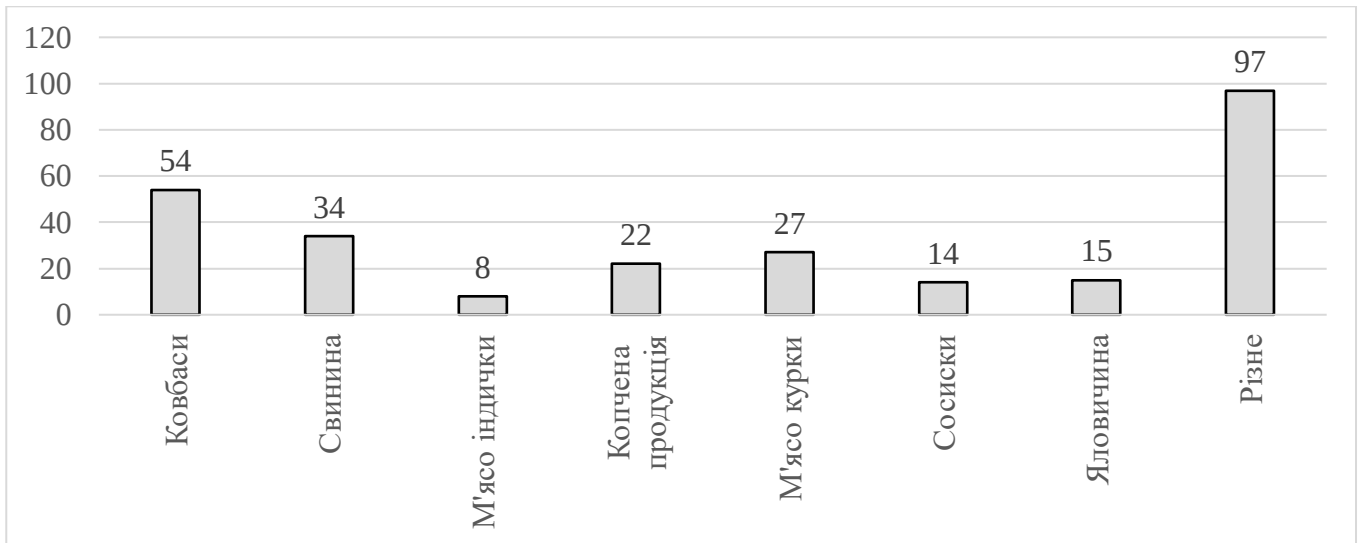


Рис. 2.4 Глибина товарного асортименту ТОВ «МК М'ясний» по асортиментним групам

Найбільше різноманіття підприємство пропонує в асортиментній групі «Ковбаси», глибина асортименту по якій дорівнює 54. Тут представлені варені, сиров'ялені, сирокоччені, варено-копчені та напівкопчені ковбаси. Глибокий асортимент визначається тим, що існує велике різноманіття рецептів приготування ковбас, в той час як варіантів обробки м'ясних туш є обмежена кількість. Так, підприємство виготовляє 15 видів варених ковбас, 29 видів сиров'ялених, сирокоччених, варено-копчених та напівкопчених ковбас. Ще 10 видів – це вироби, що не підпадають під визначення варених, в'ялених чи копчених ковбас, – це зельці, кров'янки, курячі та шашличні ковбаски. Потрібно зазначити, що на ринку присутня значно більша кількість видів ковбас. Якщо порівнювати з великим виробником ковбас ТОВ «Глобино», то асортимент ТОВ «МК М'ясний» виявляється достатньо обмеженим. ТОВ «Глобино» пропонує ринку 25 видів варених ковбас та 64 види сиров'ялених, сирокоччених, варено-копчених та напівкопчених ковбас [43].

Сосиски традиційно відносяться до ковбасних виробів, однак у ТОВ «МК М'ясний» їх виділяють в окрему асортиментну групу. Її глибина налічує 14 найменувань проти 29 найменувань у виробника з торговою маркою «Глобино».

Асортиментна група «Копчена продукція» включає балики, сало, варіанти

шинки, частини курятини копчені, свині вуха. Загальна кількість найменувань у цій асортиментній групі становить 22, у ТОВ «Глобино» налічується 20 позицій.

В той же час зазначимо, що ТОВ «МК М'ясний» продає м'ясну продукції, а ТОВ «Глобино» використовує свинокомплекс та м'ясомолочний комплекс лише для сировинного забезпечення ковбасного виробництва.

Конкурентом ТОВ «МК М'ясний» по продажу м'яса, зокрема в Харківській області, є ТОВ «СВІЖИНА ТРЕЙД». Асортимент м'ясної продукції, яку пропонує ТОВ «СВІЖИНА ТРЕЙД» є достатньо різноманітним. По перше, у фірмових магазинах «Свіжина» представлене більше різноманіття сортів м'яса. Крім свинини та яловичини пропонується м'ясо баранини, індички, качки, гуски, кроля, муларда та перепілок. Продукція надається на реалізацію фермерськими господарствами. Крім того підприємство пропонує напівфабрикати власного виготовлення, а саме чебуреки, млинці, вареники, пельмені з різними начинками, голубці, котлети, тефтелі, люля, перець фарширований та хлібобулочні вироби. В той же час ТОВ «МК М'ясний» має в продажу деякі позиції, яких немає в магазинах «Свіжина». Це гомілка свина без кістки, жир топлений, шкварки, корм для тварин, також представлено більше різновидів фаршів та ковбасок у кишці.

По асортиментним групам «М'ясо курки» та «М'ясо індички» основним конкурентом ТОВ «МК М'ясний» є продукція торгової марки «Наша ряба». В асортименті представлено 69 позицій тільки курятини. Крім нефасованої продукції «Наша ряба» пропонує більше 30 найменувань продукції у вакуумній упаковці, під торговою маркою «Апетитна» представлена маринована продукція, під торговою маркою «Рябchick» представлені сушені курячі слайси [44].

Отже, можна говорити про те, що ТОВ «МК М'ясний» займає певну середню позицію між основними конкурентами: асортимент є менший, ніж представлено у конкурентів, що спеціалізуються на виробництві ковбас (ТОВ «Глобино»), на виробництві м'яса (ТОВ «СВІЖИНА ТРЕЙД») та на виробництві курятини (ПАТ «Миронівський хлібопродукт» з торговою маркою «Наша ряба»). Але цей асортимент відповідає іншим магазинам чи супермаркетам, які не обмежуються вузькою

спеціалізацією.

Проведення аналізу обсягів реалізації у натуральних вимірниках, що дозволило б оцінити зміни попиту без урахування цінового фактору, утруднене, оскільки асортиментна група «Різне» представлена продукцією у різних натуральних вимірниках – кілограми, упаковки, літри тощо.

Крім показників структури, глибини та ширини асортименту використовується показник насиченості асортименту, під яким розуміють загальну кількість представлених найменувань товарів [52]. Насиченість асортименту ТОВ «МК М'ясний» становить 271 найменування, з яких 174 найменування м'ясної та ковбасної продукції, що на нашу думку достатньо повно покриває потреби споживачів.

Оцінюючи гармонійність асортименту можна зазначити, що в асортименті більше 30% займає продукція, яка не є профільною для спеціалізованого м'ясного підприємства. В той же час, всі товари відносяться до харчової продукції. В м'ясній продукції представлені основні види м'яса та ковбас. Купуючи ковбаси відвідувачам магазинів зручно відразу придбати сир чи масло для бутербродів, молоко з кисломолочним сиром на сніданок чи вечерю. До м'яса можна відразу придбати соуси. Отже, з точки зору споживача асортимент можна вважати достатньо збалансованим та гармонійним. З точки зору цін представлена у фірмових магазинах продукція орієнтована на споживачів з низьким та середнім рівнем достатку, в асортименті відсутні позиції високої цінової категорії. Наприклад, ціни на ковбаси варені коливається від близько 90 грн. за кілограм (мінімальна ціна) до 400 грн. за кілограм. У м'ясній продукції є дешеві супові набори від 30 грн за кілограм до 280 грн. за кілограм вирізки свинячої. Отже, підприємство враховує потреби своєї цільової аудиторії і відповідає очікуванням споживачів.

Отже, за результатами аналізу діяльності ТОВ «МК М'ясний» робимо такі підсумки:

– ТОВ «МК М'ясний» здійснює діяльність у галузі, продукція якої користується постійним попитом. Підприємство має розгалужену мережу фірмових магазинів, через яку здійснює реалізацію основної та супутньої продукції. Підприємство

здійснює тільки роздрібну реалізацію та прагне задовольняти попит пересічних громадян з низькими та середніми доходами у свіжій якісній та поживній продукції. За період з 2021 року підприємство суттєво наростила вартість активів, переважно в частині оборотних активів, що свідчить про плани на розширення діяльності;

— в цілому діяльність підприємства можна охарактеризувати як успішну, оскільки навіть в умовах втрати частини активів менеджмент зміг забезпечити прибуткову діяльність та швидко відновитись майже до довоєнного рівня, та навіть підвищити рентабельність. Серед негативних аспектів діяльності підприємства відзначимо ризикову структуру пасивів та уповільнення оборотності оборотних активів;

— товарний асортимент підприємства представлений м'ясом, м'ясною продукцією, ковбасами та іншою продукцією. Ширина асортименту нараховує 8 асортиментних груп з загальною кількістю 271 найменування, що дозволяє достатньою мірою задовольняти запити споживачів. За період дослідження суттєвих змін в структурі асортименту не відбулося. Проте на фоні уповільненні оборотності запасів необхідно поглибити аналіз асортименту та розробити рекомендації щодо його удосконалення.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ТОВАРНОГО АСОРТИМЕНТУ ТОВ «МК М'ЯСНИЙ»

3.1. Аналіз передумов для оптимізації товарного асортименту ТОВ «МК М'ясний»

В сучасному бізнес-середовищі оптимізація товарного асортименту є ключовою стратегічною складовою ефективного управління підприємством. Застосування методів оптимізації асортименту є лише одним з кроків загального алгоритму дій по управлінню асортиментом. Упорядкованість роботи сприяє систематизації та оптимізації діяльності та досягненню бажаного результату, а гармонійно поєднані методи оптимізації, що відповідають цілям управління та базуються на якісно підготовленій інформації, дозволяють підвищити ефективність бізнесу та забезпечити високу конкурентоспроможність на ринку.

Проаналізувавши та узагальнивши представлені в науковій літературі алгоритми роботи з товарним асортиментом [4, 25, 39, 41, 42], ми пропонуємо наступний порядок роботи (рис. 3.1):

- визначення мети та задач управління асортиментом;
- формування інформаційної бази;
- вибір методу оптимізації;
- застосування обраного методу;
- розробка стратегії.

Така послідовність оптимізації асортименту обґрунтовується логічним ходом дій та сприяє досягненню бажаних результатів в управлінні асортиментом. Визначення мети та задач управління асортиментом встановлює основні цілі, досягнення яких буде визначати успішність оптимізації. Формування інформаційної бази передуює вибору методу оптимізації, оскільки збір та аналіз інформації є ключовим етапом для обґрунтованого вибору оптимального підходу. Вибір методу

оптимізації базується на аналізі наявних даних та відповідає поставленим завданням, що дозволяє ефективно впроваджувати обрані стратегії. Застосування обраного методу передбачає виконання конкретних дій та застосування необхідних інструментів для оптимізації асортименту. Розробка стратегії є завершальним етапом, який визначає шляхи впровадження оптимізованого асортименту з урахуванням поставлених цілей та задач.

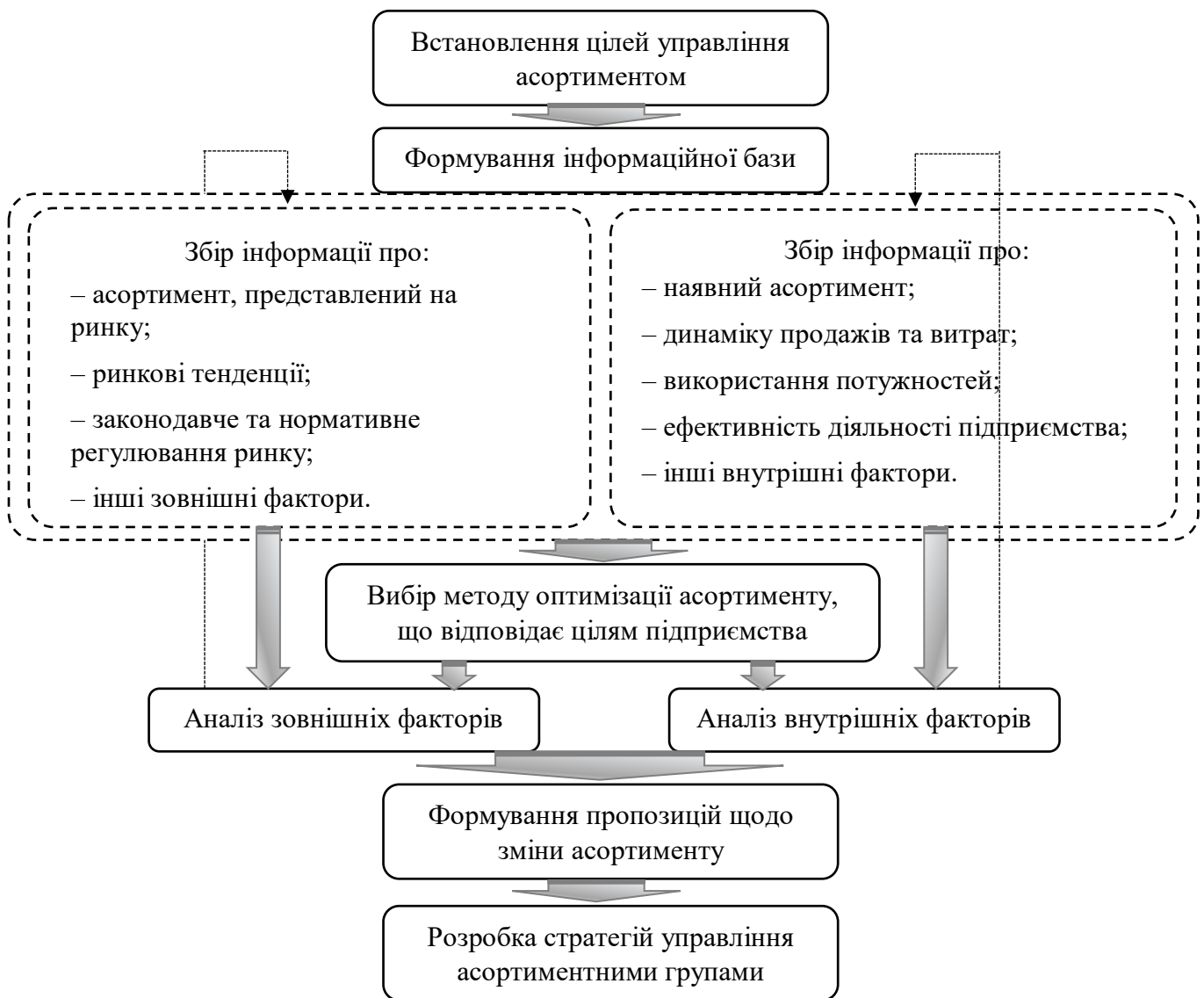


Рис. 3.1 Схема послідовності управління товарним асортиментом підприємства (розроблено автором за [4, 25, 39, 41, 42])

Оптимізація товарного асортименту узагальнено орієнтована на вирішення

таких задач:

- максимально задовільнити потреби споживача;
- забезпечити найвищу ефективність діяльності підприємства.

В контексті даного дослідження метою оптимізації асортименту є підвищення прибутковості ТОВ «МК М'ясний» при збереженні лояльності споживачів. Така мета зумовлена результатами попередньо проведеного дослідження та виявлення тенденції до зниження рівня показників рентабельності.

Наявні інформаційна база (максимально доступна внутрішня інформація) та мета дослідження визначають пріоритетний метод дослідження – АВС-аналіз. Для визначення асортиментних груп, які є більш важливими для підприємства з точки зору генерування доходу доречно застосувати класичний АВС-аналіз, загальна логіка якого була представлена в першому розділі роботи. Для його проведення потрібна інформація про розмір доходу, генерованого кожною асортиментною групою, що дозволить визначити внесок кожної з них у формування загального доходу, та об'єднати їх в аналітичні групи для розробки стратегії управління. Оскільки асортиментна група «Різне» є неоднорідною за своїм складом, вважаємо за необхідне розділити її додатково на групи «Молочна продукція» (включає переважно сири), «Кисломолочна продукція», «Соуси» та «Інше», що дозволить більш обґрунтовано підійти до формування асортименту.

Аналізуючи склад інших асортиментних груп зазначимо, що групи м'ясної продукції, такі як «Свинина», «Яловичина», «М'ясо курки», «М'ясо індички» містять в своєму складі субпродукти, які є супутньою продукцією при реалізації м'яса. Субпродукти, такі як кістки, печінка, легені та інше не існують без основного виробництва м'яса, оскільки вони є невіддільними частинами тварини. Підприємство не може включити в продажі більше субпродуктів, ніж було забито тварин (якщо не розглядається варіант окремої закупівлі, в чому немає сенсу), і не включати у продаж субпродукти також нелогічно, оскільки вони вже є в наявності. З цих позицій включення субпродуктів до основної групи продукції дозволяє більш повно представити асортимент, а також спрощує процес управління запасами та продажами.

Враховуючи це, виділення субпродуктів в окрему групу не має сенсу з погляду управління асортиментом.

В асортиментній групі «Ковбаси» представлені ковбаси, варені, копчені, в'ялені та ковбаси за оригінальними рецептами (фермерські, шашличні, курячі, з сиром, кров'янка, сальтисони та паштети). Вони забезпечують різноманіття пропозиції у ковбасній секції, однак їх співвідношення нерівномірне (рис. 3.2). Вони мають різні ціни, різні обсяги реалізації, тож для отримання більш точної картини вважаємо за необхідне розділити асортиментну групу «Ковбаси» на відповідні підгрупи.

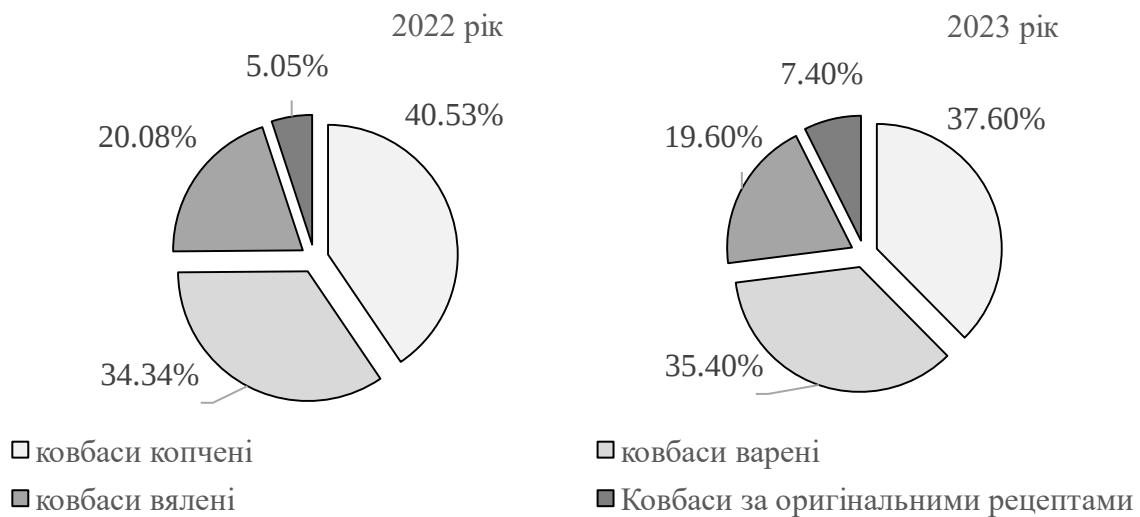


Рис. 3.2 Структура асортиментної групи «Ковбаси» у ТОВ «МК М'ясний»

Усі інші групи є достатньо однорідними за складом.

Використання ABC-аналізу до показників 2022 року показало, що групу А формують п'ять асортиментних групи «Свинина», «Інше» та «Ковбаси копчені», «М'ясо курки», «Ковбаси варені», а групу В дві асортиментні групи: «Молочна продукція» та «Сосиски», усі інші продукти потрапляють у групу С (табл. 3.1). Поділ здійснено за критеріями 80 : 15 : 5.

Таблиця 3.1 АВС-аналіз асортименту ТОВ «МК М'ясний» за доходами

Асортиментні групи	2022 рік,	Питома вага, %	Питома вага зростаючим підсумком, %	Аналітичні групи
1	2	3	4	5
1. Свинина	1187137,36	53,29	53,29	А
2. Інше	264668,37	11,88	65,18	А
3. Ковбаси копчені	148332,92	6,66	71,83	А
4. М'ясо курки	129837,96	5,83	77,66	А
5. Ковбаси варені	125685,40	5,64	83,31	А
6. Молочна продукція	116643,00	5,24	88,54	В
7. Сосиски	111193,74	4,99	93,53	В
8. Ковбаси в'ялені	73471,12	3,30	96,83	С
9. Копчена продукція	25297,69	1,14	97,97	С
10. Ковбаси за оригінальними рецептами	18480,66	0,83	98,80	С
11. Кисломолочна продукція	8532,22	0,38	99,18	С
12. Яловичина	7643,33	0,34	99,52	С
13. Соуси	7147,95	0,32	99,84	С
14. М'ясо індички	3455,28	0,16	100,00	С
Разом	2 227 527,00	100	-	-

Тобто групи «А» та «В» виявились достатньо «вузькими», і значна частка асортименту потрапила в групу С. Таким чином, спостерігається недолік застосування класичного АВС-аналізу, про який йшла мова у першому розділі роботи.

Для вирішення проблеми надмірної «вузькості» груп вважаємо за потрібне застосувати АВС-аналіз по дотичним (рис. 3.3).

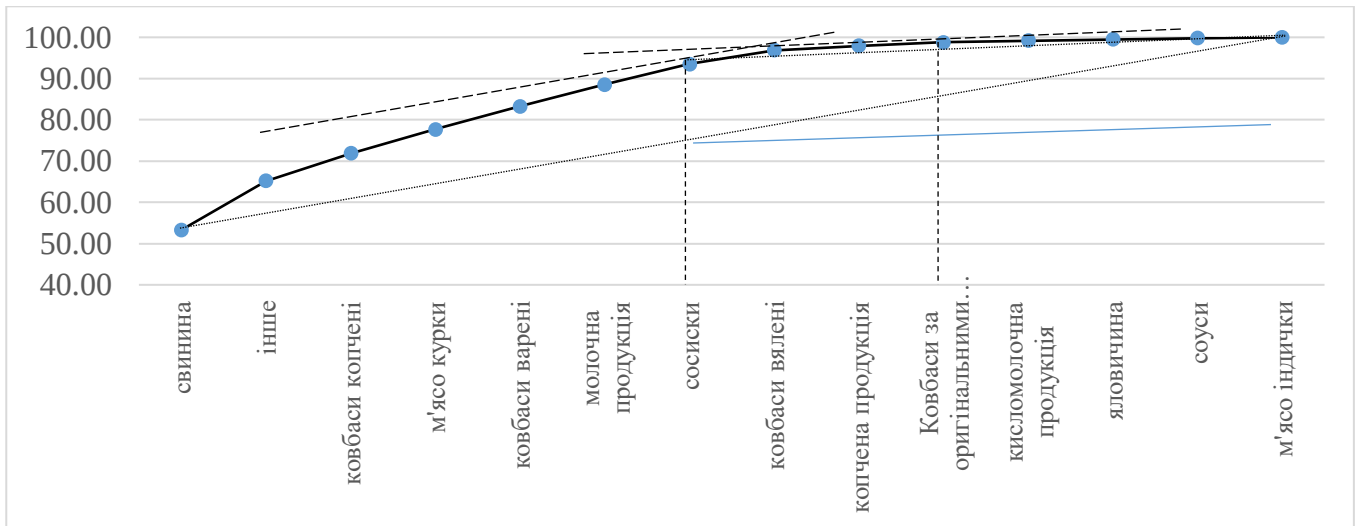


Рис. 3.3 ABC-аналіз асортименту ТОВ «МК М'ясний» у 2022 році за доходами по дотичним

Застосування такого підходу дозволяє розширити межі ефективних груп і не обмежувати асортимент вузьким переліком товарів. Відповідно цього методу групу А формують такі товарні групи: «Свинина», «Інше», «Ковбаси копчені», «М'ясо курки», «Ковбаси варені», «Молочна продукція», «Сосиски». В аналітичну групу В потрапляють «Ковбаси в'ялені», «Копчена продукція», «Ковбаси за оригінальними рецептами». Група С формується з таких асортиментних позицій як «Кисломолочна продукція», «Яловичина», «Соуси» та «М'ясо індички».

Подібний аналіз, проведений за даними 2023 року дозволяє визначити зміни в асортименті (рис. 3.4). Дані для побудови графіка представлені в Додатку Г. Зміни, що відбулися в асортименті були несуттєвими. Зокрема склад групи А не змінився, в групу В перемістилась асортиментна група «М'ясо індички», а в групу С перемістилися «Ковбаси за оригінальними рецептами».

Це свідчить про рухливість асортименту, його залежність від обсягів та цін реалізації, що впливає на отримувані підприємством доходи.

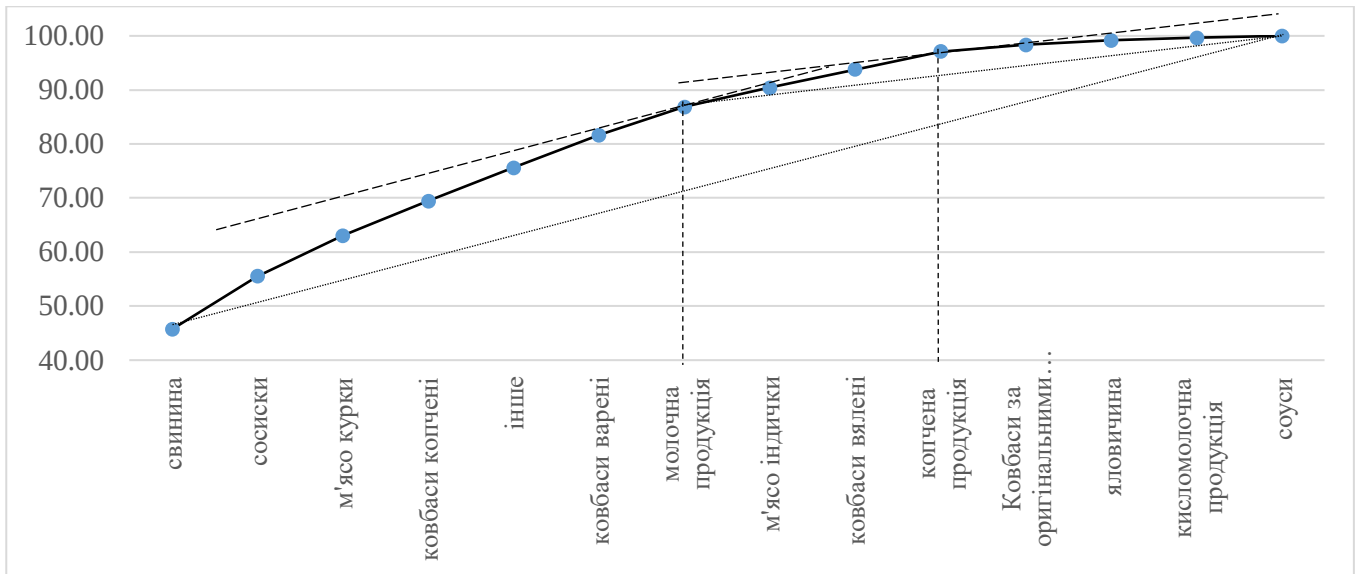


Рис. 3.4 ABC-аналіз асортименту ТОВ «МК М'ясний» у 2023 році за доходами по дотичним

Таким чином, ми виявили важливі для підприємства групи, які формують загальну суму його доходів. Доходи від реалізації різних груп товарів опосередковано характеризують інтенсивність попиту на товари цих груп. Однак доходи не є основним фінансовим показником діяльності підприємства. Вони показують здатність генерувати фінансові потоки, однак більш важливим для підприємства питанням є те, а яка частка доходів може бути спрямована не на забезпечення поточної діяльності, а на розвиток. З цієї точки зору важливим напрямом аналізу є визначення обсягу прибутків, які здатні генерувати продукти кожної асортиментної групи. Справа в тому, що деякі товарні групи можуть генерувати достатньо великі доходи, однак за рахунок надання знижок, необхідності забезпечення доставки чи внаслідок інших факторів цінність таких груп може знижуватись, оскільки їх частка у формуванні прибутку зменшується [26]. Внаслідок цього стратегії, розроблені на підставі аналітичного групування за однією характеристикою, можуть виявитись хибними, оскільки можуть бути пропущені важливі аспекти та можливості для оптимізації та покращення ефективності управління. Багатовимірний підхід дозволяє отримати більш повне та точне уявлення про ситуацію та приймати більш обґрунтовані рішення, оскільки забезпечує більш точну класифікацію, дозволяє

виявити складні взаємозв'язки, які можуть бути прихованими при одновимірному аналізі. Це допомагає знизити ризики неправильного розподілу товарів по групах і розробити більш точну стратегію управління.

Враховуючи зазначені аргументи ми здійснили АВС-аналіз по частці прибутку, який генерують окремі асортиментні групи, застосувавши для цього метод дотичних (рис. 3.5). Вихідні дані для аналізу представлені в Додатку Д.

Отже, з графіка видно, що аналітичні групи, виділені по доходах, не співпадають з аналітичними групами, виділеними по прибутку. При прийнятті рішення про асортимент потрібно об'єднати отримані результати, що дозволить сформувати дев'ять аналітичних груп, в яких перше умовне позначення (АВС) буде характеризувати групування по доходах, а друге умовне позначення (АВС) буде характеризувати групування по прибутках.

Таким чином аналітичні групи формують такі асортиментні групи: АА – «Свинина», «Сосиски», «М'ясо курки», «Ковбаси копчені», «Інше», «Ковбаси варені»; АВ – «Молочна продукція»; ВА – «М'ясо індички»; ВВ – «Ковбаси в'ялені», «Копчена продукція»; СВ – «Яловичина»; СС – «Ковбаси за оригінальними рецептами», «Кисломолочна продукція», «Соуси». Цей поділ має бути покладений в основу розробки стратегії управління товарним асортиментом ТОВ «МК М'ясний». Потрібно зазначити, що виділення асортиментних груп суттєво впливає на результати аналізу.

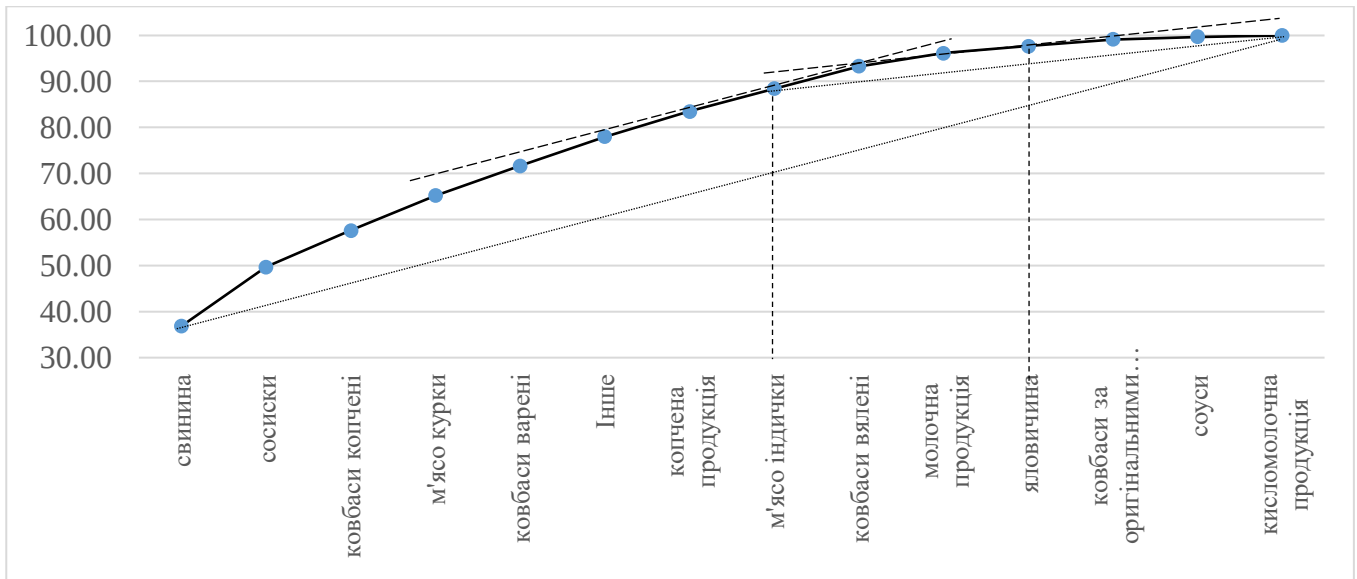


Рис. 3.5 ABC-аналіз асортименту ТОВ «МК М'ясний» у 2023 році за прибутком по дотичним

Так, проведений нами аналіз без поділу ковбас на підгрупи, показав пріоритетність таких груп як «Свинина» та «Ковбаси», найменшу важливість такої групи як «Соуси», а додавання асортиментних груп розширило межі груп та переформувало їх склад, переважно у групі В. На нашу думку такий підхід більш виправданий, оскільки підприємство отримує більш детальну інформацію про участь окремих видів продукції у забезпеченні його ефективності.

3.2. Розробка рекомендацій по оптимізації товарного асортименту ТОВ «МК М'ясний» на базі ABC-аналізу

При розробці рекомендацій ми будемо спиратись на наступне:

- високий товарообіг потребує постійної підтримки асортиментної групи, оскільки навіть за низького рівня прибутку продукція генерує потужні грошові потоки;
- асортиментні групи, що генерують високий прибуток мають стимулюватись до підвищення оборотності, оскільки мають гарний потенціал фінансових надходжень;
- низький товарообіг в цілому може бути пришвидшений засобами реклами,

стимулювання збуту (акції, знижки кешбеки, розіграші і т.п.);

– низький прибуток вимагає уваги до витрат, реалізації заходів їх оптимізації, особливо при високій оборотності продукції.

Такий агрегований підхід до угруповання дозволяє розробити більш універсальні підходи до управління групами, уточнюючи деталі у міру необхідності [26, 32, 54]. Так, окрему групу становить продукція групи АА, в яку за результатами АВС-аналізу потрапила достатньо велика кількість асортиментних груп: «Свинина», «Сосиски», «М'ясо курки», «Ковбаси копчені», «Інше», «Ковбаси варені» (табл. 3.2). Загалом група налічує 119 асортиментних позицій, які забезпечують підприємству 81,66% доходів та 77,99% прибутку. Продукція цієї групи має бути об'єктом пильної уваги: відсутність продукції у продажу є недопустимою, оскільки втрати від недоотримання прибутку будуть перевищувати додаткові витрати на зберігання запасів. В той же час є небезпека перезатарювання. А враховуючи обмежені терміни зберігання продукції створення надмірних запасів стає ще більш недоцільним. Додаткового стимулювання продажів по цій групі проводити недоцільно, оскільки продукція і так користується стабільним попитом. Проведення акцій стає доцільним в умовах перезатарювання, щоб запобігти псуванню продукції.

Об'єднання груп ВА, СА та СВ в окрему агреговану групу зумовлено тим, що при достатньо високій прибутковості продукція цих груп не відрізняється високим товарооборотом. Забезпечуючи 4,37% загальної суми доходів, вони формують 6,5% прибутку. Це зумовлено тим, що продукція пропонується з значними націнками («М'ясо індички», «Яловичина»). М'ясо індички та яловичина є більш дієтичним продуктом відносно свинини та менш розповсюдженим. Попит на ці види м'яса менший, оскільки не склалася традиція їх споживання [3]. Зменшення цін на ці види м'яса недоцільне, оскільки навряд чи це кардинально змінить попит, а виробник втратить частину прибутку. Але короткотермінові акції з метою стимулювання продажів можливі. Цікавим варіантом спільного просування продукції була б пропозиція рецептів приготування, які б містили в якості інгредієнтів продукти різних асортиментних груп. Крім того, можна запропонувати розширити асортимент у цій

товарній групі: мало представлені шашлики, ковбаски та інші напівфабрикати.

Таблиця 3.2 Групування продукції всередині ABC матриці

Група	АА (високий товарообіг, високі прибутки)	ВА (середній товарообіг, високий прибуток)	СА (низький товарообіг, високий прибуток)
Продукція	«Свинина», «Сосиски», «М'ясо курки», «Ковбаси копчені», «Інше», «Ковбаси варені»	«М'ясо індички»	-
Рекомендації	<i>Стратегічно важлива продукція, вимагає високої уваги, контролю за наявністю. Відсутність товару коштує дорого, однак є небезпека перезата- рування. Проведення промоакцій недоцільне</i>	<i>Рекомендовані заходи короткострокового стимулювання продажів, активні рекламні компанії, акції, можливі знижки, розширення асортименту для підвищення привабливості продукції товарної групи, додаткова викладка товарів для привернення уваги</i>	
		<i>Контролювати запаси, збільшувати запаси у періоди збільшення попиту під свята</i>	<i>Рекомендовано обмеження запасів продукції</i>
Група	АВ (високий товарообіг, середній прибуток)	ВВ (середній прибуток, середній товарообіг)	СВ (середній прибуток, низький товарообіг)
Продукція	«Молочна продукція»	«Ковбаси в'ялені», «Копчена продукція»	«Яловичина»
Рекомендації	<i>Пріоритетна група, потребує заходів з скорочення витрат або збільшення націнки для збільшення прибутковості</i>	<i>Підтримка поточного стану</i>	<i>Рекомендовано обмеження запасів продукції, заходи стимулювання продажів</i>
Група	АС (високий обсяг продажів, маленький прибуток)	ВС (середній обсяг продажів, низький прибуток)	СС (низький товарообіг, низький прибуток)
Продукція	-	-	«Ковбаси за оригінальними рецептами», «Кисломолочна продукція», «Соуси»
Рекомендації	<i>Потребує заходів з скорочення витрат для збільшення прибутковості або збільшення націнки</i>	<i>Рекомендовано стимулювання продажів, контроль запасів, збільшення запасів у періоди збільшення попиту під свята. Потребує заходів з скорочення витрат для збільшення прибутковості або збільшення націнки</i>	<i>Кандидати на виведення з асортименту. Можливі обмеження націнки для стимулювання збуту, скорочення витрат для підвищення прибутковості. Рекомендовано обмежити запаси продукції</i>

Не останню роль в стимулюванні продажів може відігравати активна реклама та відповідна викладка товарів.

В наступну агреговану групу ми рекомендуємо включити продукцію аналітичних груп АВ, АС, ВС. В цю групу потрапляє тільки асортиментна група «Молочна продукція». Загальна логіка об'єднання полягає в обмеженій прибутковості продукції цієї групи при тому що товарообіг може бути високий чи середній. Це визначає пріоритетні напрями роботи: по-перше, пошук шляхів економії витрат для збільшення маржинального доходу, по-друге, дослідження можливостей збільшення націнки для вирішення тієї ж задачі – збільшення маржинального доходу. Проте, варто зазначити, що при формуванні 5,2% загальної суми доходів, продукція цієї групи разом генерує і 2,83% прибутку. Тож поняття низької прибутковості в даному випадку визначається виключно відносно іншої продукції, представленої в асортименті підприємства. Можна вважати, що прибутковість прагне до середньої, а продукція цієї агрегованої групи до позиції ВВ. Тож навіть невеликі зміни у витратах чи націнці можуть дати непоганий результат. При цьому до вирішення задачі можна підійти диференційовано. На окремі товарні позиції підвищити ціни, які є надзвичайно низькими, а щодо окремих пошукати технологічні рішення скорочення собівартості. При цьому продукція груп АВ та АС потребує достатньої кількості запасів для забезпечення безперебійного задоволення стабільного попиту. Для групи ВС потрібно контролювати запаси: не створювати надлишкових, але в періоди збільшення попиту, наприклад, перед святами, запаси можна збільшувати та паралельно проводити акції стимулювання попиту.

Група ВВ сформована двома асортиментними групами: «Ковбаси в'ялені», «Копчена продукція». Ми не об'єднували цю групу з іншими, тому що вона, з одного боку, є самодостатньою, генерує стабільні доходи та прибутки. З іншого боку, до неї можуть бути застосовані як заходи стимулювання продажів, так і заходи збільшення прибутковості (за бажання пересунути цю групу в позицію ВА, АВ чи АА).

Окрема група продукції з умовним позначенням СС включає «Ковбаси за оригінальними рецептами», «Кисломолочну продукцію» та «Соуси», та

характеризується низьким товарообігом й низькою прибутковістю. Зазвичай таку продукцію вважають кандидатом на виведення з асортименту. Однак, на нашу думку, для м'ясного виробництва це було б нераціональним рішенням. Сировинною базою для виробництва «Ковбас за оригінальними рецептами» виступає некондиція основної чи супутньої продукції. Невеликий попит, на нашу думку, визначається сприйняттям продукції як низькоякісної, «бросової», низьковартісної. Вважаємо, що для цієї групи мають бути переглянуті технології виготовлення для покращення їх смаку, розширений асортимент та для стимулювання попиту, тут може бути розгорнута рекламна компанія з акцентом на українську традиційність такої продукції. Але навіть за існуючих умов продукція цієї групи забезпечує широту асортименту (додатково 12 асортиментних позицій), 1,27% додаткового доходу за рахунок переробки некондиції та 1,41% додаткового прибутку, що свідчить про відносно високу маржинальність цієї продукції (26,7%). «Соуси» є додатковою продукцією і дають можливість споживачам в одному місці придбати додаткові продукти для приготування страв, а підприємство при цьому розширює асортимент та збільшує обсяги продажів. Створювати надлишкові запаси продукції по цих видах недоцільно, оскільки «заморожені» в них кошти будуть повертатись повільно.

Таким чином по кожній групі розроблені рекомендації щодо управлінського впливу з метою покращення результатів діяльності. В цілому асортимент є достатньо збалансованим, таким, що не потребує докорінних змін.

Розрахуємо результативність запропонованих заходів. По-перше, розрахуємо потенційну ефективність рекламної компанії для аналітичних груп ВА, СА, СВ, в які потрапили асортиментні групи «Яловичина» та «М'ясо індички». Пропонується розмістити постери з інформацією про продукцію на фасадах фірмових магазинів ТОВ «МК М'ясний». Яскраві постери зазвичай привертають увагу покупців і активно використовуються роздрібними магазинами. Цей засіб реклами більш привабливий порівняно з білбордами та зовнішніми банерами через низку причин. По-перше, постери на магазині будуть розміщені ближче до місця придбання продукції, тому їх побачать клієнти, які вже налаштовані на покупку. Це створює можливість негайного

впливу на рішення про покупку. По-друге, постери більш деталізовані та інформативні, оскільки вони дозволяють передати більше інформації про продукти. Розміщення на постерах QR-кодів з доступом до сайту компанії додасть інтерактивності та сприятиме залученню уваги клієнтів. Крім рекламних постерів, потрібно буде замовити шелфтокери, які будуть розміщені поряд з рекламованою продукцією. Реклама має охопити також новинки асортименту. На рекламну компанію, що має тривати протягом одного місяця, пропонується виділити 0,5% від доходів, що формує продукція зазначених асортиментних груп. Витрати будуть становити

$$139128,25 \times 0,005 = 695,64 \text{ тис. грн.}$$

Для прогнозування економічного ефекту рекламних заходів, який проявляється у прирості доходів, використаємо формулу Ж.-Ж. Ламбена:

$$Q_t = 2,024 \times Q_{t-1}^{0,565} \times S_t^{0,190} \quad (3.1)$$

де Q_t – обсяг продажів за період t ;

S_t – витрати на рекламу за період t [22, с. 729].

$$Q_t = 2,024 \times 139128,25^{0,565} \times 695,64^{0,190} = 5653,19 \text{ тис. грн}$$

При середній рентабельності 27% додатковий прибуток підприємства складе 1526,36 тис. грн., що удвічі перевищує витрачені на рекламу кошти.

Проведення подібних акцій тричі на рік дозволить отримати додаткові доходи у сумі 16959,57 тис. грн. та додатковий прибуток у сумі 4579,08 тис. грн.

Для оцінки додаткового доходу від проведення рекламної компанії можна також скористатись такою формулою:

$$T_d = \frac{T_c \times \Pi_{\text{с.т.}} \times D}{100} \quad (3.2)$$

де T_d – додатковий дохід, що стане наслідком реалізації рекламної компанії, тис. грн;

T_c – середньоденний дохід до рекламного періоду, грн;

$P_{с.т}$ – приріст середньоденного доходу в період рекламної компанії, %;

D – кількість днів обліку доходу за період рекламної компанії.

Так, якщо рекламна компанія буде тривати один місяць, і від її реалізації очікується приріст середньоденного доходу 20%, то загальний приріст доходу становитиме:

$$T_d = \frac{527,0 \times 20 \times 30}{100} = 3162,0 \text{ тис. грн.}$$

Отже, розрахунки різними методами дали результати, що помітно різняться. Для врахування в прогнозах візьмемо середнє значення: $(5653,19 + 3162,0)/2 = 4407,60$ тис. грн. Тобто приріст доходу по обмеженій кількості асортиментних груп за три рекламні компанії протягом року складе 13222,8 тис. грн., а прибуток 3570,16 тис. грн.

В рамках запропонованих заходів з розширення асортименту по асортиментних групах «Яловичина» та «М'ясо індички» планується до випуску нова продукція «Ковбаски «Фірмові», укрупнена калькуляція собівартості яких представлена в таблиці 3.3. Роздрібна ціна становитиме 309,8 грн. за кілограм. Планується реалізація в упакованні вагою по 600 гр., вартість яких буде становити 185,88 грн.

Таблиця 3.3 Укрупнена калькуляція собівартості продукції «Ковбаски «Фірмові»

Статті витрати	Сума, грн	Питома вага, %
Сировина	163,68	84,24
Оплата праці	7,83	4,03
Електроенергія	3,58	1,84
Інші витрати	19,22	9,89
Собівартість	194,30	100

Зважаючи на те, що інформація про нову продукцію буде включена в рекламну компанію, спеціалісти маркетингового відділу підприємства планують реалізацію в

обсягах близько 7000 кг на рік. Таким чином, підприємство зможе отримати додатковий дохід в сумі 2168,6 тис. грн. на рік та прибуток в сумі 808,5 тис. грн. на рік.

Крім того, пропонується удвічі скоротити запаси по агрегованій групі СС, оскільки оборотність по цій групі є занадто низькою – близько 2-х оборотів на рік. Вивільнені кошти в сумі 9000 тис. грн. пропонується пропорційно вкласти в запаси продукції аналітичних груп АВ та ВА, в які потрапили «Молочна продукція» та «М'ясо індички», де середня оборотність становила у 2023 році 4,4 та 3,8 оборотів на рік. Це дозволить додатково отримати чистого доходу у сумі: $4500 \times 4,4 + 4500 \times 3,8 - 9000 \times 2 = 18900$ тис. грн.

Вплив запропонованих заходів на фінансові показники підприємства показує, що проведення короткострокових рекламних акцій для груп товарів, які характеризуються високим та середнім прибутком при невеликому товарообороті можуть дати приріст доходів та пришвидшення оборотності оборотних активів (табл. 3.4). Також позитивний економічний ефект спостерігається при зміні структури запасів продукції різних асортиментних груп.

Таблиця 3.4 Економічний ефект від впровадження запропонованих заходів з управління асортиментом

Показники	2023 рік	Прогноз на 2024 рік	Зміна
Приріст чистого доходу за рахунок:			
проведення рекламної компанії, тис. грн.	-	13222,8	+13222,8
введення нової асортиментної позиції, тис. грн.	-	2168,6	+2168,6
прискорення оборотності запасів, тис. грн.		18900	+18900
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	3181044,00	3215335,4	+ 34291,4
Залишок оборотних активів	897030,00	897 030,00	-
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	3,55	3,59	+0,04
Валовий прибуток, тис. грн.	601862,00	610535,16	+ 8673,16
Рентабельність виробничої діяльності, %	23,34	23,44	+ 0,1

Таким чином, визначена мета управління асортиментом, пов'язана з

підвищенням рівня рентабельності досягнута. Окремого дослідження потребує рекомендація щодо скорочення витрат по окремих асортиментних групах для збільшення їх прибутковості.

Незначні зміни у фінансових показниках зумовлені тим, що в рамках роботи вирішувались локальні завдання за інших заданих умов. Додаткові заходи, пов'язані з зменшенням загальної суми оборотних активів, зокрема в частині запасів, та пришвидшенням їх оборотності можуть дати більший ефект, але при цьому мають враховуватись стратегічні плани керівництва щодо розвитку бізнесу.

ВИСНОВКИ

Проведене теоретичне дослідження в рамках наукового дослідження на тему «Оптимізація товарного асортименту суб'єкта господарювання», актуальність якої визначається тим, що товарний асортимент є важливим інструментом узгодження між попитом споживачів та пропозицією підприємства, та є інструментом конкурентної боротьби, дозволяє зробити низку висновків.

По-перше, застосування поняття «товарний асортимент» зумовлене необхідністю характеризувати різноманіття продукції, яку суб'єкти господарювання пропонують на ринку. Саме поняття є достатньо усталеним та не викликає різночитань з боку науковців, але розмежування на асортиментні групи підприємства здійснюють за різними ознаками, залежно від характеру діяльності та задач, які вони вирішують в процесі управління. Також потрібно розрізняти поняття «товарний асортимент» та «товарна номенклатура», і хоча вони охоплюють одну й ту ж сукупність товарів, але використовуються з різними управлінськими цілями.

По-друге, існують різноманітні фактори, які вчиняють вплив на формування товарного асортименту. Частина цих факторів має внутрішній характер: можливості виготовлення певних видів продукції визначаються ресурсами підприємства та цілями власників бізнесу. Зовнішні фактори переважно пов'язані з попитом споживачів, щільністю конкуренції та регулюючим впливом держави.

По-третє, існують різні методи, які керівництво підприємств може використовувати для оптимізації товарного асортименту. Кожний з методів дає інформацію про переваги окремих товарних груп відносно інших по різних критеріях. Однак, усі методи мають недоліки. Тож не потрібно робити один з методів єдиним інструментом дослідження, оскільки можна отримати неповну інформацію та прийняти помилкові рішення. Також, потрібно враховувати, що будь-які методи є не стратегією, а допоміжним інструментом для вирішення конкретних завдань.

Практична частина роботи виконана на базі інформації про діяльність ТОВ «МК М'ясний». Підприємство спеціалізується на виробництві та продажі м'яса,

м'ясної продукції та інших продуктів харчування через мережу фірмових магазинів. Не зважаючи на суттєві втрати, пов'язані з військовими діями, що вплинули на діяльність підприємства у 2022 році, керівництво змогло у 2023 році відновитись в обсягах доходів майже до довоєнного рівня, наростило ресурсну базу в частині оборотних активів, змогло досягти відносної економії витрат. Проблемними місцями в діяльності підприємства вважаємо зниження оборотності оборотних активів та їх елементів, а також ризикову структуру пасивів, в якій суттєва частка припадає на кредиторську заборгованість. Прибутковість діяльності та нарощування суми прибутку характеризує керівників підприємства як професіоналів.

Товарний асортимент підприємства представлений вісьмома групами, в які об'єднані 174 найменування м'ясної та ковбасної продукції та 97 найменувань іншої продукції. Відносно конкурентів, що спеціалізуються на виробництві та продажу окремо м'яса, ковбасних виробів та м'яса птиці, підприємство має меншу глибину асортиментних груп, але для «універсального» магазину насиченість асортименту є достатньою для задоволення потреб споживачів. В структурі асортименту суттєвих змін протягом періоду дослідження не відбулось.

З метою систематизації роботи по управлінню товарним асортиментом ми запропонували схему послідовності управління товарним асортиментом підприємства. Виконання дій, визначених цією схемою, дозволило визначити та застосувати методи аналізу, що відповідають поставленій меті. Зокрема, метою ми визначили підвищення рентабельності діяльності підприємства та застосували багатокритеріальний ABC-аналіз (по доходах та по прибутку). Для поглибленого аналізу ми запропонували виділити додаткові групи в межах асортиментних груп «Різне» та «Ковбаси», оскільки продукція, що їх складає є достатньо різноманітною та користується різним попитом. Проведене за результатами застосування методу угруповання в аналітичні групи дозволило запропонувати по кожній групі відповідні методи управління: додаткові рекламні заходи, скорочення запасів, введення нових товарів до асортименту та інші. Ефективність запропонованих заходів доведена розрахунками. *Триф*

ПЕРЕЛІК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Dmytruk R. ABC аналіз Техніка застосування. URL : <https://www.slideshare.net/RostyslavDmytruk/abc-pptx-251696093> (дата звернення: 18.03.2024)
2. Абрамович І. А. Товарний асортимент підприємства: сутність та умови формування. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. Випуск 12, частина 1. С. 6-9. URL : http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/12_1_2017ua/3.pdf (дата звернення: 16.03.2024)
3. Аналіз ринку м'яса в Україні. 2023 рік. URL : <https://proconsulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-myasa-v-ukraine-2022-god> (дата звернення: 24.04.2024)
4. Багиев Г.Л., Тарасевич В.М., Анн Х. Маркетинг: Учебник для вузов. СПб.: Питер, 2010. 718 с.
5. Белявцев М. І., Іваненко Л. М. Маркетинг : навчальний посібник. Київ : ЦНЛ, 2005. 328 с.
6. Бозуленко О. Я. Організація торгівлі : навчальний посібник. Чернівці : ЧТЕІ КНТЕУ, 2021. 240 с
7. Бозуленко О. Я. Формування асортименту товарів як стратегічний елемент комерційної діяльності. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 4. С. 294-297.
8. Валєєва, В. В., Дмитрієва В. А. Методи управління асортиментом товару. *Вісник Дніпропетровського університету*. Серія: Економіка. 2008. С. 96-99.
9. Гаврилишин В. В., Олексин І. І. Окремі аспекти управління асортиментом продовольчих товарів у провідних роздрібних мережах. *Підприємництво і торгівля*. 2019. Вип. 24. С 31-36. DOI: <https://doi.org/10.36477/2522-1256-2019-24-04>
10. Гаджинский А. М. Логистика: учеб. 20-е изд. М. : Дашков и К°. 2012. 484 с.
11. Гаркавенко С. С. Маркетинг : Підручник для студ. екон. спец. вищ. навч. закл. 4.вид. доп. Київ : Лібра, 2006. 717с.

12. Глущенко Ю.Є., Шумкова О.В. Особливості маркетингового управління асортиментом. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. Випуск 24, частина 1. С. 96-100
13. ДСТУ 3993-2000 Товарознавство. Терміни і визначення. [Чинний від 2000-10-31]. Київ : Держстандарт України, 2000. 24 с. (Національні стандарти України)
14. Згурська О.М., Миколенко Р.О., Балим Є. Формування асортименту товарів підприємств роздрібної торгівлі. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2024. №1(44). С. 40-44. DOI:10.31673/2415-8089.2024.010005
15. Ілляшенко С.М., Маркетингова товарна політика : Підручник. Суми: ВТД «Університетська книга», 2005. 234 с. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/29359/1/Illiashenko_product_policy.pdf (дата звернення: 10.03.2024)
16. Кардаш, В.Я. Маркетингова товарна політика : Підручник. Київ : КНЕУ, 2010. 240 с.
17. Кириченко С. О., Половинка К. І. Принципи формування асортиментної політики. *Агросвіт*. 2021. № 1-2. С. 90-94. DOI: 10.32702/2306&6792.2021.1—2.90. URL : http://www.agrosvit.info/pdf/1-2_2021/11.pdf (дата звернення: 10.03.2024)
18. Костромін А. Основні аспекти управління товарним асортиментом бізнес-організації. *Молодий вчений*. 2021. вип. 1 (89). С. 163-166. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2021-1-89-34>.
19. Котлер Ф., Армстронг Г. Основи маркетингу. Київ : Науковий світ. 2022. 880с.
20. Крайнюченко О. Ф., Фещенко І. М. Методичні підходи щодо оцінювання параметрів товарної номенклатури та асортименту продукції. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2011. № 8. С. 72-74. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/5cadc16e-0b5c-4dc0-8206-86bce808b52f/content> (дата звернення: 16.03.2024)
21. Кузьминчук Н. В., Куценко Т. М., Тарасенко І. Ю. Формування асортиментної політики виробничого підприємства. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2014. № 66

(1108). С. 76–83. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/12_1_2017ua/3.pdf (дата звернення: 10.04.2024)

22. Ламбен, Ж.-Ж. *Менеджмент, ориентированный на рынок*. СПб : Питер: Питер Пресс, 2008. 800 с.

23. Липчук В. В., Дудяк Р. П., Бугіль С. Я., Янишин Я. С. *Маркетинг : навч. пос.* Львів : «Магнолія 2006», 2012. 456с.

24. Лишенко М.О., Муштай В.А., Нечипоренко В.В., Шумкова О.В. Інноваційно-методичні та наукові основи з оцінювання товарного асортименту в маркетинговому менеджменті підприємства. *Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва*. Серія «Економічні науки». № 2., Т. 2.2021 С. 267-278. URL : https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/5148/1/statya_lishenko_mushtaj_nechiporenko_shumkova_innovac%C3%ACjno-metodichn%C3%AC ta naukov%C3%AC osnovi z oc%C3%ACniuvannia_tovarnogo_asortimentu.pdf (дата звернення: 15.03.2024)

25. Мазепа Т.С. *Формування асортиментної політики підприємств роздрібної торгівлі* : дис. ... канд. екон. наук. 08.00.04 Харків, 2008. 18с.

26. Мазур О. Є. Багатовимірний ABC-аналіз асортименту. *Economics: time realities*. 2019. №4(44). С. 80-90. DOI: 10.5281/zenodo.3757928. URL : <https://economics.net.ua/files/archive/2019/No4/80.pdf> (дата звернення: 12.04.2024)

27. Маликов О. Б. *Деловая логистика*. СПб. : Политехника, 2003. 223 с.

28. *Маркетинг : навч. посіб.* / Н. Іванечко, Т. Борисова, Ю. Процишин [та ін.] ; за ред. Н. Р. Іванечко. Тернопіль : ЗУНУ, 2021. 180 с. URL : <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/42757> (дата звернення: 04.03.2024)

29. *Маркетинг у галузях і сферах діяльності : навч. посіб.* / За ред. Буднікевич І. М. Київ : «Центр учбової літератури», 2017. 536 с.

30. Марченко В.М., Башилова В.П. ABC-XYZ-аналіз як засіб управління асортиментом машинобудівного підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. № 13. С. 597-601. URL : https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/100.pdf (дата звернення: 17.03.2024)

31. Мнушко З. М., Діхтярьова Н. М. Менеджмент та маркетинг у фармації. Ч. II. Маркетинг у фармації : підруч. для студ. вищ. навч. закладів / за ред. З. М. Мнушко. 2-ге вид., доп. та перероб. Харків : Вид-во НФаУ : Золоті сторінки, 2010. 512 с.
32. Моголова А. Ю., Шибун М. О. Управління асортиментом торгового підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. №6. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.6.3
33. Морохова В. О., Смолич Д. В. Товарна інноваційна політика : навч. посіб. Луцьк : Вежа-Друк, 2017. 248 с.
34. Нелеп В.М. Планування на аграрному підприємстві. Київ : КНЕУ, 2004. 495 с.
35. Обзор рынка вареной колбасы Украины. *Мясной бизнес*. 2020. №9 URL : <https://www.foodinside.com.ua/2020/11/23/obzor-rynka-varenoj-kolbasy-ukrainy/> (дата звернення: 04.04.2024)
36. Ощипок І. М Оптимізація асортиментної програми виготовлення продукції харчових підприємств із наявної сировини. *Підприємництво і торгівля*. 2021. № 28. С. 66-72. URL: <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/pidpr-torgi/article/view/787/748> (дата звернення: 12.04.2024)
37. Перебийніс В.І., Дроботня Я.А. Логістичне управління запасами на підприємствах : монографія. Полтава : ПУЕТ, 2012. 279 с.
38. Полинская, Г. А. Информационные системы маркетинга : учебник и практикум для СПО. М. : Издательство Юрайт, 2018. 370 с.
39. Райко Д. В., Федоренко І. А., Сокол К. М., Ланько О. В. Стратегічне управління маркетинговою діяльністю підприємства щодо формування та реалізації товарної політики. *Вісник НТУ «ХПІ»*. Економічні науки. 2021. № 3'. С. 49-58 doi: 10.20998/2519-4461.2021.3.49. URL : <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/44ae9127-b96b-4100-9204-6be7e3d49f54/content> (дата звернення: 14.04.2024)
40. Роганова Г. Застосування ABC- та XYZ-аналізу до управління товарними запасами ювелірної продукції. URL : *Схід*. 2010. № 6 (106). С. 56-64. <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/22231/14->

[Rohanova.pdf?sequence=1](#) (дата звернення: 18.03.2024)

41. Рожко В. І. Управління асортиментом товаровиробника споживчих товарів. *Соціальна економіка*. 2023. №65. С. 58-66. Doi: <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2023-65-05>

42. Румянцев А. П., Михайлова К. С. Окремі аспекти формування товарного асортименту компанії. *Ефективна економіка*. 2011. № 4. URL : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=536> (дата звернення: 04.03.2024)

43. Сайт компанії «Глобіно». URL : <https://corp.globino.ua/> (дата звернення: 02.04.2024)

44. Сайт компанії ТМ «Наша ряба» : <https://ryaba.ua/> (дата звернення: 02.04.2024)

45. Сінгаєвський І. О., Репіч Т. А. Управління асортиментом як важлива складова конкурентної стратегії підприємства в умовах кризи. *Економіка АПК*. 2009. № 21. С. 5-9. URL : http://www.agrosvit.info/pdf/21_2009/2.pdf (дата звернення: 10.03.2024)

46. Скопенко Н.С., Євсєєва-Северина І.В. Теоретико-методичні підходи до формування та оптимізації товарного асортименту підприємства. Сучасний стан, проблемні аспекти та перспективи розвитку обліково-контрольного та аналітичного забезпечення управління підприємством: Колективна монографія / за ред. проф. Л.М. Чернелевського. Київ: НУХТ, 2019. С. 235 – 247. URL : <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/05c20c7f-e89a-435c-9fb8-3f625920baa0/content> (дата звернення: 19.03.2024)

47. Троян А. В. Особливості асортиментної політики підприємства в сучасних умовах господарювання. *Ефективна економіка*. 2014. № 1. URL : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2708> (дата звернення: 18.03.2024)

48. Тюленєва Ю.В., Майстренко Н.В. Застосування методу ABC-XYZ-аналізу під час управління логістичними процесами аграрного підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2017. Випуск 20. С. 598-603. URL : <http://global-national.in.ua/archive/20-2017/122.pdf> (дата звернення: 18.03.2024)

49. Фишер А. Методы выделения групп в ABC-анализе. *Логистика и Управление*. 2008. № 1. С. 58-66.

50. Хаврук В. О. Методи визначення номенклатурних груп в ABC-аналізі. *Вісник Національного транспортного університету*. 2015. № 3. С. 239-253. С. 239-253. URL : http://publications.ntu.edu.ua/visnyk/33_2015/239-253.pdf (дата звернення: 18.03.2024)

51. Хамініч С. Ю., Сокол П. М., Чубакова А. А. Формування асортиментної політики суб'єкта господарювання у сучасних умовах. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Випуск 53. С. 129-134. URL: <https://doi.org/10.32843/bses.53-19> (дата звернення: 10.04.2024)

52. Хом'як Ю. М., Затирка М. С. Система показників оцінки асортименту роздрібного підприємства. *Торгівля, комерція, підприємництво* : збірник наук. праць. Львів: Львівська комерційна академія. 2013. С. 50–55. URL : http://journals-lute.lviv.ua/journal/15_2013/12.pdf (дата звернення: 12.03.2024)

53. Цивільний кодекс України. Редакція від 27.04.2024 року. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#n3297> (дата звернення: 05.03.2024)

54. Чайка Т. Ю. ABC-аналіз у системі методів аналізу асортименту продукції роздрібних підприємств. Розвиток обліку та аудиту як основи інформаційно-аналітичної системи підприємства : кол. монографія / ред.: С. А. Мехович, В. О. Матросова, Н. Ю. Єршова. Харків : НТУ «ХП», 2011. Розд. 2.6. С. 351-359. URL : <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/f1ef74db-a33d-43a5-b77d-cfd87743b9cb/content> (дата звернення: 28.04.2024)

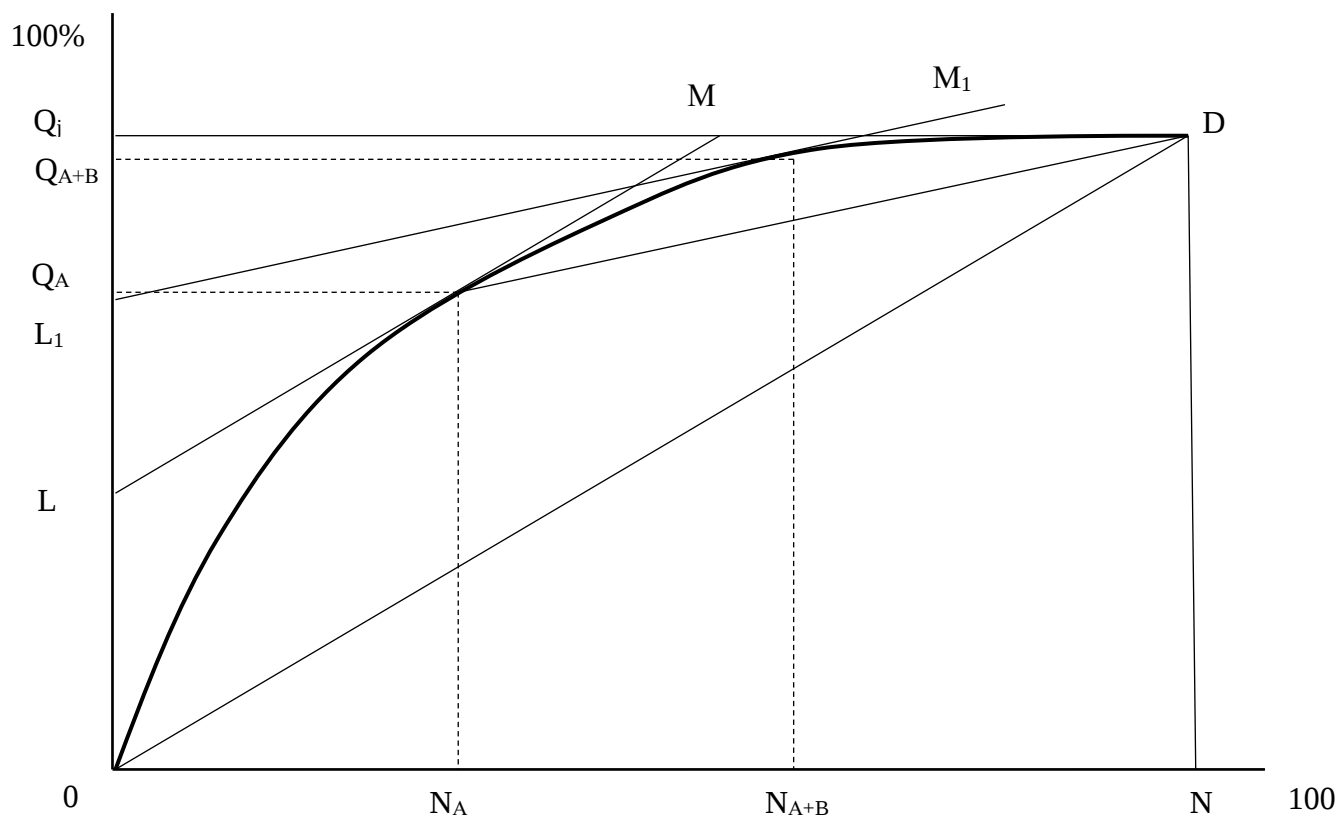
55. Чук О. В. Методика ABC-аналізу виробничих запасів олійно-жирових підприємств. *Економіка АПК*. 2011. № 5. С. 39-40. URL : http://www.agrosvit.info/pdf/5_2011/10.pdf (дата звернення: 18.03.2024)

56. Чукурна О.П. Особливості використання ABC-аналізу на підприємствах роздрібної торгівлі України. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2010. № 40. С. 200–207

ДОДАТКИ

Додаток А

Графічний спосіб визначення асортиментних груп за методом АВС-аналізу



Додаток Б

Аналіз балансу ТОВ «МК М'ясний» за 2021-2023 роки, тис. грн.

Статті балансу	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Зміна за період 2022/2021 роки		Зміна за період 2023/2022 роки		Зміна за період 2023/2021 роки	
				тис. грн.	приріст у %	тис. грн.	приріст у %	тис. грн.	приріст у %
Актив									
Усього за розділом I, в т.ч.	433064	374879	483606	-58185	-13,44	108727	29,00	50542	11,67
Основні засоби	360000	277527	338271	-82473	-22,91	60744	21,89	-21729	-6,04
Незавершені капітальні інвестиції	72938	97272	145301	24334	33,36	48029	49,38	72363	99,21
Нематеріальні активи	127	80	34	-47	-37,01	-46	-57,50	-93	-73,23
Усього за розділом II, в т.ч.	283856	751581	897030	467725	164,78	145449	19,35	613174	216,02
Запаси	220111	624487	675977	404376	183,72	51490	8,25	455866	207,11
в т.ч готова продукція	89936	293196	281308	203260	226,01	-11888	-4,06	191372	212,79
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	28989	122122	179982	93133	321,27	57860	47,38	150993	520,86
Гроші та їх еквіваленти	34756	4972	41071	-29784	-85,69	36099	726,05	6315	18,17
Баланс	716920	1126460	1380636	409540	57,12	254176	22,56	663716	92,58
Пасив									
Усього за розділом I, в т.ч.	271869	285809	356419	13940	5,13	70610	24,71	84550	31,09
Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	60000	60000	60000	0	0	0	0	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	212833	226773	297383	13940	6,55	70610	31,14	84550	39,73
Усього за розділом III, в т.ч.	445051	840651	1024217	395600	88,89	183566	21,84	579166	130,14
Кредиторська заборгованість	445051	840651	1024217	395600	88,89	183566	21,84	579166	130,14

Додаток В

Аналіз доходів та витрат ТОВ «МК М'ясний» за 2021-2023 роки, тис. грн.

Показники	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Зміна за період 2022/2021 роки		Зміна за період 2023/2022 роки		Зміна за період 2023/2021 роки	
				тис. грн.	приріст у %	тис. грн.	приріст у %	тис. грн.	приріст у %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3598815	2237527	3181044	-1361288,0	-37,8	943517,0	42,2	-417771,0	-11,6
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	3167448	1877562	2579182	-1289886,0	-40,7	701620,0	37,4	-588266,0	-18,6
Адміністративні витрати	69139	45002	104602	-24137,0	-34,9	59600,0	132,4	35463,0	51,3
Витрати на збут	305017	261675	360977	-43342,0	-14,2	99302,0	37,9	55960,0	18,3
Інші операційні витрати	0	37761	36613	37761,0		-1148,0	-3,0	36613,0	
Разом операційні витрати, в т.ч.	3541604	2222000	3081374	-1319604,0	-37,3	859374,0	38,7	-460230,0	-13,0
Матеріальні затрати	3225135	2126777	2417650	-1098358,0	-34,1	290873,0	13,7	-807485,0	-25,0
Витрати на оплату праці	203835	120132	184707	-83703,0	-41,1	64575,0	53,8	-19128,0	-9,4
Відрахування на соціальні заходи	38075	25950	32275	-12125,0	-31,8	6325,0	24,4	-5800,0	-15,2
Амортизація	104751	114640	120614	9889,0	9,4	5974,0	5,2	15863,0	15,1
Інші операційні витрати	20222	37761	314240	17539,0	86,7	276479,0	732,2	294018,0	1454,0

Додаток Г

Дані для ABC-аналізу асортименту ТОВ «МК М'ясний» у 2023 році за
доходами

Асортиментні групи	2023 рік,	Питома вага, %	Питома вага накопиченим підсумком	Аналітична група
Свинина	1453896,33	45,71	45,71	А
Сосиски	312346,58	9,82	55,52	А
М'ясо курки	238752,93	7,51	63,03	А
Ковбаси копчені	204541,13	6,43	69,46	А
Інше	195436,52	6,14	75,60	А
Ковбаси варені	192573,30	6,05	81,66	В
Молочна продукція	165423,44	5,20	86,86	В
М'ясо індички	112564,40	3,54	90,40	В
Ковбаси в'ялені	106622,50	3,35	93,75	В
Копчена продукція	105964,20	3,33	97,08	С
Ковбаси за оригінальними рецептами	40255,43	1,27	98,34	С
Яловичина	26563,85	0,84	99,18	С
Кисломолочна продукція	14568,45	0,46	99,64	С
Соуси	11534,94	0,36	100,00	С
Разом	3 181 044,00			

Додаток Д

Дані для АВС-аналізу асортименту ТОВ «МК М'ясний» у 2023 році за
прибутками

Асортиментні групи	2023 рік,	Питома вага, %	Питома вага накопиченим підсумком	Аналітична група
Свинина	221649,94	36,83	36,83	А
Сосиски	77461,95	12,87	49,70	А
Ковбаси копчені	47862,62	7,95	57,65	А
М'ясо курки	45601,81	7,58	65,23	А
Ковбаси варені	38899,82	6,46	71,69	А
Інше	37914,69	6,30	77,99	А
Копчена продукція	33272,76	5,53	83,52	В
М'ясо індички	29717,00	4,94	88,46	В
Ковбаси в'ялені	29214,56	4,85	93,31	В
Молочна продукція	17038,61	2,83	96,14	С
Яловичина	9403,60	1,56	97,70	С
Ковбаси за оригінальними рецептами	8493,90	1,41	99,11	С
Соуси	3553,39	0,59	99,70	С
Кисломолочна продукція	1777,35	0,30	100,00	
Разом	601862,00			