

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ
Кафедра економіки та підприємництва
імені професора І.М. Брюховецького

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

освітній ступінь – «Магістр»

**на тему: «Підвищення ефективності товарного
асортименту переробного підприємства»**

Виконав:

Гнідаш Марія Олександрівна
студент спеціальності
076 «Підприємництво, торгівля та біржова
діяльність»
ОП «Підприємництво, торгівля та біржова
діяльність»

Керівник:

Дегтярь Наталія Вікторівна
к.е.н., ст. викладач кафедри економіки та
підприємництва імені професора
І.М. Брюховецького

Рецензент:

Касьяненко Тетяна В'ячеславівна
к. е. н., доцент кафедри фінансових технологій і
підприємництва Сумського державного
університету

СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет

Економіки і менеджменту

Кафедра

Економіки та підприємництва імені
професора І.М. Брюховецького

Освітній ступінь

Магістр

Спеціальність

076 «Підприємництво, торгівля та біржова
діяльність» ОП «Підприємництво, торгівля
та біржова діяльність»

Затверджую:

Завідувач кафедри

С.І. Терещенко

« ____ » _____ 20 ____ р.

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Гнідаш Марії Олександрівні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: Підвищення ефективності товарного асортименту переробного підприємства

2. База практичного дослідження:

Філія «Сумський молочний завод»

керівник роботи Дегтярь Наталія Вікторівна, к.е.н., ст. викладач

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

затверджена наказом по університету від

« ____ » _____ 2022 р. № ____

3. Строк подання студентом закінченого проекту (роботи) «08» грудня 2023 року

4. Вихідні дані до проекту (роботи):

наукова, спеціальна та періодична література з питань вивчення сутності товарного асортименту, статистичні збірники України, звітність об'єкта дослідження, інформація з мережі Інтернет, зокрема з офіційного сайту компанії «Мілкіленд-Україна».

5. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

- вивчення теоретичних основ підвищення ефективності товарного асортименту переробного підприємства: сутності, методів аналізу, етапів та напрямів оптимізації;
- аналіз складу та структури товарного асортименту підприємства;
- визначення показників ефективності виробництва продукції товарного асортименту Філії;
- обґрунтування напрямів удосконалення та підвищення ефективності товарного асортименту Філії «Сумський молочний завод»;
- здійснення рангового та портфельного аналізу раціональності товарного асортименту;
- визначення впливу запропонованих заходів на показники діяльності Філії.

6. Дата видачі завдання

05 грудня 2022 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів підготовки кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Визначення та затвердження теми дослідження, складання плану – графіку виконання роботи	грудень 2022 р.	
2.	Підбір та аналіз літературних джерел, підготовка першого теоретичного розділу	січень 2023 р. – травень 2023 р.	
3.	Збір аналітичної інформації, обробка результатів дослідження та підготовка другого розділу роботи	червень-серпень 2023 р.	
4.	Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи	вересень - жовтень 2023 р.	
6.	Підготовка висновків, пропозицій та узгодження з керівником	листопад 2023 р.	
7.	Перевірка на автентичність, опрацювання зауважень керівника.	28 листопада 2023 р.	
8.	Підготовка кінцевого варіанту кваліфікаційної роботи	01 грудня 2023 р.	
9.	Рецензування кваліфікаційної роботи	27-30 листопада 2023 р.	
10.	Представлення кваліфікаційної роботи на кафедрі, деканат	08 грудня 2023 р.	
11.	Підготовка доповіді, презентації до кваліфікаційної роботи та її попередній захист	01 грудня-12 грудня 2023 р.	
12.	Захист кваліфікаційної роботи	13 грудня 2023 р.	

Студент _____

Гнідаш М.О.

Керівник роботи _____

Дегтярь Н.В.

Перевірку на автентичність проведено. _____

Баранік Н.М.

Кваліфікаційна робота допущена до захисту _____

Лищенко М.О.

АНОТАЦІЯ

Гнідаш М.О. «Підвищення ефективності товарного асортименту переробного підприємства».

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «Магістр» за спеціальністю 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» ОП «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність». – СНАУ. Суми, 2023. – Рукопис.

В роботі на основі вивчення літературних джерел та власних досліджень поглиблено поняття «товарний асортимент переробного підприємства», розроблена послідовність формування товарного асортименту для молокопереробного підприємства, систематизовано чинники, що впливають на формування товарного асортименту, а також показники товарного асортименту для молокопереробного підприємства.

Проаналізовано товарний асортимент досліджуваної Філії «Сумський молочний завод». Виявлено, що товарний асортимент досить широкий та глибокий. Він складається з трьох асортиментних груп: цільномолочні вироби, м'які сири, глазуровані сирки. Кожна група включає від 6 до 31 товарних позицій. Виявлено, що вартість реалізованої продукції Філії змінювалася стрибкоподібно. Поясненням є зменшення обсягів виробництва внаслідок воєнних дій, зменшення сировинної бази, зменшення попиту.

Проаналізовано структуру товарного асортименту Філії, на основі чого виявлено, що він майже не змінився за аналізований період, що свідчить про дотримання традиційного напрямку спеціалізації виробництва. Найбільшу питому вагу в структурі асортименту мають такі товарні групи, як «Молоко пастеризоване», «М'які сири». Встановлено, що Філія «Сумський молочний завод» має товарний асортимент з майже стабільною структурою, з достатньо великою глибиною, виробляючи велику кількість товарних позицій в товарній групі «Цільномолочні вироби», однак, доцільно було би дещо збільшити ширину товарного асортименту, освоївши виробництво нових товарних груп.

Проаналізовано показники ефективності діяльності Філії, на сонові чого виявлено, що валова маржа, чиста маржа та показник EBITDA мають позитивні значення, на сонові чого зроблено висновок, що склад товарного асортименту Філії дав їй можливість утриматися на ринку навіть в умовах війни.

За результатами рангового аналізу раціональності товарного асортименту Філії встановлено, що м'які сири є найбільш рентабельними, отже їх виробляють найбільше. Кефір та сметана також не характеризуються змінами у попиті, оскільки кефір – це дуже корисний продукт харчування, який населення стабільно купує, хоча він і забезпечує нижчий рівень рентабельності, ніж м'які сири та сметана. По сметані, яка отримала 3-тю рангову позицію, як по обсягу, так і по рентабельності, також не характерні зміни попиту, оскільки вона, як і кефір користується попитом у споживачів і забезпечує дещо вищу рентабельність для підприємства. По молоку

відмічається значна різниця у рангах. По глазурованим сиркам ранг обсягу значно поступається рангу по рентабельності.

За допомогою матриці Бостонської консалтингової групи встановлено, що до групи «Важкі діти» увійшли три товарні позиції: кефір, ряжанка та сир кисломолочний. Потрапили вони на в цей квадрант через відносно невисокий рівень рентабельності та стабільний обсяг попиту. До «Зірок» відноситься товарна позиція «м'які сири», оскільки ця продукція має найвищий рівень рентабельності і постійно зростаючий попит. До «Дійних корів» увійшли молоко та сметана завдяки постійному стабільному попиту, бо молоко є продуктом першої необхідності та ще й соціальним продуктом. А сметана забезпечує досить високий рівень рентабельності. До групи «Собак» увійшли йогурти, сироватка та глазуровані сирки через те, що всі ці продукти не є продуктом першої необхідності, тому попит на йогурти та глазуровані сирки є еластичним і зростає лише при високих доходах населення. А щодо сироватки, то її обсяги реалізації є незначними через недостатність попиту на неї.

В роботі зроблені наступні пропозиції по підвищенню товарного асортименту: розширити асортимент, збільшивши кількість видів продукції з різними смаками за рахунок збільшення кількості наповнювачів; удосконалити упаковку та збільшити можливості реклами; переглянути політику встановлення націнок на різні види продукції в залежності від потенційного попиту на них; освоїти виробництво нових видів продукції із сироватки, щоб підвищити рівень використання сировини та розширити асортимент.

Зроблено прогноз доходу від реалізації, валової маржі та чистої маржі, на основі чого зроблено висновок про доцільність впровадження запропонованих заходів з підвищення ефективності товарного асортименту.

Ключові слова: товарний асортимент, ефективність товарного асортименту, ранговий аналіз, портфельний аналіз, раціональність товарного асортименту.

SUMMARY

Hnidash M.O. «Increasing the efficiency of the product range of the processing enterprise».

Qualification work for the degree of «Master» in the specialty 076 «Entrepreneurship, trade and exchange activity» OP «Entrepreneurship, trade and exchange activity». - Sumy National Agrarian University. Sumy 2023. - Manuscript.

In the work, based on the study of literary sources and own research, the concept of "product assortment of a processing enterprise" was deepened, the sequence of the formation of the product assortment for a dairy processing enterprise was developed, the factors influencing the formation of the product assortment, as well as the indicators of the product assortment for a dairy processing enterprise were systematized.

The product range of the investigated Branch "Sumy Dairy Plant" was analyzed. It was found that the product range is quite wide and deep. It consists of three assortment groups: whole milk products, soft cheeses, glazed cheeses. Each group includes from 6 to 31 product items. It was found that the value of the Branch's sold products changed in leaps and bounds. The explanation is a decrease in production volumes as a result of military operations, a decrease in the raw material base, and a decrease in demand.

The structure of the Branch's product range was analyzed, based on which it was found that it almost did not change during the analyzed period, which indicates compliance with the traditional direction of production specialization. Product groups such as "Pasteurized milk" and "Soft cheeses" have the largest specific weight in the assortment structure. It was established that the Sumy Dairy Plant Branch has a product range with an almost stable structure, with a sufficiently large depth, producing a large number of product items in the product group "Whole milk products", however, it would be advisable to slightly increase the width of the product range by mastering the production of new products groups.

The performance indicators of the Branch were analyzed, based on which it was found that the gross margin, net margin and EBITDA indicator have positive values, based on which it was concluded that the composition of the product range of the Branch gave it the opportunity to stay on the market even in war conditions.

According to the results of the ranking analysis of the rationality of the product range of Filia, it was established that soft cheeses are the most profitable, therefore they are produced the most. Kefir and sour cream are also not characterized by changes in demand, since kefir is a very useful food product that the population buys steadily, although it provides a lower level of profitability than soft cheeses and sour cream. Sour cream, which received the 3rd rank position, both in terms of volume and profitability, is also not characterized by changes in demand, since it, like kefir, is in demand among consumers and provides somewhat higher profitability for the enterprise. A significant difference in ranks is noted for milk. For glazed cheeses, the rank of volume is significantly inferior to the rank of profitability.

With the help of the matrix of the Boston Consulting Group, it was established that the "Difficult children" group includes three product positions: kefir, ryazhenka, and sour milk cheese. They got into this quadrant due to a relatively low level of profitability and a stable volume of demand. The product line "soft cheeses" belongs to the "Stars", since this product has the highest level of profitability and constantly growing demand. Dairy cows have included milk and sour cream thanks to constant stable demand, because milk is a product of basic necessity and also a social product. And sour cream provides a fairly high level of profitability. Yogurts, whey and glazed curds are included in the "Dogs" group due to the fact that all these products are not essential products, so the demand for yogurts and glazed curds is elastic and increases only with high incomes of the

population. As for serum, its volume of sales is insignificant due to insufficient demand for it.

The work made the following suggestions for increasing the product range: expand the range by increasing the number of types of products with different tastes due to the increase in the number of fillers; improve packaging and increase advertising opportunities; review the policy of setting markups for various types of products depending on the potential demand for them; master the production of new types of products from serum in order to increase the level of use of raw materials and expand the assortment.

A forecast of sales revenue, gross margin and net margin was made, based on which a conclusion was drawn about the feasibility of implementing the proposed measures to increase the efficiency of the product range.

Keywords: product range, product range efficiency, rank analysis, portfolio analysis, product range rationality.

ЗМІСТ

	ВСТУП	9
РОЗДІЛ 1	ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ТОВАРНОГО АСОРТИМЕНТУ ПЕРЕРОБНОГО ПІДПРИЄМСТВА	12
РОЗДІЛ 2	ДОСЛІДЖЕННЯ ТОВАРНОГО АСОРТИМЕНТУ ФІЛІЇ «СУМСЬКИЙ МОЛОЧНИЙ ЗАВОД»	22
2.1	Загальна організаційно-економічна характеристика підприємства	22
2.2	Аналіз складу та структури товарного асортименту підприємства	31
2.3	Ефективність виробництва продукції товарного асортименту Філії	39
РОЗДІЛ 3	ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ТОВАРНОГО АСОРТИМЕНТУ ФІЛІЇ «СУМСЬКИЙ МОЛОЧНИЙ ЗАВОД»	43
3.1	Ранговий та портфельний аналіз раціональності товарного асортименту	43
3.2	Напрями удосконалення товарного асортименту Філії	51
3.3	Визначення впливу запропонованих заходів на показники діяльності Філії	57
	ВИСНОВКИ	61
	СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ	64
	ДОДАТКИ	67
	Додаток А. Звітність підприємства	68

ВСТУП

Актуальність теми. Ринкові умови господарювання вимагають використання сучасних концепцій формування асортименту товарів на підприємствах, оскільки задоволення потреб споживачів на високому рівні – є одним із чинників конкурентних переваг для сучасних підприємств. Тому вивчення смаків та уподобань споживачів та попиту загалом є важливим завданням маркетингових служб господарюючих суб'єктів. Результати вивчення та аналізу попиту покупців мають покладатися в основу розробки товарного асортименту та всієї товарної політики підприємницьких структур. Підприємства мають включати до складу товарного асортименту ті види продукції, що користуються потенційним попитом на ринку і забезпечують отримання прибутку та виживання в довгостроковому періоді. Тому проблема пошуку напрямів оптимізації товарного асортименту залишається важливою і свідчить про актуальність теми даної кваліфікаційної роботи.

Про необхідність зміцнення потенціалу переробної промисловості відмічено в працях Гончарова В.М. та Бистрової Т.С. [6], Зубченко В.В. [7], Іщука С.О. [8], Penrose E.T. [21]. Проблеми дослідження сутності товарного асортименту та його оптимізації присвячені праці Абрамович І.А. [1], Бозуленко О.Я., Шкабари Т.Л. [2], Малюка С.О., [13], Мороза С.О. Гордієнко С.Є. [14], Проскурович О.В., Рудь В.Ю. [18], Petrykiva O. [22]. Однак залишається ще багато невирішених проблем щодо оптимізації структури товарного асортименту, зокрема й підприємств переробної промисловості та пошуку напрямів підвищення ефективності товарного асортименту.

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є теоретичне дослідження, аналіз та обґрунтування напрямів підвищення ефективності товарного асортименту переробного підприємства.

Відповідно до визначеної мети в роботі поставлено такі **завдання**:

- вивчення теоретичних основ підвищення ефективності товарного асортименту переробного підприємства: сутності, методів аналізу, етапів та напрямів оптимізації;
- аналіз складу та структури товарного асортименту підприємства;
- визначення показників ефективності виробництва продукції товарного асортименту Філії;
- обґрунтування напрямів удосконалення та підвищення ефективності товарного асортименту Філії «Сумський молочний завод»;
- здійснення рангового та портфельного аналізу раціональності товарного асортименту;
- визначення впливу запропонованих заходів на показники діяльності Філії.

Предмет дослідження – теоретичні, методологічні та практичні аспекти підвищення ефективності товарного асортименту переробного підприємства.

Об’єкт дослідження – товарний асортимент та його ефективність у Філії «Сумський молочний завод».

Елементами наукової новизни є: *поглиблено* поняття «товарний асортимент переробного підприємства» та розроблена послідовність формування товарного асортименту для молокопереробного підприємства; за результатами рангового та портфельного аналізів раціональності асортименту запропоновано заходи з розширення та оптимізації структури товарного асортименту; визначено вплив запропонованих заходів на показники діяльності Філії.

Практичне значення. Основні положення та пропозиції за результатами дослідження, зокрема, послідовність формування товарного асортименту для молокопереробного підприємства, результати рангового та портфельного аналізів раціональності асортименту можуть бути використані працівниками та спеціалістами Філії «Сумський молочний завод».

Методи дослідження. В основу теоретичних і методологічних підходів дослідження покладено діалектико-матеріалістичний метод пізнання і системний підхід вивчення процесу управління медичним закладом.

Дослідження виконане з використанням наступних методів: *абстрактно-логічного* (при узагальненні та поглибленні теоретичних основ сутності товарного асортименту, формулювання висновків); *економіко-статистичного* (при аналізі показників діяльності Філії); *порівняння* (при порівнянні показників за досліджуваний період, а також при порівнянні фактичних та проектних показників); *метод рангового аналізу та метод портфельного аналізу*, зокрема *метод Бостонської консалтингової групи* при дослідженні раціональності товарного асортименту; *розрахунково-конструктивного* (при розрахунку впливу запропонованих заходів на показники діяльності Філії).

Інформаційною базою дослідження є наукова, спеціальна та періодична література з питань вивчення сутності товарного асортименту, статистичні збірники України, звітність об'єкта дослідження, інформація з мережі Інтернет, зокрема з офіційного сайту компанії «Мілкіленд-Україна».

Апробація результатів дослідження. Основні положення кваліфікаційної роботи пройшли апробацію на Міжнародній мультидисциплінарній науковій інтернет-конференції, (м. Львів, Україна – м. Ополе, Польща, 28-29.09.2023 р.), а також на Міжнародній інтернет-конференції «Інформаційне суспільство: технологічні, економічні та технічні аспекти становлення» (м. Тернопіль- м. Ополе, 11-12.10.2023 р.).

Публікації. За результатами опубліковано 2 наукові праці.

Структура і обсяг роботи. Основний зміст роботи викладений на 79 сторінках комп'ютерного набору. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій, списку використаних джерел з 24 найменувань і додатків. Кваліфікаційна робота містить 19 таблиць, 6 рисунків, 1 формулу та 5 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ТОВАРНОГО АСОРТИМЕНТУ ПЕРЕРОБНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Сучасна ринкова економіка характеризується жорстким рівнем конкурентної боротьби. І переробна галузь не є виключенням. Підприємства цієї галузі конкурують між собою за споживача та можливості отриманні прибутку так само, як і підприємства всіх інших галузей. Одним з чинників зміцнення конкурентоспроможності переробних підприємств є формування оптимального товарного асортименту, що задовольнятиме існуючі потреби споживачів та одночасно забезпечуватиме прибутковість діяльності підприємства. Смаки та уподобання є основними чинниками розвитку ринку. Потреби визначають які саме продукти харчування слід виробляти підприємству, щоб забезпечити собі міцний рівень конкурентоспроможності. На основі вивчення потреб споживачів кожним підприємством переробної промисловості формується асортиментна політика, яка є важливим інструментом та частиною маркетингової політики підприємства у зміцненні конкурентоспроможності. Отже формування товарного асортименту підприємства є важливим завданням сучасних переробних підприємств.

Вдало розроблений товарний асортимент в умовах сьогодення є стрижневим чинником успіху для переробних підприємств. Якісний і збалансований асортимент товарів задовольняє потреби споживачів, посилює конкурентні переваги переробного підприємства та забезпечує прибутковість його діяльності. Якщо ж асортимент товарів незбалансований, то підприємство втрачає можливість отримання прибутку та втрачає свої конкурентні переваги на ринку. Розробка та планування збалансованого товарного асортименту є основним завданням відділу маркетингу, який в

сучасних реаліях обов'язково має бути в структурі переробного підприємства.

Про важливість діяльності з розробки товарного асортименту з метою підвищення ефективності діяльності підприємства відмічено у працях [1, 13, 15]. Вчені вважають, і ми з ними згодні, що наявність збалансованого товарного асортименту задовольнятиме попит споживачів і забезпечуватиме необхідний рівень прибутковості підприємствам за наявних матеріальних, людських та фінансових ресурсів. Ефективність управління асортиментом товарів впливає як на конкурентні позиції підприємства в цілому, так і на його фінансове становище.

Асортимент – це поняття, яке характеризує товари та визначає їх принципову відмінність від інших товарів. Бозуленко О.Я., Шкабара Т.Л. наводять таке визначення: «Товарний асортимент – це група товарів, тісно пов'язаних між собою за складом, видом, функціонуванням. Їх продаж може здійснюватися одним і тим самим групами клієнтів; через одні й ті самі типи торгових закладів або в межах одного діапазону цін» [2, с.53].

В наступній таблиці представлена класифікація товарного асортименту.

Таблиця 1.1 – Класифікація товарного асортименту

Ознака класифікації	Вид асортименту	Вид товарів
За широтою охоплення	- простий	товари класифікуються за невеликою кількістю ознак;
	- складний	товари мають багато груп, видів, різновидів і найменувань, які задовольняють різні потреби;
	- марочний	товари належать до однієї групи, але різних торгових марок;
	- розгорнутий	набір товарів включає підгрупи, види, різновиди, що відносяться до однієї групи, але різняться між собою за індивідуальними ознаками;
	- супутній	набір товарів, які виконують допоміжні функції і не відносяться до даної групи товарів;
	- змішаний	набір товарів різних груп;
За ступенем задоволення потреб	- раціональний	набір товарів, які задовольняють потреби, залежать від рівня життя населення, досягнень науки і техніки;
	- оптимальний	набір товарів, які приносять з максимально корисним ефектом для продавця;
За характером потреб	- реальний	наявний на конкретному підприємстві набір товарів;
	- прогнозований	набір товарів, що в майбутньому задовольнятиме потреби споживачів;
	- навчальний	набір товарів, згрупований за визначеними науково обґрунтованими ознаками для навчальних цілей.

Джерело: складено автором за даними [2, 14, 18, 22].

Також асортимент характеризується широтою, глибиною, ступенем оновлення, структурою, стійкістю, повнотою та гармонійністю [2].

Головною метою розробки товарного асортименту є досягнення його оптимальності. Оптимальним асортиментом, на думку Малюка С.О., для покупця є набір товарів, що максимально задовольняють його потреби, а для виробника – це сукупність товарів, що забезпечує підприємству максимально ефективне функціонування. Оптимальний товарний асортимент включає: унікальний асортимент, базовий асортимент, сезонний асортимент та додатковий асортимент [13, с. 315].

Для збереження своєї конкурентоспроможності товарний асортимент слід постійно оновлювати у відповідності до зміни кон'юнктури ринку. Необхідність розробки та оновлення товарного асортименту свідчать про те, що кожне підприємство повинен здійснювати товарну та асортиментну політику. З цією метою, як зазначають Корягіна С.В., Корягін М.В., слід постійно здійснювати її аудит [10].

Товарна політика - це напрям маркетингової діяльності, що призначений для здійснення заходів і стратегій щодо створення характеристик товару, які мають цінність для споживача і задовольняють його потреби краще, ніж існуючі на ринку аналоги і забезпечують прибуток підприємству [4, с.266].

В свою чергу, одним з напрямів товарної потічки є асортиментна політика.

Асортиментна політика – це процес планування, розробки, систематичного удосконалення та управління товарним асортиментом підприємства, в тому числі й підприємства переробної промисловості.

Головним завданням асортиментної політики підприємства є визначення номенклатури та асортименту товарів, які користуються попитом на ринку, при цьому асортиментна політика повинна відповідати стратегічним та тактичним цілям підприємства переробної промисловості [18, 19].

Малюк С.О. до завдань асортиментної політики додає:

- 1) зростання обсягів реалізації внаслідок оптимізації структури асортименту;
- 2) здобуття конкурентних переваг за рахунок більш привабливого асортименту;
- 3) освоєння нових ринків та сегментів споживачів;
- 4) зниження витрат на формування структури асортименту;
- 5) повне використання виробничих потужностей;
- 6) покращення економічних показників підприємства [13].

При плануванні товарного асортименту слід враховувати внутрішні та зовнішні чинники, які представлені на рис. 1.1.



Рисунок 1.1 – Чинники, що впливають на формування товарного асортименту.

Джерело: сформовано автором на основі [1, 4, 15].

При формуванні асортиментної політики використовуються різні методики, що спираються на виявлення споживчих переваг, потреб і поведінки споживача. За допомогою методів портфельного аналізу досліджуються основні елементи товарного асортименту у взаємодії та окремо один від одного [1].

В наукових працях представлені наступні напрями аналізу ефективності управління асортиментом:

1. Класифікація асортименту: принцип Паретто; ABC-аналіз; XYZ-аналіз; синтез ABC і XYZ-аналізу; матриця БКГ; матриця Мак-Кінсі; матриця Ансоффа; карта позиціонування; аналіз ЖЦТ.

2. Формування асортименту: методика формування асортименту за Чкаловою О. В.; завдання вибору постачальника; формування асортименту з точки зору комерційних завдань; методи дистрибуції.

3. Оптимізація асортименту: оптимізація на основі ранжування ряду товарів; структурні зміни в асортименті; діагностика конкурентного середовища ринку; інтерактивне формування асортименту [9, 11, 12, 13, 18, 22].

При плануванні товарного асортименту з метою його розширення або звуження приймають до уваги лише чинник доходності окремої асортиментної одиниці. Однак варто приділяти увагу взаємовідношенню між групами асортименту і розподілу між окремими групами ресурсів підприємства. Отже, асортимент - це система взаємозв'язаних асортиментних одиниць, що чинять вплив одна на одну, але разом складають оптимальний асортимент. Відповідно, метою оптимізації асортименту є створення такого набору асортиментних одиниць, який відповідає вимогам підприємства як за прибутковістю, так і за ризикованістю, що можна отримати шляхом перманентної диверсифікації з наступним розподілом ресурсів між окремими складовими асортименту у вже диверсифікованому асортиментному наборі для досягнення стратегічної мети переробного підприємства [2].

Серед представлених вище методів аналізу товарного асортименту для його оптимізації на переробних підприємствах Проскурович О.В., Рудь В.Ю. пропонують використовувати ABC- та XYZ-аналізи. як елементу підтримки прийняття рішення у процесі замовлення товарів, при розробці цінової політики та взаємовідносинах із постачальниками та покупцями [18].

Бурова О.М. пропонує переробним підприємствам для оптимізації товарного асортименту використовувати ранговий аналіз асортиментної політики, який здійснюють за фактичною структурою асортименту та за чинниками асортиментної політики. За результатами аналізу ухвалюються рішення про заходи щодо покращення структури асортименту та проводиться ранговий аналіз бажаної структури асортименту.

За ранговим методом кожному виду товарів визначають питому вагу в загальному обсязі продаж, рівень рентабельності. За цими показниками визначають ранг питомої ваги випуску та ранг рентабельності. При цьому незначна різниця рангів свідчить про оптимальність структури асортименту. У випадку, якщо ранг обсягу випуску значно перевищує ранг рентабельності, то доцільно знизити собівартість, але при умові наявності постійного попиту або замінити товарну одиницю на нову, що має більш високу якість, більш рентабельна. Також, якщо існує тенденція тенденції до зниження попиту, то варто зменшити обсяг випуску продукції. У випадку, якщо ранг обсягу випуску суттєво нижчий за ранг рентабельності, то товар, що забезпечує високий рівень рентабельності, випускається дрібними обсягами, однак при існуванні стійкого попиту доцільно нарощувати обсяги його виробництва.

У процесі аналізу за ранговим методом визначається динаміка попиту, потенціал зменшення собівартості товару, рівень якості товару, еластичність попиту, гнучкість технологій. Також, як вважає автор, при вивченні раціональності структури товарного асортименту слід враховувати і маржинальний дохід, що здатна принести кожна окрема товарна одиниця [3, 4].

Мороз С.О. для формування асортиментної політики підприємства пропонує використовувати наступні підходи:

- на основі споживчих переваг, що дозволяє збільшити споживчу цінність товарного асортименту;
- на основі очікуваних конкурентних переваг, що дозволяє зміцнити конкурентні позиції підприємства на ринку за рахунок покращення конкурентоспроможності товарного асортименту);
- на основі кращого розподілу обмежених ресурсів, що дозволяє зменшити собівартість товарів [14].

На рис.1.2 представлено послідовність формування товарного асортименту для молокопереробного підприємства.

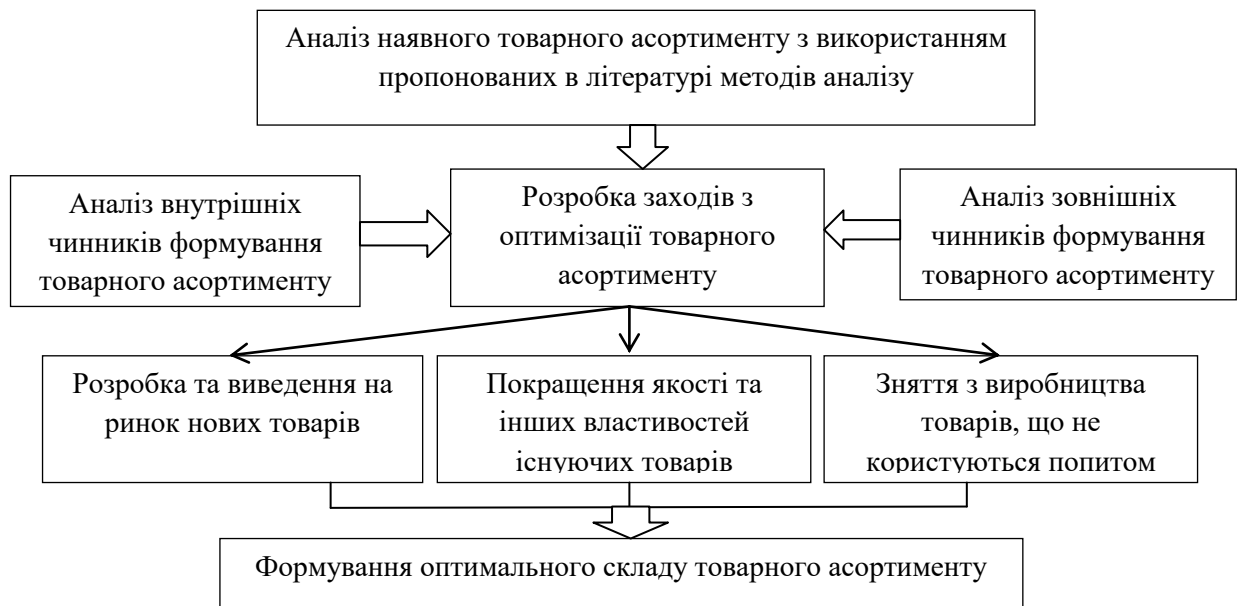


Рисунок 1.2 - Послідовність формування товарного асортименту для молокопереробного підприємства [5]

Джерело: розроблено автором.

Оптимальність складу та потенціал зі своєчасного оновлення асортименту товарів обумовлює не лише рівень задоволення попиту споживачів та їх витрати на купівлю товарів, а й кількісні та якісні показники функціонування підприємства. Відповідно, критерієм оптимальності та ефективності товарного асортименту є максимальне задоволення попиту

споживачів при мінімальних затратах часу на пошук та здійснення покупки і забезпечення найбільш ефективної господарської діяльності підприємства [11].

Виходячи з критерію ефективності та оптимальності товарного асортименту слід визначити показники його оцінки (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Показники товарного асортименту для молокопереробного підприємства

Показники	Характеристика показника
<i>Показники, що характеризують асортиментну політику підприємства</i>	
Ширина	Загальна кількість асортиментних груп.
Насиченість	Загальна кількість складових асортименту конкретних товарів, що характеризує щільність заповнення марками товару усередині товарної лінії.
Новизна	Здатність асортименту задовольняти потреби споживачів, що обумовлені появою нових товарів.
Стабільність	Здатність асортименту товарів забезпечувати стійкий попит.
Раціональність	Здатність асортименту товарів найменш повно задовольняти реально обґрунтовані потреби різних сегментів споживачів.
Структура асортименту	Співвідношення товарних груп, підгруп, видів, найменувань окремих товарів у загальному асортименті товарів.
Глибина	Наявність окремих товарів в рамках асортиментної групи.
Гармонійність	Рівень близькості використання асортименту товарів різних груп.
<i>Показники фінансових результатів асортиментних груп товарів</i>	
Рівень окупності	Період часу для покриття витрат на створення й введення проекту
Прибуток по товарній категорії	Частка конкретної групи товарів в загальній виручці.
Коефіцієнт внеску на покриття	Внесок кожного найменування товару на покриття постійних витрат підприємства.
Крапка безбитковості	Дорівнює обсягу продажів, за якого виручка дорівнює витратам виробництва.
Операційний важіль	Дорівнює обсягу виробництва, за якого маржинальний прибуток покриває постійні витрати.
Запас фінансової міцності	Показує величину скорочення обсягу продажів до досягнення крапки безбитковості.
<i>Показники оптимізації структури асортименту</i>	
Обмеження за обсягом продажів	Фіксація максимально можливого й мінімально необхідного обсягу продажів.
Обмеження по виробничих потужностях	Вибір оптимальної виробничої програми повинен базуватися на знанні попиту на конкретні види товарів.
Обмеження по доступності ресурсів	Потреба у фінансових та інших ресурсах.
Обмеження за ціною	Ціна товарів має перевищувати собівартість й не бути вище можливостей покупців.
Критерій оптимізації для розробки обмежень	Визначення граничного прибутку від виробництва й продажу кожного виду товару.
Обмеження по товарних запасах	Постачання сировини у кількості, необхідній для безперебійної роботи підприємства.
Ритмічність реалізації товарів	Показник характеризує безперебійність роботи підприємства без втрат у товарообігу.

Джерело: складено автором на основі [13]

Досягнення представлених в таблиці 1.2 показників при формуванні товарного асортименту свідчатиме про забезпечення критерію оптимальності та ефективності товарного асортименту, який задовольнятиме потреби споживачів повною мірою та одночасно забезпечуватиме прибуток підприємству.

На думку Мороза С.О., досягнення критерію оптимальності та ефективності товарного асортименту можливе за таких умов:

- 1) формування гнучкого і релевантного асортименту з мінімальними витратами фінансових, трудових, часових та інших ресурсів;
- 2) скорочення грошових витрат і зниження ризиків втрат, пов'язаних із асортиментом товарів, що не користуються попитом, негативним впливом людського фактора, втратою потенційних клієнтів;
- 3) управління асортиментною політикою на основі постійного аналізу та планування асортименту;
- 4) завоювання прихильності споживачів, за рахунок наявності необхідних їм товарів [13, с.257].

Одним з напрямів підвищення ефективності товарного асортименту є управління ціною. Адже покупець обов'язково визначає для себе межу ціни, яку він готовий заплатити за покупку. Тому одним із критеріїв раціонального формування асортименту товарів у магазині є забезпечення зіставлення товарів із різною ціною.

Наступним напрямом є недопущення занадто вузького та занадто широкого асортименту, а також своєчасне оновлення асортименту товарів підприємства, від чого залежить ступінь задоволення попиту, а, відтак, і прихильність клієнтів [1]. Адже вузький асортимент породжує незадоволений попит, а занадто широкий призводить до зниження купівельної активності.

Також при оптимізації товарного асортименту слід враховувати зміни у зовнішньому середовищі, наприклад, поява нових конкурентів чи їх нових товарів, зміна економічної ситуації, сезонні коливання. Необхідно затвердити

такий асортимент, який не матиме ресурсних обмежень, забезпечить зростання обсягів продажів, прибутку і завоювання нових ринків. Аналіз таких умов дає можливість обрати один з напрямів управління асортиментом, зокрема: розширення, зменшення, оновлення, стабілізація або вдосконалення.

В сьогоденнішніх умовах лише ринок визначає необхідний асортимент, тому запорукою формування оптимального асортименту товарів є досконала асортиментна політика. Формування оптимального асортименту товарів забезпечить підприємству підвищення ефективності його господарської діяльності та зміцнення конкурентоспроможності підприємства на ринку, що, в свою чергу призведе до збільшення прибутку та завоювання прихильності споживачів.

Для молокопереробних підприємств Остапенко С.О. пропонує такі напрями формування товарного асортименту, як: організація виробництва сирів із високою температурою нагрівання та виробництва м'яких сирів; розширення асортименту виробництва молочної продукції з незбираного молока, використання інноваційних безвідходних технологій виробництва продуктів функціонального харчування на основі знежиреного молока, пахти й сироватки, а також продуктів із йодоказеїном; випуск спеціальних молочних продуктів із використанням ацідо- та біфідоцільних бактерій, полівітамінних преміксів і β -каротину; виробництво молочних продуктів, адаптованих для немовлят. Вищеперелічені напрями можуть бути доповнені пріоритетами розвитку глибокої переробки молокосировини та створенням виробництва таких продуктів, як казеїн, суха молочна сироватка, лактоза, сироваткові білки та ін. [16, с.264].

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ТОВАРНОГО АСОРТИМЕНТУ ФІЛІЇ «СУМСЬКИЙ МОЛОЧНИЙ ЗАВОД»

2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика підприємства

Досліджуване підприємство Філія «Сумський молочний завод» ДП «Аромат» є одним з найвідоміших та найдавніших переробних підприємств харчової промисловості у місті Суми.

Розташоване підприємство за адресою: Сумська область, м. Суми, вул. Білопільський шлях, 15. Директором підприємства є Белік Людмила Вікторівна.

Початок діяльності заводу припадає на 1924 р. На той період роботи велись у пристосованому дерев'яному приміщенні з виробничою площею 300 м². Всі процеси праці виконувалися вручну. Потужність переробного підприємства становила 4 тонни молока за добу або біля 1,5 тис. тонн за рік. У 1940 р. відбулася перша механізація трудових процесів, а переробка молока збільшилася до 4 тис. тонн за рік. Наступне технічне переоснащення заводу відбулося під час його відбудови після Другої Світової війни. З 1959 по 1965 рр. було проведено чергове технічне переоснащення цехів, у зв'язку з чим обсяг перероблюваного молока збільшився до 29 тис. тонн на рік.

У 1965-1970 рр. обсяг переробки продукції збільшився до 43,3 тис. тонн за рік. Наступне збільшення обсягу виробництва продукції з незбираного молока відбулося у 1985 р. Потужність збільшилася з 67 тонн до 100 тонн за добу. У 1986 р. в експлуатацію був введений цех сухого знежиреного молока (СЗМ), а також цех з виробництва продукції дитячого харчування та маслоцех.

У 1993 р. виробнича потужність заводу становила 67 тис. тонн на рік. В цей період в структуру Сумського молокозаводу входять ділянки з виробництва тваринного масла, продукції з незбираного молока, твердого сиру і сиркових виробів, морозива, сухого знежиреного молока та казеїну.

У 1996 р. «Сумський міський молочний завод» змінив організаційно-правову форму і став відкритим акціонерним товариством. У 1998 р. підприємство отримало назву ВАТ «Сумський молочний завод». У 2003 р. підприємство увійшло в структуру ДП «Мілкіленд-Україна», яке є членом міжнародної групи компаній «Мілкіленд» і входить у п'ятірку провідних переробників молока і виробників та експортерів молочної продукції в Україні. Компанія керує 10 молокопереробними заводами, які функціонують в шести екологічно чистих областях країни. Молочна продукція виробляється під брендами Добряна, Коляда і LatteR.

Філія «Сумський молочний завод» спеціалізується на переробці молока, виробництві м'яких сирів і молочної продукції під ТМ «Добряна». У 2008 р. в експлуатацію запущена 2-га лінія з виробництва глазурованих сирків, а також лінія розливу молока, кефіру та йогуртів в ПЕТ-пляшках. У 2012 р. завод розпочав виробництво термостатної продукції.

У 2011 р. на підприємстві була розроблена, впроваджена та сертифікована система управління безпечністю харчових продуктів (англ. Hazard Analysis and Critical Control Point, HACCP) відповідно до вимог стандарту ДСТУ 4161:2003.

Сьогодні виробничі потужності підприємства з пробки молока становлять до 200 тонн молока за добу, з яких виробляється біля 100 тонн продукції з незбираного молока за зміну.

Філія «Сумський молочний завод» є неодноразовим переможцем конкурсу «100 кращих товарів України». Так, в 2009 р. сирок глазурований ТМ «Добряна» виробництва Філії «Сумський молочний завод» був нагороджений Дипломом «100 кращих товарів України 2009 року» в номінації «Продовольчі товари», в 2010 р. таким же Дипломом був

нагороджений сир м'який «Моцарелла». У 2011 р. Дипломом була нагороджена закваска з чорницею, а в 2012 р. - кисломолочний продукт «Біфілайф». У 2012 р. Сумський молочний завод взяв участь в акції «З турботою про українське!», метою якої стала пропаганда культури вживання вітчизняної продукції. Згідно з рейтингом, проведеним у 2013 році виданням «Фокус», ТМ «Добряна» посіла 22-е місце серед 50 найпопулярніших брендів України.

Постачальниками молочної сировини для Філії «Сумський молочний завод» є як сільськогосподарські підприємства, так і особисті селянські господарства. Перед початком укладання угоди про взаємодію фахівець підприємства виїздить в господарство, оглядає умови виробництва, відбирає проби молока для аналізу. Після отримання позитивних результатів аналізу якості молока укладається угода і встановлюється графік збору молока від постачальника. Збір молока здійснюється молоковозами Філії.

Для здійснення своєї господарської діяльності Філія «Сумський молочний завод» закуповує різноманітні товари у наступних постачальників, зокрема:

- пакувальні матеріали у постачальників: ПП «Дарія», ПП «Єврофойл» фірма, ТОВ «Сілд Ейр (Україна) лімітед»;
- закваски, ферменти у постачальника - ТОВ Продсервіс;
- побутова хімія, транспортні засоби та запасні частини до них, паливно-мастильні матеріали, інші допоміжні матеріали підприємство закуповує у широкій оптово-роздрібній торгівельній мережі України.

Реалізація продукції Філії «Сумський молочний завод» здійснюється через дистриб'юторські та гуртові канали збуту, а також через мережу магазинів роздрібної торгівлі.

Успішність діяльності Філії «Сумський молочний завод» здобувається за рахунок багаторічного досвіду роботи в даній сфері, за рахунок збереження традицій з виробництва продукції переробки молока та високого професіоналізму кадрового складу підприємства та вболівання за справу.

Організаційну структуру управління підприємства представлено на рис. 2.1.



Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління Філії «Сумський молочний завод»

Джерело: розроблено автором за даними підприємства.

Як свідчать дані рис.2.1, організаційна структура управління повністю відповідає напрямку діяльності Філії «Сумський молочний завод» і забезпечує організацію злагодженої його діяльності з переробки молока та виробництва продукції його переробки.

Як ми відмітили вище, Філія «Сумський молочний завод» входить до складу ДП «Аромат», яке в свою чергу входить в структуру ДП «Мілкіленд-Україна». Філія подає свою звітність до складу консолідованої звітності ДП «Аромат». Отже, розглянемо обсяг реалізованої продукції по структурних підрозділах, які у звітності зветься місцеві одиниці, ДП «Аромат», в тому числі й по Філії «Сумський молочний завод» [табл.2.1].

Таблиця 2.1 - Обсяг реалізованої продукції ДП «Аромат»

Місцеві одиниці	Обсяг реалізованої продукції, тис грн.			
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відношення 2022 р до 2020 р., %
Філія «Сумський молочний завод», Сумська обл.	405510,0	438382,8	296204,7	73,0
Філія «Ніжинський міськмолзавод», Чернігівська обл.	37926,1	40960,2	27675,8	73,0
Філія «Сир», Київська обл.	2098,4	2575,8	1740,4	82,9
Філія «Лактіс», Хмельницька обл.	47300,9	51879,4	35849,8	75,8
Філія «Бахмацький МК», Чернігівська обл.	40,8	45,7	29,5	72,3
ДП «Аромат», Київська обл.	29103,8	32513,1	18778,8	64,5
Всього по ДП «Аромат»	521980	566357	380279	72,9

Джерело: Розраховано автором за даними звітності підприємства.

Дані таблиці 2.1 свідчать, що обсяг реалізованої продукції на початку аналізованого періоду збільшився у 2021 році, а в кінці, тобто у 2022 році зменшився. Причиною зростання обсягу стало збільшення реалізаційних цін під впливом інфляційних процесів у 2021 році, які постійно відбуваються в Україні. А причиною зменшення стали військові події у 2022 році, що призвело до зменшення як обсягів виробництва, так і обсягів реалізації продукції. За три роки обсяг продукції зменшився на 27,1% або на 141701 тис грн. Якщо ж порівняти 2022 рік з 2021 роком, то обсяг зменшився аж на 33%.

Безпосередньо по Філії «Сумський молочний завод» відмічаємо аналогічні тенденції, як і в цілому по ДП «Аромат», а саме обсяг реалізованої продукції зменшився на 27% і склав у 2022 році 296204,7 тис грн. проти 405510 тис г у 2020 році.

Як бачимо з таблиці, обсяг реалізованої продукції по Філії «Сумський молочний завод» в абсолютних показниках значно перевищує обсяг реалізованої продукції іншими місцевими одиницями. Інформація про структуру реалізованої продукції ДП «Аромат» представлено на рис. 2.2.

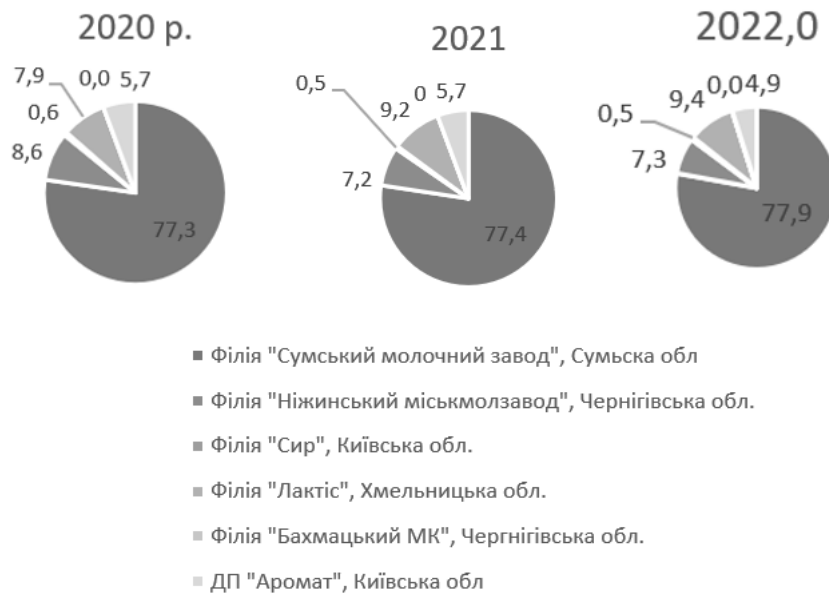


Рисунок 2.2 – Структура реалізованої продукції місцевими одиницями ДП «Аромат».

Джерело: побудовано автором за даними звітності підприємства.

З рисунка 2.2 бачимо, що структура реалізованої продукції місцевими одиницями ДП «Аромат» за три роки майже не змінилася. Найбільшу питому вагу в структурі - 77,9% - має молочна продукція, вироблена Філією «Сумський молочний завод». Причому ця частка дещо зросла за аналізований період, а саме на 0,6 процентних пункти. На долю інших п'яти місцевих одиниць разом припадає біля 22% реалізованої продукції. Таким чином, Філія «Сумський молочний завод» серед представлених структурних підрозділів має найбільші потужності з переробки молока та виробництва молочної продукції. Відмітимо, що виробнича потужність Філії з переробки молока становить 200 тонн молока за добу, тобто понад 70 тисяч тонн молока за рік. Потужність з виробництва продукції становить 100 тонн за зміну, тобто понад 100 тисяч тонн молочної продукції за зміну.

Далі проаналізуємо основні економічні результати діяльності досліджуваного підприємства.

В наступній таблиці 2.2 представлена інформація для аналізу основних економічних показників діяльності підприємства.

Таблиця 2.2 – Основні економічні показники діяльності ДП «Аромат»

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2022 р від 2020 р, (+,-)	Відношення 2022 р до 2020 р., %
Чистий дохід від реалізації продукції, тис грн.	521980	566357	380279	-141701	72,9
Собівартість реалізованої продукції, тис грн.	418902	502863	351621	-67281	84,0
Валовий прибуток, тис грн.	103078	63494	28658	-74420	28,0
Рівень рентабельності виробництва, %	19,7	11,2	7,5	-12,2п.п.	x
Інші операційні доходи, тис грн.	1324	2006	1403	-79	105,9
Адміністративні витрати, тис грн	18689	20352	15199	-3490	81,3
Витрати на збут, тис грн.	19874	21452	16554	-3320	83,3
Інші операційні витрати, тис грн.	3076	3457	6992	3916	227,0
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис грн.	62763	20239	-8684	-71447	x
Рівень рентабельності операційної діяльності, %	13,6	3,7	-2,3		
Інші доходи, тис грн.	98724	139626	54142	-83582	15,3
Фінансові витрати, тис грн.	43762	22742	2017	-41745	4,6
Інші витрати, тис грн.	201783	300200	118314	-83469	58,3
Фінансовий результат до оподаткування, тис грн.	-84058	-163073	-93870	-177928	211,0
Чистий фінансовий результат (збиток), тис грн	-84058	-163389	-93870	-177928	211,0
Рівень рентабельності (збитковості) господарської діяльності	-11,9	-18,7	-18,9	-7,0 п.п.	x

Джерело: Розраховано автором за даними звітності підприємства.

Як свідчать дані таблиці 2.2, чистий дохід від реалізації продукції зменшився у 2022 році порівняно з 2020 роком на 141701 тис грн. або на 27,1%. Причиною цього стало зменшення обсягів виробництва та обсягів реалізації продукції внаслідок великомасштабного вторгнення російського

агресора в Україну. Через військові події багато територій були окуповані або населення з певних територій евакуювалося закордон, в результаті чого зменшилася кількість споживачів. Всі інші фінансові показники, окрім інших фінансових витрат, також зменшилися, що обумовлено зменшенням обсягів виробництва та реалізації.

Рівень рентабельності виробництва мав позитивні значення в кожному році, однак зменшився з 19,7% до 7,5%, що пояснюється зменшенням обсягу виробництва та продажу продукції. Рівень рентабельності операційної діяльності зменшився з 13,6% у 2020 році до 3,7% у 2021 році, а в 2022 році підприємство отримало збитковість операційної діяльності в розмірі (-2,3%). Рівень збитковості господарської діяльності зріс на 7 процентних пункти за аналізований період і склав у 2022 році 18,9%.

Таким чином, за весь аналізований період ДП «Аромат» було збитковим, причому найбільший збиток у сумі 163389 тис грн було отримано в 2021 році, в якому було отримано найбільший дохід від реалізації. Причиною великого збитку стала найбільша за період собівартість реалізованої продукції, а також найбільші інші витрати. А в 2022 році до цих причин добавилося ще й зменшення обсягу виробництва та продажу через військові події.

Далі проаналізуємо забезпеченість підприємства виробничими ресурсами для здійснення виробничої діяльності.

Таблиця 2.3 - Забезпеченість підприємства основними виробничими засобами та ефективність їх використання

Показники	2020р.	2021р.	2022р.	2022р. у % до 2020 р.
Середньорічна вартість основних виробничих засобів, тис. грн.	186890	198305	205441	110,0
Фондоозброєність, тис. грн.	316,7	289,9	311,3	98,3
Фондовіддача	2,8	2,9	1,9	67,8
Фондоємність	0,4	0,4	0,5	125,0
Вироблено продукції на 1-го середньооблікового працівника, тис. грн.	884,7	828,0	576,2	65,1

Джерело: Розраховано автором за даними звітності підприємства.

Як свідчать дані таблиці 2.3, середньорічна вартість основних виробничих засобів зросла на 10 і склала у 2022 році 205441 тис грн. Причиною стало незначне оновлення основних засобів. Однак, фондоозброєність зменшилася 1,7%, оскільки одночасно із збільшенням вартості засобів зросла чисельність працівників, при чому дещо вищими темпами. Фондовіддача зменшилася, а фондоємність, відповідно, зросла, що відбувалося на фоні зменшення продуктивності праці. Таким чином, забезпеченість підприємства фондами, а також ефективність їх використання зменшилися на кінець аналізованого періоду.

Наступним важливим ресурсом для виробництва продукції є трудові ресурси, ефективність використання яких в ДП «Аромат» та в розрізі місцевих одиниць представлено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 - Забезпеченість підприємства трудовими ресурсами та ефективність їх використання

Показники	2020р.	2021р.	2022р.	2022р. у % до 2020 р.
Середньооблікова чисельність працівників ДП «Аромат», осіб	590	684	660	111,9
в т.ч. у Філії «Сумський молочний завод», осіб	384	381	372	96,9
Продуктивність праці в ДП «Аромат» всього, тис грн./особу	884,7	828,0	576,2	65,1
в т.ч. у Філії «Сумський молочний завод»	1056,0	1150,6	796,2	75,4
у Філії «Ніжинський міськмолзавод», Чернігівська обл.	550,8	552,9	425,7	77,3
у Філії «Сир», Київська обл.	198,6	232,8	124,3	62,6
у Філії «Лактіс», Хмельницька обл.	442,7	489,4	416,8	94,1
у Філії «Бахмацький МК», Чернігівська обл.	5,9	5,3	4,9	83,1
У ДП «Аромат», Київська обл.	172,6	178,1	160,5	93,0

Джерело: Розраховано автором за даними звітності підприємства.

Як свідчать дані таблиці 2.4, середньооблікова чисельність працівників спочатку зросла у 2021 році порівняно з 2020 роком на 94 особи, а потім зменшилася у 2022 році до 660 осіб, що пов'язано з тенденціями зміни обсягу виробництва.

А у Філії «Сумський молочний завод» чисельність працівників зменшувалася поступово в кожному році і склала на кінець періоду 372 особи.

Продуктивність праці в цілому по ДП «Аромат» поступово зменшувалася з кожним роком. В розрізі місцевих одиниць, продуктивність праці переважно спочатку зростала, а потім зменшувалася у 2022 році, що пов'язано з війною.

Продуктивність праці у Філії «Сумський молочний завод» була найбільшою, ніж по іншим структурним одиницям, а також більшою, ніж в цілому по ДП «Аромат» на 35-38%. Це свідчить, що Філія «Сумський молочний завод» є найбільшим та найпотужнішим структурним підрозділом ДП «Аромат».

Таким чином, ДП «Аромат» в цілому та Філія «Сумський молочний завод» забезпечене необхідними ресурсами, однак військові події в першу чергу та ринкові відносини обумовлюють необхідність пошуку напрямів підвищення ефективності господарської діяльності цього підприємства.

2.2 Аналіз складу та структури товарного асортименту підприємства

Переробні підприємства повинні виконувати план не лише за загальним обсягом продукції та її вартості, але й за асортиментом та його структурою. Це дає можливість задовольнити потреби споживачів в продуктах харчування та забезпечити стабільну прибутковість підприємству.

Асортимент характеризує визначену сукупність продуктів, різних за властивостями, призначенням і кількістю, а також перелік найменувань продукції з вказівкою їх обсягу випуску за кожним видом продукції.

Фахівці ДП «Аромат» постійно працюють над розширенням та оновленням асортименту та поліпшенням якості молочної продукції. На сьогодні асортимент продукції підприємства нараховує понад 60 видів

цільномолочної продукції різних видів та об'єму фасування, біля 20 сортів твердих та напівтвердих сирів, 7 видів масла вершкового, 6 видів сухих молочних продуктів. З цієї сукупності Філія «Сумський молочний завод» виробляє понад 30 видів цільномолочної продукції, 7 видів м'яких сирів, 6 видів глазурованих сирків. Вся продукція Філії «Сумський молочний завод» ДП «Аромат» виготовляється з натурального високоякісного молока без додавання хімічних поліпшувачів та консервантів.

Важливими характеристиками асортименту є його ширина та глибина. Наведемо в таблиці 2.5 характеристику ширини та глибини товарного асортименту Філії «Сумський молочний завод».

Таблиця 2.5 - Ширина та глибина товарного асортименту продукції бренду «Добряна» ДП «Аромат»

Ширина					
Глибина	Цільномолочна продукція	Сири	Масло фасоване	Масло вагове	Сухі молочні продукти
	Молоко (до 5 видів)	Тверді та напівтверді сири (17 видів)	Масло солодковершкове «Селянське» ТМ «Добряна» 73 % (100г, 200г, 500г)	Масло солодковершкове «Селянське» ТМ «Добряна» 72,5 %	Суха сироватка, відповідно до стандарту Департаменту сільського господарства США (USDA)
	Кефір та кисломолочні вироби (понад 10 видів)	М'які сири (12 видів)	Масло солодковершкове «Екстра» ТМ «Добряна» 82,5 % (200г)	Масло солодковершкове «Селянське» ТМ «Добряна» 73 %	Суха молочна сироватка демінералізована
	Сметана (до 10 видів)	Плавлені сири	Масло солодковершкове «Вологодське» ТМ «Добряна» 82,5 % (200г)	Масло солодковершкове «Екстра» ТМ «Добряна» 82,5 %	Казеїн кислотний, технічний, відповідно до типових вимог
	Йогурти (до 10 видів)	Безлактозні сири	Безлактозне масло ТМ Latter, низькокалорійне, 62% (200г)		Сухе знежирене молоко, відповідно до вимог American Dairy Products Institute (ADPI «Extra Grade»)
	Сир кисломолочний і сирні маси (до 15 видів)	Напівтверді сирні продукти			Сухе знежирене молоко, відповідно до вимог American Dairy Products Institute (ADPI «Standard Grade»)
	Сирки глазуровані (6 видів)	Плавлені сирні продукти			Сухе незбиране молоко 25-26 %, відповідно до вимог American Dairy Products Institute (ADPI «Extra Grade»)
	Безлактозні кисломолочні вироби (до 5 видів)				

Джерело: складено автором за даними офіційного сайту Мілкіленд-Україна [17].

В таблиці 2.5 представлена інформація про асортимент товарів бренду «Добряна», що виробляється всіма підприємствами, що входять до складу ДП «Аромат». З наведеної інформації можемо судити про ширину та глибину товарного асортименту. Ширина товарного асортименту відображає кількість асортиментних груп, а глибина - кількість позицій в кожній асортиментній групі. Як свідчать дані таблиці, підприємство має досить широкий товарний асортимент, який складається з п'яти асортиментних груп. Кожна група, в свою чергу має досить багато позицій – від 3 до 7. Найбільше, а саме сім товарних позицій, має група кисломолочних виробів. Тобто ця асортиментна група цільномолочних виробів має найбільшу глибину, нараховуючи сім підгруп, кожна з яких включає від 5 до 15 видів в залежності від виду самої продукції та об'єму її фасування. Таким чином глибина асортиментної групи цільномолочних виробів становить понад 60 позицій. Відмітимо, що в групу цільномолочних виробів та в групу масла фасованого входять підгрупи безлактозних виробів, всього 5 товарних позицій. Це відносно нова товарна група, виробництво якої здійснюється в традиціях здорового харчування та орієнтоване на експорт.

Найменше, а саме три товарні позиції, має група масла вагового.

Такий достатньо глибокий асортимент молочної продукції ДП «Аромат» допомагає сприяє найбільш повному задоволенню потреб різних сегментних груп споживачів в одному товарі, максимізує використання місця на торгівельних майданчиках, є одним з чинників конкурентних переваг і дозволяє застосувати діапазон цін для різних споживачів.

Як ми вже відмітили вище, продукцію під брендом «Добряна» виробляють різні структурні одиниці ДП «Аромат», в тому числі й Філія «Сумський молочний завод». Також вище нами вказано, що Філія виробляє понад 30 видів цільномолочної продукції, 7 видів м'яких сирів, 6 видів глазурованих сирків. В таблиці 2.6 представлена інформація для аналізу ширини та глибини товарного асортименту Філії «Сумський молочний завод».

Таблиця 2.6 - Ширина та глибина товарного асортименту Філії
«Сумський молочний завод»

ШИРИНА ТОВАРНОГО АСОРТИМЕНТУ			
ГЛИБИНА ТОВАРНОГО АСОРТИМЕНТУ	Цільномолочна продукція	М'які сири	Сирки глазуrowані
	<i>Молоко пастеризоване:</i> - молоко пастеризоване 1,5%, 900 г; - молоко пастеризоване 2,7%, 450 г, 900 г; - молоко пастеризоване 3,2%, 450 г, 900 г; - молоко пряжене 2,5%, 450 г;	- сир «Чеддер Сумський» 45%, 500 г; - сир «Адигейський» 45%, 300 - 500 г; - сир «Любительський» 45%, 1,8 кг; - сир «Сулугуні» 45%, 400 - 500 г; - сир «Бринза» 45%, 3,0 кг; - Сир «Моцарелла» форма Черрі в розсолі 45%, 200г; - Сир «Моцарелла» форма Кулька в розсолі 45%, 200г;	- сирок глазуrowаний полуниця 15 %, 36 г; - сирок глазуrowаний вишня 15 %, 36 г; - сирок глазуrowаний смородина 15 %, 36 г; - сирок глазуrowаний курага 15 %, 36 г; - сирок глазуrowаний ваніль 15 %, 36 г; - сирок глазуrowаний згущене молоко 15 %, 36 г;
	<i>Кефір, ряжанка, сироватка:</i> - кефір 0%, 450 г, 900 г; - кефір 1%, 450 г, 900 г; - кефір 2,5%, 450 г, 900 г; - кефір 3,2%, 450 г, 900 г; - ряжанка 2,5%, 450 г; - сироватка 0%, 900 г;		
	<i>Сметана:</i> - сметана в плівці 10%, 400 г; сметана в плівці 15%, 400 г; - сметана в пленке 21%, 400 г; сметана в плівці 25%, 400 г; - сметана в пластиковому стаканчику 15%, 350 г; - сметана в пластиковому стаканчику 21%, 350 г;		
	<i>Йогурти:</i> - йогурт с наповнювачем полуниця 1,5%, 400 г; - йогурт с наповнювачем чорниця 1,5%, 400 г; - йогурт с наповнювачем персик 1,5%, 400 г; - біо-йогурт с наповнювачем полуниця - мюслі 1,5%, 290 г; - біо-йогурт с наповнювачем полуниця - лайм 1,5%, 290 г; - біо-йогурт с наповнювачем полуниця 1,5%, 290 г; - біо-йогурт с наповнювачем лісова ягода 1,5%, 290 г; - біфідойогурт, 5 злаків 1,5%, 290 г; - біфідойогурт, 5 злаків і курага 1,5%, 290 г; - закваска молочна 1%, 290 г; - закваска молочна с наповнювачем полуниця 1,5%, 290 г; - закваска молочна с наповнювачем чорниця 1,5%, 290 г;		
	<i>Сир кисломолочний і сирні маси:</i> - сир 0%, 5%, 9%, 200 г; - сир термоформаж 0%, 5%, 9%, 200 г; - сирна маса з наповнювачами ваніль, курага, ізюм 4,5%, 200 г; - сирочок солодкий 16,5%, 90 г; - сирочки солодкі з наповнювачами ваніль, курага, ізюм 5%, 90 г;		

Джерело: складено автором за даними офіційного сайту Мілкіленд-Україна [17].

В таблиці 2.6 представлена інформація про асортимент товарів, що виробляються Філією «Сумський молочний завод». З наведеної інформації можемо судити про ширину та глибину товарного асортименту. Як свідчать дані таблиці, підприємство має досить широкий, хоча й менший, ніж в цілому по ДП «Аромат» товарний асортимент. Він складається з трьох асортиментних груп. Кожна група, в свою чергу має досить багато позицій – від 6 до 31. Найбільше, а саме 31 товарну позицію, має група цільномолочних виробів. В свою чергу асортиментна група цільномолочних виробів включає у свій склад 5 підгруп, зокрема молоко пастеризоване; кефір, ряжанка та сироватка; сметана; йогурти; сири кисломолочні та сиркові маси. Кожна підгрупа включає від 5 до 15 товарних позицій. Отже, асортиментна група цільномолочних виробів має найбільшу глибину, нараховуючи п'ять підгруп, кожна з яких включає від 5 до 15 видів в залежності від жирності продукції та об'єму її фасування. Таким чином глибина асортиментної групи цільномолочних виробів становить понад 30 товарних позицій.

До асортиментної групи «М'які сири» входить 7 товарних позицій сиру різних сортів, жирності та фасування. До асортиментної групи «Глазуровані сирки» входить 6 товарних позицій в залежності від виду наповнювача.

Таким чином Філія «Сумський молочний завод» має достатньо глибокий асортимент молочної продукції», що сприяє найбільш повному задоволенню потреб різних сегментів споживачів, максимізує використання місця на торгівельних майданчиках, є одним з чинників конкурентних переваг і дозволяє застосувати діапазон цін для різних споживачів. Однак, при цьому доцільним було би дещо розширити ширину товарного асортименту, наприклад, в напрямку виробництва органічних продуктів.

Наступним етапом проаналізуємо динаміку обсягів виробництва продукції в розрізі номенклатурних груп (табл.2.7), динаміку вартості реалізованої продукції за товарними групами та визначимо структуру товарного асортименту.

Таблиця 2.7 – Динаміка виробництва продукції товарного асортименту Філії «Сумський молочний завод», тонн

Товарна група продукції	Обсяг виробництва			Відношення 2022р. до 2020р., %
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	
Цільномолочні вироби				
в т.ч. молоко	7023,6	7440,2	4965,9	70,7
кефір	2549,1	2107,1	1679,0	65,9
ряжанка	298,7	304,2	221,0	74,0
сир кисломолочний	679,3	706,0	471,9	69,5
сметана	1220,2	1385,2	819,2	67,1
йогурти	827,6	819,3	461,8	55,8
сироватка	49,2	51,5	15,4	31,3
М'які сири	940,7	944,6	575,5	61,2
Глазуровані сирки	20,1	20,2	4,7	23,4

Джерело: розраховано автором за даними звітності Філії «Сумський молочний завод».

Дані таблиці 2.7 свідчать, що обсяг виробництва продукції по всім товарним групам спочатку зріс у 2021 році порівняно з 2020 роком, а потім зменшився у 2022 році порівняно як з 2020, так і з 2021 роками. Причинами зростання обсягу виробництва у 2021 році стало покращення економічної ситуації в країні, зростання мінімальної заробітної плати і, як наслідок, збільшення платоспроможного попиту на продукцію, в тому числі й на корисну продукцію молокопереробного підприємства. Зменшення обсягу виробництва у 2022 році пояснюється початком військових подій в Україні, внаслідок чого зменшився попит на продукцію, оскільки зменшилися доходи населення при одночасному зменшенні його чисельності внаслідок евакуації за кордон. Іншою причиною, що обумовила зменшення виробництва стало значне скорочення сировинної бази, оскільки в перші місяці війни неможливо було збирати молоко по підприємствам та у населення через загрозу обстрілів або окупації населених пунктів.

Найбільше, а саме на 76,4%, скоротився обсяг виробництва сирків глазурованих, оскільки це продукт з еластичним попитом, оскільки є більше делікатесом, ніж корисним кисломолочним виробом. Відповідно населення

значно скоротило його споживання і замістило іншими, більш корисними і цінними молочними продуктами, наприклад, молоком, ряжанкою та кефіром. Обсяги виробництва яких скоротилися найменшим темпом.

В наступній таблиці 2.8 проаналізуємо динаміку вартості реалізованої продукції за товарними групами.

Таблиця 2.8 – Вартість реалізованої продукції Філії «Сумський молочний завод», тис грн.

Товарна група продукції	Вартість реалізованої продукції			Відношення 2022р. до 2020р., %
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	
Цільномолочні вироби				
в т.ч. молоко	111921	120993	81123	72,5
кефір	46228	41675	33989	73,5
ряжанка	6083	6576	4985	81,9
сир кисломолочний	49472	53482	36654	74,1
сметана	59709	69802	41993	70,3
йогурти	21997	24773	15627	71,0
сироватка	206	238	92	44,7
М'які сири	108271	119087	81258	75,1
Глазуровані сирки	1623	1756	484	29,8
Всього по Філії	405510	438382	296205	73,0

Джерело: розраховано автором за даними звітності Філії «Сумський молочний завод».

Як свідчать дані таблиці 2.8, вартість реалізованої продукції також спочатку зросла по всім товарним групам у 2021 році, а потім зменшилася у 2022 році. Поясненням є зменшення обсягів виробництва внаслідок воєнних дій, зменшення сировинної бази, зменшення попиту.

Якщо порівняти темпи зменшення вартості продукції з темпами зменшення обсягів виробництва, то відмічаємо, що вартість реалізованої продукції зменшилася меншими темпами, ніж обсяги виробництва. Це пояснюється тим, що на вартість впливає, окрім обсягу виробництва, ще й ціновий чинник. А ціни на молочну продукцію в кожному році мали тенденцію до зростання, як і на всі інші товари.

За даними вартості реалізованої продукції нами визначено структуру товарного асортименту Філії «Сумський молочний завод», що представлена на рис.2.3.

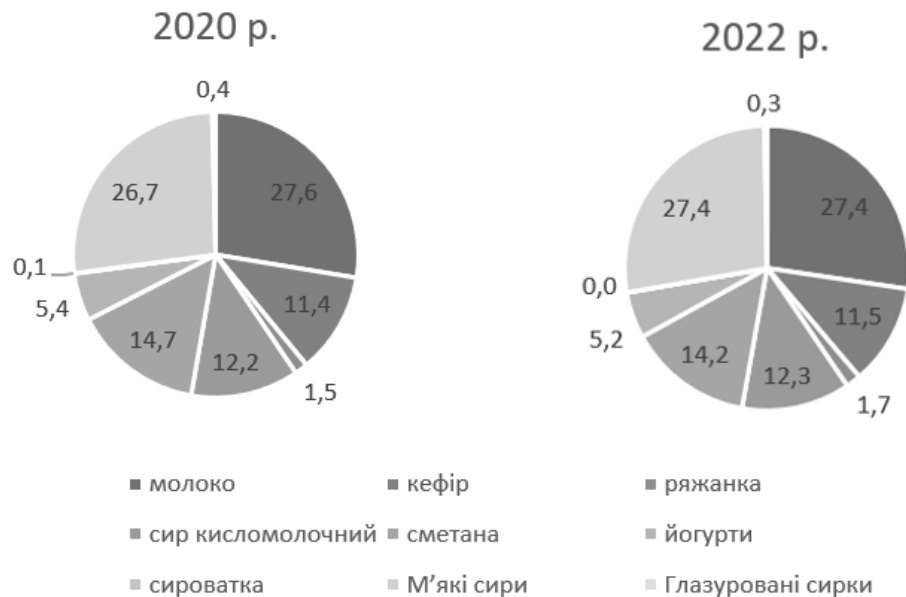


Рисунок 2.3 – Структура товарного асортименту продукції Філії «Сумський молочний завод».

Джерело: побудовано автором за даними Філії.

З рис. 2.3 бачимо, що структура товарного асортименту Філії майже не змінилася за аналізований період, що свідчить про дотримання традиційного напрямку спеціалізації виробництва. Найбільші серед наявних, але незначні зміни, відбулися по групі «М'які сири», частка яких зросла на 0,7 п.п.

Найбільшу питому вагу в структурі асортименту мають такі товарні групи, як «Молоко пастеризоване» - понад 27%, а також «М'які сири» - біля 27%. Такі товарні групи, як «Кефір», «Сир кисломолочний» та «Сметана» мають біля 12-15% кожна. Всі інші групи мають біля 5% і менше.

Таким чином Філія «Сумський молочний завод» має товарний асортимент з майже стабільною структурою, з достатньо великою глибиною, виробляючи велику кількість товарних позицій в товарній групі «Цільномолочні вироби», однак, доцільно було би дещо збільшити ширину товарного асортименту, освоївши виробництво нових товарних груп.

2.3 Ефективність виробництва продукції товарного асортименту Філії

Здійснення економічного аналізу дає можливість розрахувати та проаналізувати основні економічні показники, що характеризують ефективність та прибутковість виробництва певного виду продукції або господарської діяльності підприємства в цілому.

Одним з важливих показників виробництва продукції є витрати на її виробництво, інформація про які представлена в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 – Витрати на виробництво продукції товарного асортименту Філії «Сумський молочний завод», тис. грн.

Статті витрат	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відношення 2022р. до 2020р., %
Витрати на молочну сировину	108407,3	131459,8	95186,9	87,8
в т.ч. молочна сировина	104279,0	126667,9	90946,1	87,2
транспортно-заготівельні витрати	4128,3	4790,0	4240,7	102,7
Основні матеріали	6265,1	8577,1	5772,9	92,1
Допоміжні матеріали	11445,7	18760,3	12638,7	110,4
Паливно-енергетичні витрати	20901,1	33221,4	22355,6	107,0
в т.ч. електроенергія	12100,3	19211,0	13016,0	107,6
теплоенергія	6781,8	9223,6	6882,5	101,5
вода	1092,2	1794,2	1207,3	110,5
стоки	926,8	2992,6	1249,8	134,9
Заробітна плата основних робітників з нарахуваннями	6378,8	10676,5	7184,2	112,6
<i>Всього змінних витрат</i>	<i>153398,0</i>	<i>202695,1</i>	<i>143138,3</i>	<i>93,3</i>

Джерело: розраховано автором за даними звітності Філії «Сумський молочний завод».

Дані таблиці 2.9 свідчать про динаміку зміни виробничих витрат підприємства. Як бачимо, загальна сума витрат зменшилася на 6,7% у 2022 році порівняно з 2020 роком, причиною чого є скорочення обсягу виробництва. Внаслідок зменшення обсягу виробництва зменшилися витрати на молочну сировину та основні матеріали. По інших статтях витрат спостерігається зростання під впливом росту цін на відповідні види ресурсів. Так, витрати на заробітну плату зросли на 12,6% внаслідок збільшення

мінімальної заробітної плати по Україні і не зважаючи на скорочення обсягу виробництва. Однак зростання витрат по деяких статтях було перекрито їх зменшенням по статтях «Молочна сировина» та «Основні матеріали», в результаті чого й зменшилася загальна сума витрат.

В наступній таблиці 2.10 проаналізуємо досягнуті фінансові результати від переробки молока у Філії «Сумський молочний завод». Відмітимо, що до фінансових показників діяльності переробного підприємства, яке входить до складу більш крупної бізнес-одиниці, є показники валової маржі, чистої маржі та показник EBITDA. Валова маржа визначається як різниця між доходом від реалізації продукції та змінними витратами виробництва. Чиста маржа – як різниця між валовою маржею та витратами на збут продукції. EBITDA - це аналітичний показник, що дорівнює сумі прибутку до вирахування витрат за відсотками, сплати податків та амортизаційних відрахувань. Для переробних підприємств показник EBITDA визначається як різниця чистої маржі та загальногосподарських, адміністративно-управлінських та інших витрат.

Таблиця 2.10 – Фінансові результати від виробництва продукції товарного асортименту Філії «Сумський молочний завод»

Статті витрат	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відношення 2022р. до 2020р., %
Доход від реалізації продукції, тис грн	405510,0	438382,8	296204,7	73,0
Змінні витрати виробництва, тис грн	153398,0	202695,1	143138,3	93,3
Валова маржа виробництва, тис грн	252112,0	235687,7	153066,4	60,7
Рівень рентабельності реалізації за валовою маржею, %	62,1	53,7	51,6	-10,5 п.п.
Витрати на збут, тис грн	27919,9	39665,2	28810,1	103,2
Чиста маржа реалізації, тис грн	224192,1	196022,5	124256,3	55,4
Рівень рентабельності реалізації за чистою маржею, %	55,2	44,7	41,9	-13,3 п.п.
Загальногосподарські витрати, тис грн	12458,6	18012,2	12768,2	102,5
Адміністративно-управлінські витрати, тис грн.	12529,7	17634,7	12189,6	97,3
Інші витрати, тис грн.	85,8	145,8	123,5	143,9
EBITDA по заводу, тис грн.	199118,0	160229,8	99175,0	49,8
Рівень рентабельності по заводу, %	49,0	36,6	33,5	-15,5 п.п.

Джерело: розраховано автором за даними звітності Філії «Сумський молочний завод».

Як свідчать дані таблиці 2.10, дохід від реалізації продукції зменшився на 27% внаслідок скорочення обсягів виробництва через війну. Зменшення обсягу виробництва обумовило зменшення загальної суми змінних витрат на 6,7%. Як бачимо, змінні витрати, хоч і скоротилися, однак меншим темпом, ніж виручка, оскільки на витрати впливає інфляційний чинник. Все це обумовило зменшення валової маржі на 39,3% і, як наслідок рівня рентабельності за валовою маржею на 105, процентних пункти.

Витрати на збут зросли на 3,2%, незважаючи на зменшення обсягу виробництва, що обумовлено інфляційним чинником. Внаслідок чого чиста маржа зменшилася на 44,6%, а рівень рентабельності за чистою маржею на 13,3 процентних пункти.

Серед постійних витрат загальногосподарські зросли на 2,5%, а адміністративно-управлінські витрати зменшилися на 2,7%. Одна значно зросли інші витрати, а саме на 43,9%. В результаті цих змін EBITDA по заводу зменшилася на 50,2%, а рівень рентабельності по заводу на 15, процентних пункти.

Таким чином, за аналізований період ефективність виробництва продукції товарного асортименту Філії зменшилася, в першу чергу через війну. Однак, при цьому підприємство залишилось все рівно прибутковим. Так, навіть у 2022 році рівень рентабельності заводу становив 33,5%. Це обумовлено тим, що завод виробляє продукцію, яка є продукцією першої необхідності, зокрема цільномолочна продукція, яку населення споживало навіть в умовах війни і при відносно низьких доходах. Отже склад товарного асортименту Філії дав їй можливість утриматися на ринку навіть в умовах війни.

Важливим чинником, що може впливати на кінцеві результати діяльності підприємства є рівень оновлення товарного асортименту, який свідчить про те наскільки товарний асортимент обновляється. Оновлення товарного асортименту є чинником утримання конкурентних переваг та завоювання нових споживачів.

В таблиці 2.11 представлено показники рівня оновлення товарного асортименту.

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2022р. до 2020р.	Відношення 2022р. до 2020р., %
Кількість найменувань товарних позицій асортименту на початок року	37	39	44	+7	119,0
Кількість найменувань нових видів продукції, які введено у поточному році	2	5	0	-2	-
Коефіцієнт оновленості товарного асортименту	0,05	0,13	0	-0,05	-

Джерело: складено автором за даними офіційного сайту Мілкіленд-Україна [17].

Як свідчать дані таблиці 2.11, коефіцієнт оновленості спочатку у 2021 році зріс з 0,05 до 0,13. Так, у 2020 році було введено на ринок 2 нових види продукції, зокрема сир «Моцарелла» почали фасувати у відерця об'ємом 3 кг та 400 грам для ресторанів та роздрібних споживачів відповідно. Коефіцієнт оновлення становив у цьому році 5%. У 2021 році було введено на ринок 5 нових видів продукції. Зокрема Філія «Сумський молочний завод» стала виробляти безлактозну продукцію під торговою маркою LatteR, зокрема безлактозний твердий сир, безлактозний кисломолочний сир жирністю 0% та 5%, безлактозні кефір та йогурт. Продукція під цією торговою маркою реалізовується на зовнішніх ринках. Коефіцієнт оновлення в 2021 році склав 13,0. У 2022 році не було випущено жодного нового виду продукції, причиною чому була війна.

Таким чином, асортимент продукції Філії «Сумський молочний завод» до війни щорічно оновлювався. Оновлення асортименту дає можливість додавати нові види та нові смаки продукції, а також використовувати фасування різних об'ємів, що дає можливість задовольнити будь-які смаки споживача. Додаючи нові види продукції, підприємство вилучає старі види продукції, які користуються найменшим попитом.

Таким чином, склад та структура товарного асортименту забезпечує ефективність функціонування Філії, однак доцільно дещо його розширити.

РОЗДІЛ 3

ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ТОВАРНОГО АСОРТИМЕНТУ ФІЛІЇ «СУМСЬКИЙ МОЛОЧНИЙ ЗАВОД»

3.1 Ранговий та портфельний аналіз раціональності товарного асортименту

Проаналізувавши склад та структуру товарного асортименту Філії ми з'ясували, що він достатню ширину та глибину, а його склад та структура забезпечують ефективність товарного асортименту, оскільки підприємство має досить непогані показники ефективності виробництва, зокрема валової маржі, чистої маржі та показника EBITDA. Отже, товарний асортимент Філії «Сумський молочний завод» є збалансованим, однак, все ж таки доцільним є деяке розширення товарного асортименту Філії.

Однак, не менш важливою характеристикою товарного асортименту підприємства є раціональність його структури, яка забезпечує можливості для задоволення різних смаків та уподобань споживачів, а також споживачів з різними доходами.

Раціональність товарного асортименту - це здатність товарів, що входять до його складу, повною мірою задовольнити потреби різних сегментних груп споживачів. Дослідження раціональності структури асортименту здійснюють за допомогою рангового аналізу.

Ранговий аналіз товарного асортименту здійснюють за фактичною структурою асортименту та чинниках асортиментної політики. В ході аналізу для кожного виду продукції визначають питому вагу в загальному обсязі реалізації та рівень рентабельності. За показниками питомої ваги та рентабельністю встановлюють ранги. Незначна різниця рангів питомої ваги та рентабельності свідчить про економічну раціональність структури

асортименту. Якщо ранг питомої ваги випуску значно перевищує ранг рентабельності, то доцільно при наявності повноцінного попиту зменшити собівартість продукції або замінити її на нову, більш якісну та більш рентабельну. Якщо ж зберігається тенденція до зниження попиту, то варто знижувати обсяги виробництва продукції. Якщо ранг випуску значно нижчий, ніж ранг рентабельності, тобто продукція, що має високу рентабельність, випускається невеликими обсягами. Отже, за наявності стабільного попиту доцільним є збільшення обсягів виробництва цієї продукції.

Показник рівня раціональності структури асортименту оцінюється за допомогою коефіцієнта кореляції рангу випуску і рангу рентабельності, що визначається за формулою (3.1):

$$K_{pTA} = 1 - \frac{6 \sum_{i=1}^n (P_{qi} - P_{pi})}{n(n^2 - 1)}, \quad (3.1)$$

де, P_{qi} - ранг випуску i -го виду продукції;

P_{pi} - ранг рентабельності i -го виду продукції;

n – число товарних позицій в товарному асортименті.

Коефіцієнт кореляції рангів (коефіцієнт Спірмена) змінюється від -0,1 (з підвищенням рангу одного з параметрів ранг іншого набуває тенденції до підвищення). Чим ближчий коефіцієнт до +1,0, тим більш раціональною є структура асортименту.

Якщо структура асортименту є раціональною, то має місце сильний позитивний зв'язок між обсягом виробництва продукції товарного асортименту та рентабельністю виробництва продукції.

За результатами рангового аналізу розробляються заходи з покращення структури асортименту.

Результати рангового аналізу обсягів реалізації та рентабельності товарних груп асортименту продукції Філії представлено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Ранговий аналіз обсягів реалізації та рентабельності продукції товарного асортименту Філії

Товарні позиції	Частка товарної позиції в загальному обсязі, %	Рівень рентабельності, %	Ранг випуску	Ранг рентабельності	Різниця рангів
Цільномолочні вироби:					
в т.ч. молоко	27,35	26,2	2	7	-5
кефір	11,5	29,0	5	5	0
ряжанка	1,7	25,5	7	8	-1
сир кисломолочний	12,3	26,4	4	6	-2
сметана	14,2	30,3	3	3	0
йогурти	5,2	29,2	6	4	+2
сироватка	0,0	15,5	9	9	0
М'які сири	27,4	38,6	1	1	0
Глазуровані сири	0,3	31,2	8	2	+6

Джерело: розраховано автором.

Дані таблиці 3.1 свідчать, що по товарних позиціях «М'які сири», «Кефір», «Сметана» та «Сироватка» різниця рангів дорівнює нулю. Це означає, що м'які сири – є найбільш рентабельними, отже їх виробляють найбільше. З боку населення на м'які сири є попит не змінюється, оскільки вони є гарною альтернативою твердим сирам, які пропонуються в торгівельній мережі підприємствами-конкурентами, але є значно дорожчими за ціною, ніж м'які сири. По сироватці також не характерні зміни попиту, більше того, попит на неї досить низький, оскільки за обсягами реалізації сироватка отримала останнє місце, незважаючи на відносно низькі ціни. Причиною є відсутність маків та уподобань споживачів відносно сироватки. Її купує лише вузьке коло прихильників. Отже, для утримання цього вузького кола споживачів Філія і реалізує сироватку, хоча рівень рентабельності її найнижчий.

Кефір та сметана також не характеризуються змінами у попиті, оскільки кефір – це дуже корисний продукт харчування, який населення стабільно купує, хоча він і забезпечує нижчий рівень рентабельності, ніж м'які сири та сметана. По сметані, яка отримала 3-тю рангову позицію, як по обсягу, так і по рентабельності, також не характерні зміни попиту, оскільки вона, як і кефір користується попитом у споживачів і забезпечує дещо вищу рентабельність для підприємства.

По ряжанці, сиру кисломолочному та йогуртам також характерний досить стабільний попит, однак він є меншим від попиту на попередні продукти, оскільки вони є дорожчими, ніж кефір, який є повноцінною альтернативою них і дешевшим для споживачів. Ці продукти приносять менше рентабельності і підприємству.

По молоку відмічається значна різниця у рангах, оскільки при майже найменшому рівні рентабельності підприємство повинне продавати молоко, бо воно є соціальним продуктом для населення з низькими доходами.

По глазурованим сиркам ранг обсягу значно поступається рангу по рентабельності. Тобто при майже найвищій рентабельності сирків Філія виробляє незначний їх обсяг. Це пов'язано з тим, що сирки, на відміну молока та кефіру, не є соціально значущим продуктом, а, скоріше, делікатесом. Отже попит на них буде високим лише за умови високих доходів населення, що не характерно для сучасних реалій в Україні.

За даними таблиці 3.1 визначимо коефіцієнт кореляції рангу випуску і рангу рентабельності, який дає можливість оцінити раціональність асортименту, використовуючи формулу (3.1).

$$K_{pTA} = 1 - \frac{6((-5)^2 + 0^2 + (-1)^2 + (-2)^2 + 0^2 + 2^2 + 0^2 + 0^2 + 6^2)}{9(9^2 - 1)} = 0,41.$$

Значення коефіцієнта кореляції рангу випуску і рангу рентабельності становить 0,41, що свідчить про достатню раціональність структури асортименту.

Слід відмітити, що при виробництві кисломолочних сирів та м'яких сирів залишаються значні обсяги сироватки в якості відходів. Однак, як свідчать дані таблиці 3.1, лише невелика їх частка надходить на ринок у вигляді готового продукту. Решта сироватки просто виливається в каналізацією через незатребуваність та відсутність попиту на неї, оскільки в українському суспільстві відсутня культура споживання сироватки, хоча вона має багато корисних якостей для організму людини. Звичайно, в умовах ощадливого виробництва, на який орієнтуються всі розвинені сучасні свідомі суспільства світу, це є нераціональним. Таким чином, доцільним буде знайти способи переробки сироватки на інші продукти, що дасть можливість збільшити раціональність використання сировини та одночасно сприятиме розширенню асортименту Філії.

Таким чином ранговий аналіз товарного асортименту показав, що в цілому асортимент раціональний, однак, слід його розширити за рахунок введення нових продуктів, що дасть можливість не лише завоювати нових споживачів, а й покращити рівень використання сировини та, звичайно, збільшити прибутковість заводу.

Для пошуку напрямів підвищення ефективності товарного асортименту можна використати також методи портфельного аналізу, які дають можливість підприємству дослідити свою продукцію і виявити її переваги над конкурентами, що, в кінцевому випадку сприятиме отриманню максимального прибутку.

Основним методом портфельного аналізу є побудова двомірних матриць. За допомогою таких матриць відбувається порівняння товарів, підрозділів чи процесів за відповідними критеріями. Однією з таких матриць є матриця Бостонської Консультативної Групи (БКГ). Для аналізу асортименту за допомогою матриці БКГ використовуються такі показники, як відносна частка ринку і темпи зростання ринку. В таблиці 3.2 наведена основна інформація для аналізу портфеля товарного асортименту за допомогою матриці БКГ.

Таблиця 3.2 – Вихідні дані для побудови матриці БКГ

Товарні позиції	Реалізовано продукції в натуральному виразі, тис. грн		Питома вага,%		Темп зростання реалізації товарів, %
	2020р.	2022р.	2020р.	2022р.	
Цільномолочні вироби:					
в т.ч. молоко	111921	81123	27,6	27,35	99,2
кефір	46228	33989	11,4	11,5	100,2
ряжанка	6083	4985	1,5	1,7	113,0
сир кисломолочний	49472	36654	12,2	12,3	100,8
сметана	59709	41993	14,7	14,2	96,1
йогурти	21997	15627	5,4	5,2	97,3
сироватка	206	92	0,1	0,0	53,5
М'які сири	108271	81258	26,7	27,4	102,8
Глазуровані сирки	1623	484	0,4	0,3	78,2
Всього	405510	296205	100	100	-

Джерело: розраховано автором.

За даними таблиці 3.2 визначаємо критерій оцінки за часткою ринку, як середню величину між максимальним та мінімальним значенням:

$$(27,4+0,028) / 2 = 13,7.$$

Результати дослідження портфеля товарного асортименту Філії «Сумський молочний завод» за допомогою матриці БКГ наведено на рис.3.2.

Темп змін	Частка ринку		
	Висока >13,7		Низька < 13,7
	«Зірки»		«Важкі діти»
	>100	М'які сири	Кефір Ряжанка Сир кисломолочний
	«Дійні корови»		«Собаки»
	<100	Молоко Сметана	Йогурти Сироватка Глазуровані сирки

Рисунок 3.1 – Аналіз портфеля товарного асортименту Філії «Сумський молочний завод»

Джерело: побудовано автором.

В основі даної матриці БКГ, що представлена на рис.3.1, знаходиться модель життєвого циклу продукції. Згідно цієї моделі, продукція проходить 4 стадії:

1. стадія виходу на ринок, яка зветься «важкі діти»;
2. стадія зростання - «зірки»;
3. стадія зрілості - «дійні корови»;
4. стадія спаду «собаки».

Як видно з побудованої на рис. 3.1 матриці, на першій стадії «важкі діти» перебувають три товарні позиції: кефір, ряжанка та сир кисломолочний. Звичайно, ці продукти не нові на ринку, однак потрапили вони на в це квадрант через відносно невисокий рівень рентабельності та стабільний обсяг попиту.

До «Зірок» відноситься товарна позиція «м'які сири», оскільки ця продукція має найвищий рівень рентабельності і постійно зростаючий попит на неї через те, що м'які сири є гарною альтернативою дорогим твердим сирам і при цьому не поступаються за корисністю.

До «Дійних корів» увійшли молоко та сметана завдяки постійному стабільному попиту, бо молоко є продуктом першої необхідності та ще й соціальним продуктом. А сметана забезпечує досить високий рівень рентабельності.

До групи «Собак» увійшли йогурти, сироватка та глазуровані сирки через те, що всі ці продукти не є продуктом першої необхідності, тому попит на йогурти та глазуровані сирки є еластичним і зростає лише при високих доходах населення. А щодо сироватки, то її обсяги реалізації є незначними через недостатність попиту на неї.

Отже до груп з високою часткою ринку «Зірки» та «Дійні корови» увійшли разом увійшли лише три товарні позиції – м'які сири, молоко та сметана. А решта, тобто шість товарних позицій мають низьку частку ринку.

Таким чином результати портфельного аналізу з використанням матриці БКГ показали, що товарний асортимент Філії доцільно покращити.

Узагальнені результати портфельного аналізу товарного асортименту Філії представлено в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Структура товарного асортименту за результатами матриці БКГ

Показники	2020р.		2022р.		Абсолютне відхилення по структурі, (+,-)
	тис грн	%	тис грн	%	
Загальний обсяг реалізації, у т.ч.	405510	100	296205	100	-
«Зірки»	108271	26,7	81258	27,4	0,7
«Важкі діти»	101783	25,1	78628	25,5	0,4
«Дійні корови»	171630	42,3	123116	41,55	-0,75
«Собаки»	23826	5,9	16203	5,5	-0,4

Джерело: розраховано автором.

Дані таблиці 3.3 свідчать, що найбільшу питому вагу в обсязі реалізації за 2020 та 2022 роки займає група «Дійні корови» – понад 40%, при чому відбулось збільшення питомої ваги на 0,4 процентних пункти. До цієї групи ввійшли такі товари як молоко та сметана. Ці товари мають стабільну прибутковість та утримують свої конкурентні позиції на ринку. Відповідно Філії і надалі варто залишити ці товари в структурі товарного асортименту та продовжувати виробляти ці товари.

Питома вага групи «Зірки» збільшилася на 0,7 п.п. і склала у 2022 році 27,4%. В цю групу відносять м'які сири, які забезпечують найвищу рентабельність та мають високий потенціал зростання на ринку, оскільки споживачі все частіше віддають перевагу м'яким сирам замість твердих. Отже, Філії доцільно залишити м'які сири в структурі товарного асортименту та навіть розширити обсяги їх виробництва та реалізації. Звичайно, при умові відновлення економічної, політичної та воєнної стабільності в Україні.

Група «Важкі діти» дещо поступається попередній групі за питомою вагою, яка збільшилася за період на 0,4 п.п. склала у 2022 році 25,5%. В цю групу входять кефір, ряжанка, сир кисломолочний. Ці товари мають стабільний попит, однак внаслідок високої конкуренції з боку інших підприємств не можуть продаватися за високими цінами і забезпечують дещо менший рівень рентабельності Філії. Однак, їх все рівно варто залишити в

товарному асортименті, щоб забезпечити достатню ширину та глибину, щоб задовольняти різноманітні потреби різних сегментних груп споживачів.

Питома вага групи «Собаки» зменшилася на 0,4 п.п. і склала у 2022 році 5,5%, що свідчить про відсутність достатнього попиту на ці товари. В цю групу увійшли йогурти, сироватка та глазуровані сирки, які мають еластичний попит та відносяться до делікатесів, отже попит на них буде зростати лише при умові високих доходів населення. А сироватка не має достатнього попиту, бо відсутня культура споживання цього напою. Однак, незважаючи на це йогурти та глазуровані сирки слід залишити в складі товарного асортименту Філії, оскільки вони мають високий потенціал рентабельності. Доцільним буде розширити спектр смакових якостей за рахунок різних наповнювачів та зменшити собівартість, що дасть можливість перевести ці товари з групи «Собаки» у групу «Зірки» або «Дійні корови». Щодо сироватки, то, як ми вже вказали, Філії буде доцільним розробити та вивести на ринок нові продукти виготовлені на основі сироватки. Це можуть бути напої з різними смаками або, наприклад, сири. Розширення товарного асортименту

3.2 Напрями удосконалення товарного асортименту Філії

Удосконалення та оптимізація товарного асортименту підприємства сприяє підвищенню прибутку та забезпечує зміцнення конкурентоспроможності в довготривалій перспективі.

Одним з напрямів удосконалення товарного асортименту є розробка та виведення на ринок нових видів продукції. Спроможність підприємства постійно розробляти нові види продукції у відповідь на потреби ринку свідчить про зацікавленість підприємства у підвищенні ефективності товарного асортименту і є ознакою підприємств, орієнтованих на маркетинг. Оновлений та оптимізований товарний асортимент, розроблений з

урахуванням можливостей підприємства та на основі вивчення потреб ринку зміцнює конкурентоспроможність підприємства.

Філія «Сумський молочний завод» вже має стабільну позицію на ринку, його товари відомі споживачам в багатьох регіонах України. Підприємство залишалось прибутковим навіть в умовах війни. Відповідно саме на етапі стабільності слід застосовувати інновації з освоєння виробництва нових видів продукції, що дасть можливість розширити асортимент та завоювати нові позиції на ринку, збільшивши його частку. Здійснити інновації Філія може завдяки «Зіркам» та «Дійним коровам», які забезпечують стабільне надходження коштів. А групу «Собаки» слід оптимізувати, щоб її товарні позиції більш відповідали вимогам споживачів.

По групі «Важкі діти» для збільшення обсягів продажу можна зменшити націнки, щоб товари кефір, ряжанка та сир кисломолочний виконували функцію «приманки» і сприяли тому, щоб споживач, купивши дешевший, ніж у конкурентів, товар Філії заодно придбав і більш дорогі її товари з більшими націнками.

Ранговий та портфельний аналіз показав, що Філія «Сумський молочний завод» досить ефективно здійснює свою діяльність. На високу оцінку заслуговує і діяльність підприємства з формування товарного асортименту, який має достатню ширину і глибину і добре збалансований. Однак в ході аналізу виявлено деякі резерви для підвищення ефективності товарного асортименту.

Як нами вже відмічено, одним з напрямів покращення асортименту є розширення та часткове оновлення товарного асортименту, а саме таких товарних позицій, як сироватка, йогурти та глазуrowані сирки, які за результатами матриці БКГ потрапили в групу «Собаки».

По йогуртам та глазуrowаним сиркам пропонуємо розширити спектр смаків за рахунок різних наповнювачів, а також зменшити націнку на них, щоб збільшити конкурентоспроможність йогуртів та глазуrowаних сирків на ринку.

Наступним напрямом покращення асортименту є збільшення сортів м'яких сирів, які потрапили до групи «Зірки», а також удосконалення їх упаковки з метою збільшення рівня впізнаваності на ринку споживачами. Оскільки м'які сири мають високий зростаючий потенціал на ринку і відносять до перспективних товарів, то слід скористатися стратегією інтенсифікації росту по цій групі і збільшити інвестування в рекламу та маркетингову діяльність, щоб пришвидшити зростання попиту на ці сири.

Удосконалити упаковку для підвищення впізнаваності також доцільно і для груп «Дійні корови» та «Важкі діти».

Необхідність удосконалення упаковки, а можливо й ребрендингу, обумовлена тим, що із збільшенням кількості конкурентів на ринку, молочна продукція Філії «Сумський молочний завод» стала менш помітною серед інших виробників, що спричинило деякою мірою втрату конкурентоспроможності. Тобто з часом бренд застаріває і не може успішно конкурувати на ринку. Отже, нова продукція, виготовлена за новими рецептами та технологіями та ще й у новій упаковці стане для покупців привабливою «приманкою», а для Філії – додатковим дієвим засобом збільшення попиту, стимулювання збуту та підвищення прибутковості.

Таким чином, для покращення асортименту Філії необхідно:

- 1.Розширити асортимент, збільшивши кількість видів продукції з різними смаками за рахунок збільшення кількості наповнювачів.
- 2.Удосконалити упаковку та збільшити можливості реклами.
- 3.Перглянути політику встановлення націнок на різні види продукції в залежності від потенційного попиту на них.
- 4.Освоїти виробництво нових видів продукції із сироватки, щоб підвищити рівень використання сировини та розширити асортимент.
5. Досягнути як найповнішої відповідності між обсягом і структурою виробництва товарів і розумними, науково обґрунтованими, потребами населення.

Для розширення асортименту шляхом збільшення спектру смаків кефіру, йогуртів, сирів кисломолочних та глазурованих Філія має всі можливості. Додаткових технічних можливостей для цього не потрібно, оскільки захід передбачає використання традиційної технології та існуючого устаткування. Потрібно лише придбати нові наповнювачі. Сьогодні постачальниками пропонується широка лінійка різних смакових наповнювачів. Отже захід є цілком можливим без значних витрат коштів.

Для удосконалення упаковки та посилення рекламування звичайно потрібні додаткові кошти для замовлення цих послуг. Ринок послуг з реклами та дизайну сьогодні широко розвинений. Кошти підприємство має власні, оскільки за результатами діяльності у всіх аналізованих роках було прибутковим.

Щодо встановлення націнок, то їх треба встановлювати у відповідності до потенційного попиту. Якщо попит на м'які сири високий, то на цю групу можна націнку збільшити. А якщо попит на кефіри, ряжанку та сири кисломолочні не досить стабільний, то націнку можна зменшити, натомість збільшити націнку на делікатесні товари, зокрема йогурти та сирки глазуровані.

Обсяг реалізації сироватки, як готового продукту можна залишити без змін. Однак, розробити нові товари, які виготовляються з сироватки. Такими товарами можуть бути сир Рікотта, а також сир Брюност.

Для виробництва сиру Рікотта не потрібні нові технічні можливості, достатньо існуючих. У виробництві цей сир є достатньо економічний, оскільки виробляється з відходів виробництва сироватки. Однак потребує вершків, які Філія може закуповувати у інших підприємств, що входять до складу ДП «Аромат» Мілкіленд-Україна, що спеціалізуються на виробництві вершків та масла, за внутрішньо корпоративними цінами. Отже, Філія має можливості освоїти виробництво сиру Рікотта.

Сир Брюност також виробляється із сироватки із додаванням вершків шляхом її упарювання протягом довгого часу. Звичайно цей процес вимагає

великих енергозатрат, одна сир Брюност має досить високу ціну на ринку, а конкурентів,я що виробляють цей вид сиру небагато. Так, в м.Суми лише фірма Оберег займається виробництвом сиру Брюност. Однак ця фірма має виробничі потужності, що значно поступаються потужностям Філії «Сумський молочний завод». Ціна такого сиру Брюност на рівні з цінами на тверді сири, отже ціна здатна забезпечити рентабельність та покрити високі витрати на виробництво цього сиру. Додаткових потужностей для його виробництва також заводу придбавати не потрібно.

Освоєння виробництва нових видів сирів розширить смакову лінійку сирів Філії, які стануть цікавими для поціновувачів сирної продукції. Отже збільшиться попит на цей товар, а також і на інші види продукції Філії, що зміцнить її конкурентоспроможність.

Таким чином, можливими результатами від освоєння виробництва нових видів сирів для Філії є такі:

1. Привернення уваги потенційних покупців та збільшення попиту.
2. Покращення іміджу Філії.
3. Забезпечення зростання обсягів продажів та прибутковості діяльності.

Таким чином технічні, технологічні, сировинні та кадрові ресурси у для освоєння виробництва нових видів сирів у Філії є. Зовнішнє середовище сприятливе для виведення цих продуктів на ринок.

На початку освоєння нового виробництва Філії слід запланувати витрати на наступні заходи:

- розробка докладного бізнес-плану;
- закупка відповідних інгредієнтів, зокрема вершків;
- замовлення дизайну етикеток та упаковок;
- вибір матеріалу для друку етикетки та упаковки;
- здійснення реклами та просування «новинки».

Для проведення ефективної рекламної кампанії та покращення інформаційно-рекламної роботи доцільним буде замовити послуги PR-

спеціаліста чи менеджера з реклами. Фахівці з реклами сприяють забезпеченню споживачів необхідною інформацією про нові види продукції, оновлення асортименту або упаковку товару.

Заробітна плата фахівця з реклами становить від 10 тис. грн/міс. до 25 тис. грн/міс.

Витрати на удосконалення упаковки традиційних видів продукції, придбання матеріалів для розширення смакової лінійки та започаткування виробництва нових видів сирів Філією «Сумський молочний завод» наведені у табл. 3.4.

Таблиця 3.4 - Витрати на удосконалення товарного асортименту Філією «Сумський молочний завод»

Стаття витрат	Сума, грн
Розробка бізнес-плану	22000
Замовлення дизайну етикетки та упаковки	20000
Придбання матеріалу для друку	45000
Послуги фахівців з розробки дизайну та реклами	40000
Придбання інгредієнтів	145000
Всього	272000

Джерело: розраховано автором.

З даних таблиці 3.4 бачимо, що загальна сума витрат на удосконалення та оновлення товарного асортименту складе 272000 грн. Сума витрат включає витрати, необхідні на оплату послуг фахівців з розробки бізнес-плану, з розробки дизайну етикетки та упаковки, фахівця з реклами та просування продукції на ринку, а також для та придбання необхідних матеріалів.

Далі слід визначити прогностний обсяг та показники ефективності виробництва молочної продукції на перспективу.

3.3 Визначення впливу запропонованих заходів на показники діяльності Філії

Запропоновані заходи потребують не лише додаткових витрат на їх впровадження, а й обумовлюють отримання додаткової вигоди. Так, для оптимізації структури товарного асортименту було запропоновано розширити спектр смакових якостей кефірів, йогуртів та сирів кисломолочних. Також було запропоновано освоїти виробництво нових товарів, а саме виру рік отта та сиру Брюност з відходів сироватки. Ці заходи сприятимуть підвищенню ефективності використання сировини, залученню нових сегментів споживачів, зміцненню конкурентоспроможності, збільшенню прибутковості.

Пропонований склад товарного асортименту представлено в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 - Ширина та глибина товарного асортименту Філії (проект)

ШИРИНА ТОВАРНОГО АСОРТИМЕНТУ				
ГЛИБИНА ТОВАРНОГО АСОРТИМЕНТУ	Цільномолочна продукція	М'які сири	Сирки глазуровані	Сири із відходів сировини (сироватки)
	<i>Молоко пастеризоване:</i> Тих самих об'ємів	Тих самих об'ємів та фасувань, але з розширеною лінійкою смаків	Тих самих об'ємів та фасувань, але з розширеною лінійкою смаків	Сир Брюност. Сир Рікотта.
	<i>Кефір, ряжанка, сироватка:</i> Тих самих об'ємів та фасувань, але з розширеною лінійкою смаків			
	<i>Сметана:</i> Тих самих об'ємів та фасувань			
	<i>Йогурти:</i> Тих самих об'ємів та фасувань, але з розширеною лінійкою смаків			
	<i>Сир кисломолочний і сирні маси:</i> Тих самих об'ємів та фасувань, але з розширеною лінійкою смаків			

Джерело: розроблено автором.

З таблиці 3.5 бачимо, що товарний асортимент Філії поглиблено за рахунок збільшення лінійки смаків кефірів, йогуртів, сиру кисломолочного та сирків глазуrowаних. Розширився товарний асортимент за рахунок освоєння виробництва сирів Рікотта та Брюност. Тепер в оновленому асортименті міститься чотири товарні групи замість трьох, що були у 2022 році.

Обсяги виробництва та реалізації традиційних видів продукції плануємо збільшити на 10% за рахунок появи товарів з новими смаками та в новій упаковці.

Далі слід спрогнозувати потенційний обсяг виробництва запропонованих для розширення асортименту нових видів продукції, зокрема сиру Рікотта та сиру Брюност.

У 2022 році обсяг виробництва м'яких сирів становив 575 тонн. Якщо за технологією виробництва м'якого сиру з 10 тон молока виходить 1 тонна сиру, то решта, тобто 9 тон – це відходи у вигляді сироватки.

Таким чином Філія щорічно може отримувати 5175 тон сироватки. На реалізацію сироватки, як готового продукту, йшло у 2022 році 15,5 тонн. Залишаємо на такому ж рівні. Отже решта сироватки може бути перероблена на сири Рікотта та сиру Брюност.

Плануємо обсяг сироватки поділити навпіл на Рікотту і Брюност, тобто по 2500 тонни.

З однієї тони сироватки при умові додавання вершків можна отримати до 10% сиру Рікотта, тобто прогнозний обсяг виробництва Рікотти складе 200-250 тон на рік.

Сиру Брюност за рахунок тривалого упарювання із однієї тонни сироватки виходить менше – до 7-8%. Тобто прогнозний обсяг виробництва сиру Брюност складе біля 130-170 тонн.

Ціна на ринках м.Суми на сир Рікотта становить 150 грн/кг, а сиру Брюност 320 грн/кг. Таким чином прогнозна сума виручки складе:

Продукції з новими смаками : $296204,7 * 0,10 = 29620$ тис грн

Сиру Рікотта : $200 \text{ тонн} * 150 \text{ грн/кг} * 1000 = 30000$ тис грн

Сиру Брюност: $130 \text{ тонн} * 320 \text{ грн/кг} * 1000 = 41600 \text{ тис грн.}$

Всього додаткова виручка складе 101220 тис грн. Отже вартість реалізованої продукції збільшиться порівняно з 2022 роком на 34%.

Наступним етапом є планування витрат на виробництво продукції. Виходимо з того, що приріст обсягу продукції обумовлює приріст змінних витрат. Постійні витрати залишаються без змін.

Якщо змінні витрати у 2022 році становили 143138 тис грн., то при збільшенні обсягу випуску на 34%, змінні витрати також збільшаться на 34% і складуть 191804 тис грн.

В таблиці 3.6 представлено розрахунок ефекту від оптимізації товарного асортименту та впровадження виробництва нових видів сирів.

Таблиця 3.6 – Фінансові результати від виробництва продукції товарного асортименту Філії «Сумський молочний завод»

Статті витрат	2022 р.	Проект	Відхилення (+,-)	Відношення Проекту до 2022р., %
Доход від реалізації продукції, тис грн	296204,7	397424,7	101220,0	134,0
Змінні витрати виробництва, тис грн	143138,3	191804,0	48665,7	134,0
Валова маржа виробництва, тис грн	153066,4	205620,7	52554,3	134,3
Рівень рентабельності реалізації за валовою маржею, %	51,6	51,7	+0,1 п.п.	-
Витрати на збут, тис грн	28810,1	31691,0	+2880,9	110,0
Чиста маржа реалізації, тис грн	124256,3	173929,7	+49673,3	140,0
Рівень рентабельності реалізації за чистою маржею, %	41,9	43,7	+1,8п.п	-
Загальногосподарські витрати, тис грн	12768,2	12768,2	-	-
Адміністративно-управлінські витрати, тис грн.	12189,6	12189,6	-	-
Інші витрати, тис грн.	123,5	123,5	-	-
EBITDA по заводу, тис грн.	99175,0	148848,0	+49673	150,1
Рівень рентабельності по заводу, %	33,5	37,5	+4,0.п.	-
Термін окупності витрат на удосконалення товарного асортименту, років	-	1,8	-	-

Джерело: розраховано автором.

Як свідчать дані таблиці 2.10, дохід від реалізації продукції збільшився на 34% або на 101220 тис грн, що пов'язано із збільшенням виробництва за рахунок виведення на ринок продукції з новими смаками, а також освоєння виробництва сирів Рікотта та Брюност. Оскільки обсяг виробництва прямо пов'язаний із змінними витратами, то вони зросли також на 34% і склали в проектному варіанті 191804 тис грн. Відповідно валова маржа також зросла на 34% або на 42554,3 тис грн. і склала в проектному варіанті 205620,7 тис грн. Оскільки темпи росту доходу, витрат та валової маржі однакові, то рівень рентабельності за валовою маржею залишився майже без змін.

Витрати на збут зростуть на 10%, оскільки збільшаться обсяги реалізованої продукції. Відповідно чиста маржа зросте на 40% або на 49673,3 тис грн. і складе 173929,7 тис. грн.

Всі інші витрати відносять до постійних витрат, тому вони не зміняться при зростанні обсягу виробництва та реалізації. Показник EBITDA зросте на 50,1% або на 49673 тис грн і складе в проектному варіанті 148848 тис грн. Рівень рентабельності діяльності Філії «Сумський молочний завод» зросте на 4,0 п.п. і складе 37,5%. За такого рівня показника EBITDA, як показника прибутковості, початкові витрати на удосконалення товарного асортименту, які становили 272000 грн (див. табл.3.4), окупляться за 1,8 року.

Таким чином, запропоновані заходи сприятимуть підвищенню ефективності товарного асортименту та діяльності заводу в цілому.

ВИСНОВКИ

Дослідження проблеми підвищення ефективності товарного асортименту здійснено на прикладі молокопереробного підприємства Філія «Сумський молочний завод». Виробничі потужності підприємства з переробки молока становлять до 200 тонн молока за добу.

Філія «Сумський молочний завод» входить до складу ДП «Аромат», яке в свою чергу входить в структуру ДП «Мілкіленд-Україна». Частка продукції, що вироблена аналізованою Філією становить 77,9%.

Філія має досить широкий та глибокий товарний асортимент. Він складається з трьох асортиментних груп цільномолочні вироби, м'які сири, глазуровані сирки. Кожна група включає від 6 до 31 товарних позицій. Найбільше, а саме 31 товарну позицію, які об'єднані у 5 підгруп, має група цільномолочних виробів.

Вартість реалізованої продукції Філії спочатку зросла по всім товарним групам у 2021 році, а потім зменшилася у 2022 році і склала 296204,7 тис грн. Поясненням є зменшення обсягів виробництва внаслідок воєнних дій, зменшення сировинної бази, зменшення попиту.

Структура товарного асортименту Філії майже не змінилася за аналізований період, що свідчить про дотримання традиційного напрямку спеціалізації виробництва. Найбільшу питому вагу в структурі асортименту мають такі товарні групи, як «Молоко пастеризоване» - понад 27%, а також «М'які сири» - біля 27%. Такі товарні групи, як «Кефір», «Сир кисломолочний» та «Сметана» мають біля 12-15% кожна. Всі інші групи мають біля 5% і менше.

Таким чином Філія «Сумський молочний завод» має товарний асортимент з майже стабільною структурою, з достатньо великою глибиною, виробляючи велику кількість товарних позицій в товарній групі «Цільномолочні вироби», однак, доцільно було би дещо збільшити ширину товарного асортименту, освоївши виробництво нових товарних груп.

Філія ефективно здійснювало свою діяльність навіть в умовах війни. Валова маржа, чиста маржа та показник EBITDA мають позитивні значення. Це обумовлено тим, що завод виробляє продукцію, яка є продукцією першої необхідності, зокрема цільномолочна продукція, яку населення споживало навіть в умовах війни і при відносно низьких доходах. Отже склад товарного асортименту Філії дав їй можливість утриматися на ринку навіть в умовах війни.

За результатами рангового аналізу раціональності товарного асортименту Філії встановлено, що м'які сири є найбільш рентабельними, отже їх виробляють найбільше. Кефір та сметана також не характеризуються змінами у попиті, оскільки кефір – це дуже корисний продукт харчування, який населення стабільно купує, хоча він і забезпечує нижчий рівень рентабельності, ніж м'які сири та сметана. По сметані, яка отримала 3-тю рангову позицію, як по обсягу, так і по рентабельності, також не характерні зміни попиту, оскільки вона, як і кефір користується попитом у споживачів і забезпечує дещо вищу рентабельність для підприємства. По молоку відмічається значна різниця у рангах, оскільки при майже найменшому рівні рентабельності підприємство повинне продавати молоко, бо воно є соціальним продуктом для населення з низькими доходами. По глазурованим сиркам ранг обсягу значно поступається рангу по рентабельності. Це пов'язано з тим, що сирки, на відміну молока та кефіру, не є соціально значущим продуктом.

За допомогою матриці Бостонської консалтингової групи встановлено, що до групи «Важкі діти» увійшли три товарні позиції: кефір, ряжанка та сир кисломолочний. Потрапили вони на в цей квадрант через відносно невисокий рівень рентабельності та стабільний обсяг попиту. До «Зірок» відноситься товарна позиція «м'які сири», оскільки ця продукція має найвищий рівень рентабельності і постійно зростаючий попит. До «Дійних корів» увійшли молоко та сметана завдяки постійному стабільному попиті, бо молоко є продуктом першої необхідності та ще й соціальним продуктом. А сметана

забезпечує досить високий рівень рентабельності. До групи «Собак» увійшли йогурти, сироватка та глазуровані сирки через те, що всі ці продукти не є продуктом першої необхідності, тому попит на йогурти та глазуровані сирки є еластичним і зростає лише при високих доходах населення. А щодо сироватки, то її обсяги реалізації є незначними через недостатність попиту на неї. Найбільшу питому вагу в обсязі реалізації за 2020 та 2022 роки займає група «Дійні корови» – понад 40%, група «Зірки» займають 27,4%, «Важкі діти» - 25,5%, «Собаки» - 5,5%.

Таким чином, для покращення асортименту Філії необхідно:

- 1.Роширити асортимент, збільшивши кількість видів продукції з різними смаками за рахунок збільшення кількості наповнювачів.
- 2.Удосконалити упаковку та збільшити можливості реклами.
- 3.Перглянути політику встановлення націнок на різні види продукції в залежності від потенційного попиту на них.
- 4.Освоїти виробництво нових видів продукції із сироватки, щоб підвищити рівень використання сировини та розширити асортимент.
5. Досягнути як відповідності між обсягом і структурою виробництва товарів і розумними, науково обґрунтованими, потребами населення.

Дохід від реалізації продукції збільшився на 34% або на 101220 тис грн, що пов'язано із збільшенням виробництва за рахунок виведення на ринок продукції з новими смаками, а також освоєння виробництва сирів Рікотта та Брюност. Валова маржа зростає на 34% і складе в проектному варіанті 205620,7 тис грн. Чиста маржа зростає на 40% і складе 173929,7 тис. грн. Показник EBITDA зростає на 50,1% і складе 148848 тис грн. Рівень рентабельності діяльності Філії «Сумський молочний завод» зростає на 4,0 п.п. і складе 37,5%. Початкові витрати на удосконалення товарного асортименту окупляться за 1,8 року.

Таким чином, запропоновані заходи сприятимуть підвищенню ефективності товарного асортименту та діяльності заводу в цілому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамович І.А., Товарний асортимент підприємства: сутність та умови формування. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. Випуск 12, частина 1. С.6-9.
2. Бозуленко О.Я., Шкабара Т.Л. Теоретичні та методологічні підходи до визначення асортименту. *Бізнес-навігатор*. 2017. Випуск 3 (42). С. 52-55.
3. Бурова О.М. Формування та реалізація пропозиції молокопродукції в системі агромаркетингу підприємств. *Ефективна економіка*. 2012. №5. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1138> (дата звернення 23.09.2023р.)
4. Бурова О.М. Формування та реалізація товарної політики в системі агромаркетингу молокопереробних підприємств. *Таврійський науковий вісник*. 2011. № 77. URL : http://www.tnv-agro.ksauniv.ks.ua/archives/77_2011/51.pdf (дата звернення 30.09.2023р.).
5. Гнідаш М.О. Основні етапи оптимізації товарного асортименту переробного підприємства. *Інформаційне суспільство: технологічні, економічні та технічні аспекти становлення* (випуск 81): матеріали Міжнародної наукової інтернет-конференції, (м. Тернопіль, Україна, м. Ополь, Польща, 11-12 жовтня 2023 р.) / редкол. : О. Патряк та ін. ГО “Наукова спільнота”, WSZIA w Opolu. Тернопіль, 2023. С.69-71
6. Гончаров В.М., Бистрова Т.С. Управління маркетинговим потенціалом на переробних підприємствах в умовах ринкової економіки. URL : <https://core.ac.uk/download/pdf/72006368.pdf> (дата звернення 30.09.2023р.).
7. Зубченко В.В. Формування сировинних зон молокопереробних підприємств. *Вісник аграрної науки*. Вересень 2011. С.82-84.
8. Іщук С.О. Потенціал розвитку переробної промисловості в Україні: регіональні аспекти. *Економіка та управління національним господарством*. 2021. Випуск 1 (147). С. 3-9.

9. Ковальова О.М., Гнідаш М.О., Рахматоль О.О., Гончаров О.О. Оновлення товарного асортименту як напрям зміцнення виробничого потенціалу підприємства. *Сімдесят восьмі економіко-правові дискусії*. Серія: Соціальні та гуманітарні науки: матеріали Міжнародної мультидисциплінарної наукової інтернет-конференції, (м. Львів, Україна – м. Ополь, Польща, 28-29 вересня 2023 р.) Львів, 2023. С.4-7.
10. Корягіна С.В., Корягін М.В. Маркетинговий аудит. Навчальний посібник. К, 2014. 320 с.
11. Кучер В.В. Роль маркетингу в підвищенні ефективності виробничо-збутової діяльності переробних підприємств АПК. *Вісник Хмельницького інституту регіонального управління та права*. 2003. №3-4. С.379-382.
12. Лаврентьєва Л.С. Обґрунтування господарських рішень щодо товарної політики промислового підприємства. URL : <https://core.ac.uk/download/pdf/162876509.pdf> (дата звернення 30.09.2023р.).
13. Малюк С.О. Показники та методи оцінки ефективності системи управління товарним асортиментом хлібопекарських підприємств. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2014. Випуск 6. Частина 3. С.22-25.
14. Мороз С.О. Гордієнко С.Є. Бізнес-процес «Управління асортиментом»: теоретичні основи. *Економічний, організаційний та правовий механізм підтримки і розвитку підприємництва* : монографія. Полтава, 2019. С. 187-194.
15. Невлад В.Ф., Невлад В.І. Маркетинговий аналіз асортиментної політики сільськогосподарської продукції України. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва*. 2017. Вип. 90(2). С. 140-147.
16. Остапенко С.О. Пріоритетні напрями державного регулювання харчової промисловості як засіб диверсифікації агроекспорту. *Продовольчі ресурси*. 2022. Т. 10, № 18. С.257-265

17. Офіційний сайт компанії «Мілкіленд-Україна». URL : <http://www.milkiland.ua> (дата звернення 10.10.2023р.).
18. Проскурович О.В., Рудь В.Ю. Моделювання асортиментної політики на підприємстві переробної промисловості. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020, № 5. С.165-174.
19. Синиціна Ю.П., Гунько Д.Ф. Моделювання системи асортиментної політики промислового підприємства. *Ефективна економіка*. 2014. №5. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3032> (дата звернення 23.09.2023р.)
20. Mohylevska O. Yu., Romanova L. V., Zalizniuk V. P., Kovalenko N. V., S.M.Demydiuk. (2020). Marketing mechanisms for improving the efficiency of industrial enterprises. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*. № 1. Pp. 165-170.
21. Penrose E.T. The Theory of the Growth of the Firm. Oxford University Press, 2009. 4th edition. 304 p. DOI: <https://doi.org/10.1093/0198289774.001.0001> (дата звернення: 30.09.2023)
22. Petrykiva O. (2021) Product range as an object of management in an enterprise. *Modern Economics*. №27. Pp. 128-132. URL : <https://modecon.mnau.edu.ua/product-range-as-an-object/> (дата звернення: 27.09.2023)
23. Porter Michael E. Clusters and the New Economics of Competition. *Harvard Business Review*. 2008. November-December. P. 77-90.
24. Rut Joanna, Wołczański Tomasz. (2016). Improving efficiency through optimization of the production process. *Organizacja i zarządzanie*. №12. Pp. 1841-1844.

ДОДАТКИ