

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра маркетингу та логістики

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Другий (магістерський) рівень вищої освіти

на тему: Управління товарним асортиментом підприємства

Виконав:

Веселий Іван Володимирович
здобувач вищої освіти
спеціальності 075 «Маркетинг»

Науковий керівник:

Шумкова Олена Володимирівна
кандидат економічних наук, доцент
доцент кафедри маркетингу та логістики

Рецензент:

Виганяйло Світлана Миколаївна
кандидат економічних наук, доцент
професор кафедри соціально-економічних
дисциплін Сумської філії Харківського
національного університету внутрішніх справ

Суми – 2025

СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет
Кафедра

Економіки і менеджменту
Маркетингу та логістики

СВО
Спеціальність

другий (магістерський) рівень вищої освіти
075 «Маркетинг»

Затверджую:

Зав. кафедри

Наталія МАКАРЕНКО

« ____ » _____

2024 р.

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧЦІ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Веселого Івана Володимировича

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: «Управління товарним асортиментом підприємства»

2. База практичного дослідження:

ПрАТ «Прилуцький м'ясокомбінат» м. Прилуки Чернігівської області

Науковий керівник Шумкова Олена Володимирівна, к. е. н., доцент

Затверджена наказом по університету від

«25» листопада 2024р. №3873/ос

3. Строк подання студентом закінченої роботи

22 грудня 2025 року

4. Вихідні дані до роботи:

первинні та зведені документи, статутні та установчі документи, фінансова та

статистична звітність, законодавчо - нормативні акти з питань діяльності

підприємств, монографії, фахові наукові статті та доповіді на міжнародних науково -

практичних конференціях з питань управління товарним асортиментом підприємства

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

узагальнити сутнісну характеристику управління товарним асортиментом

підприємства; надати організаційно-економічну характеристику ПрАТ «Прилуцький

м'ясокомбінат» м. Прилуки Чернігівської області; проаналізувати стан товарного

асортименту на підприємстві; оцінити управління товарним асортиментом

підприємства; визначити стратегічні напрямки маркетингового управління товарним

асортиментом; запропонувати заходи щодо удосконалення товарного асортименту

підприємства шляхом його оновлення та розширення; обґрунтувати економічну

ефективність впровадження заходів від оновлення та розширення асортименту

продукції.

6. Дата видачі завдання:

15 жовтня 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Визначення та затвердження теми дослідження, складання плану – графіку виконання роботи	жовтень-листопад 2024 р.	виконано
2.	Підбір та аналіз літературних джерел, підготовка першого теоретичного розділу	листопад 2024 – січень 2025 р.	виконано
3.	Збір аналітичної інформації, обробка результатів дослідження та підготовка другого розділу роботи	травень-липень 2025 р.	виконано
4.	Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи	вересень-жовтень 2025 р.	виконано
6.	Підготовка кінцевого варіанту кваліфікаційної роботи	до 25 листопада 2025 р.	виконано
7.	Подання роботи для перевірки на автентичність у відділ якості	08 грудня 2025 р.	виконано
8.	Представлення кваліфікаційної роботи на кафедрі, деканат	12 грудня 2025 р.	виконано
9.	Підготовка доповіді, презентації до кваліфікаційної роботи та її попередній захист	17 грудня 2025 р.	виконано
10.	Рецензування кваліфікаційної роботи	17-18 грудня 2025 р.	виконано
11.	Подання роботи після доопрацювання	22 грудня 2025 р.	виконано
12.	Захист кваліфікаційної роботи	25-26 грудня 2025 р.	
Здобувач			Іван ВЕСЕЛИЙ

Науковий керівник _____

Олена ШУМКОВА

АНОТАЦІЯ

Веселий І.В. Управління товарним асортиментом підприємства

Кваліфікаційна робота зі спеціальності 075 «Маркетинг», СНАУ, Суми-2025р. – Рукопис.

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню теоретичних і практичних аспектів управління товарним асортиментом підприємства харчової промисловості та обґрунтуванню шляхів підвищення його ефективності на прикладі ПрАТ «Прилуцький м'ясокомбінат» м. Прилуки Чернігівської області. У роботі здійснено дослідження теоретико - методичних основ маркетингового управління товарним асортиментом підприємства, проведено аналіз стану маркетингового управління товарним асортиментом підприємства, визначені пропозиції з удосконалення маркетингового управління товарним асортиментом підприємства.

Дослідження підтверджує важливість адаптації асортиментної стратегії до мінливих умов ринку та посилення конкуренції у харчовій промисловості. У роботі розглядаються сучасні підходи до управління асортиментом, зокрема використання інструментів стратегічного аналізу, а саме SWOT-аналіз, портфельних матриць (BCG, GE/McKinsey) та ABC/XYZ-аналізу для оптимізації товарної номенклатури. Особлива увага приділяється концепції життєвого циклу товару та необхідності балансування портфеля продуктами з різною рентабельністю для забезпечення фінансової стійкості підприємства.

Особлива увага приділена аналізу стану та ефективності управління товарним асортиментом ПрАТ «Прилуцький м'ясокомбінат». Досліджено динаміку реалізації за товарними групами: виявлено значне зростання загального доходу (з 40 млн. грн. у 2022 р. до 74,5 млн. грн. у 2024 р.), проте встановлено диспропорції в асортименті. Аналіз показав надмірну залежність від реалізації сировини (свіже м'ясо займає 31,8% виручки) та наявність проблемних позицій у групі сировинних ковбас, які втрачають частку ринку (категорія «собаки» за матрицею BCG).

Результати дослідження показали, що успішне управління асортиментом вимагає переорієнтації на високомаржинальні сегменти. Автор пропонує заходи, такі як впровадження нової преміальної лінійки м'ясних делікатесів «Прилуцькі Гурман» (бастурма, прошутто), що відповідає тренду на натуральність. Розрахунки свідчать, що при інвестиціях у 850 тис. грн., проект дозволить отримати додатковий річний чистий прибуток у розмірі 811,8 тис. грн. та забезпечити рентабельність інвестицій на рівні 95,5% з терміном окупності близько 1 року.

Таким чином, зазначені рекомендації спрямовані на всебічне покращення товарної політики підприємства, що дозволить зміцнити його конкурентні позиції, диверсифікувати асортимент та забезпечити зростання прибутковості.

Ключові слова: товарний асортимент, товарна політика, маркетинг, м'ясна продукція, конкурентоспроможність, ABC/XYZ-аналіз, матриця BCG, рентабельність, інновації, ціноутворення.

SUMMARY

Veselyi I.V. Management of the enterprise's product assortment.

Master thesis in specialty in specialty 075 «Marketing», SNAU, Sumy-2025. – Manuscript.

The qualification paper is devoted to the research of theoretical and practical aspects of product assortment management of a food industry enterprise and to the substantiation of ways to improve its efficiency based on the case of PJSC «Prylutsky Meat Processing Plant», Pryluky, Chernihiv region. The paper investigates the theoretical and methodological bases of marketing management of the enterprise's product assortment, analyzes the state of marketing management of the enterprise's product assortment, and determines proposals for improving the marketing management of the enterprise's product assortment.

The research confirms the importance of adapting the assortment strategy to changing market conditions and increasing competition in the food industry. The paper considers modern approaches to assortment management, in particular, the use of strategic analysis tools, namely SWOT analysis, portfolio matrices (BCG, GE/McKinsey), and ABC/XYZ analysis for optimizing product nomenclature. Special attention is paid to the product life cycle concept and the necessity of balancing the portfolio with products of different profitability to ensure the enterprise's financial stability.

Special attention is devoted to the analysis of the state and efficiency of product assortment management at PJSC «Prylutsky Meat Processing Plant». The dynamics of sales by product groups were investigated: a significant increase in total income was revealed (from UAH 40 million in 2022 to UAH 74.5 million in 2024), however, disparities in the assortment were established. The analysis showed excessive dependence on the sale of raw materials (fresh meat accounts for 31.8% of revenue) and the presence of problematic positions in the raw-smoked sausage group, which are losing market share («Dogs» category according to the BCG matrix).

The results of the study showed that successful assortment management requires reorientation towards high-margin segments. The author proposes measures such as the introduction of a new premium line of meat delicacies «Prylutski Gurman» (basturma, prosciutto), which corresponds to the trend for naturalness. Calculations indicate that with investments of UAH 850 thousand, the project will allow obtaining an additional annual net profit of UAH 811.8 thousand and ensure a return on investment at the level of 95.5% with a payback period of about 1 year.

Thus, the specified recommendations are aimed at comprehensive improvement of the enterprise's product policy, which will allow strengthening its competitive positions, diversifying the assortment, and ensuring profitability growth.

Keywords: product assortment, product policy, marketing, meat products, competitiveness, ABC/XYZ analysis, BCG matrix, profitability, innovations, pricing.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 Теоретико – методичні основи управління товарним асортиментом підприємства	9
РОЗДІЛ 2 Аналіз стану маркетингового управління товарним асортиментом ПрАТ «Прилуцький м'ясокомбінат» м. Прилуки Чернігівської області	19
2.1 Організаційно – економічна характеристика підприємства	19
2.2 Аналіз стану товарного асортименту на підприємстві	26
2.3 Оцінка управління товарним асортиментом підприємства	35
РОЗДІЛ 3 Пропозиції з удосконалення маркетингового управління товарним асортиментом підприємства	46
3.1 Стратегічні напрямки маркетингового управління товарним асортиментом	46
3.2. Удосконалення товарного асортименту підприємства шляхом його оновлення та розширення	52
3.3 Обґрунтування ефективності впровадження заходів від оновлення та розширення асортименту продукції, товарів і послуг підприємства	58
ВИСНОВКИ	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	71
ДОДАТКИ	75

ВСТУП

Ефективне управління товарним асортиментом є одним із ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості в умовах зростаючої мінливості ринку, посилення конкуренції, зміни споживчих уподобань та вимог до якості продукції. Своєчасна адаптація асортиментної політики до ринкових викликів дозволяє підприємствам не лише стабілізувати обсяги виробництва й збуту, а й формувати довгострокові конкурентні переваги. Особливої актуальності проблема оптимізації асортименту набуває в умовах сьогодення, коли зовнішні економічні та логістичні фактори ускладнюють планування виробництва та змушують компанії шукати нові підходи до управління номенклатурою товарів.

Вагомий внесок у дослідження теоретико-методичних основ маркетингового управління та формування товарного асортименту зробили такі вітчизняні фахівці, як: Вознюк Т. К., Дунська А. Р., Жалдак Г. П., Єфремова В., Лищенко М., Мазур О. Є., Савченко Т. В., Таран-Лала О. М., Тимченко Є., Хринюк О., Шумкова О. В. та інші. На цьому теоретичному підґрунті особливої ваги набуває дослідження управління товарним асортиментом конкретних підприємств, зокрема тих, що працюють у галузях із високою конкуренцією та динамічними вимогами до продукції. До таких підприємств належить і ПрАТ «Прилуцький м'ясокомбінат». Незважаючи на широкий асортимент продукції, підприємство потребує вдосконалення підходів до управління асортиментом з метою оптимізації витрат, підвищення рентабельності товарних груп та кращого задоволення потреб споживачів.

Мета та завдання. Мета кваліфікаційної роботи полягає у розробці методичних і практичних рекомендацій щодо управління товарним асортиментом підприємства.

Для досягнення мети в роботі сформульовані такі завдання:

- дослідити теоретико-методичні основи управління товарним асортиментом підприємства;

- надати організаційно-економічну характеристику підприємства;
- проаналізувати стан товарного асортименту на досліджуваному підприємстві;
- оцінити ефективність управління товарним асортиментом підприємства;
- визначити стратегічні напрямки маркетингового управління товарним асортиментом;
- запропонувати заходи щодо удосконалення товарного асортименту підприємства шляхом його оновлення та розширення;
- обґрунтувати економічну ефективність впровадження заходів від оновлення та розширення асортименту продукції.

Об'єктом дослідження є процес управління товарним асортиментом підприємства в сучасних умовах господарювання, а також його прояви на прикладі діяльності ПрАТ «Прилуцький м'ясокомбінат» м. Прилуки Чернігівської області.

Предметом дослідження є організаційно-економічні підходи, методи та інструменти управління товарним асортиментом, що застосовуються на ПрАТ «Прилуцький м'ясокомбінат» м. Прилуки Чернігівської області, та їхній вплив на результати його діяльності.

Методи дослідження включають теоретичний аналіз і узагальнення для опрацювання наукових підходів до управління товарним асортиментом, порівняльний аналіз для зіставлення показників діяльності підприємства у динаміці, системний підхід для комплексного оцінювання функціонування асортиментної політики, а також аналіз господарської діяльності. У роботі застосовано інструменти маркетингової та стратегічної діагностики, зокрема SWOT-аналіз, матрицю BCG та матрицю «Мак-Кінсі — Дженерал Електрик». Для оцінювання ефективності асортименту використано ABC-аналіз, аналіз динаміки та структури, кореляційно-регресійний аналіз, елементи економічного моделювання та графічний метод для наочного подання результатів.

Елементи наукової новизни. Наукова новизна проведеного дослідження полягає в уточненні підходів до оцінювання ефективності управління та

формування товарного асортименту підприємства харчової промисловості; у поєднанні економічних методів аналізу з інструментами стратегічної діагностики для оптимізації асортиментної структури; у розробленні практичних рекомендацій щодо удосконалення асортиментної політики, адаптованих до діяльності ПрАТ «Прилуцький м'ясокомбінат».

Практична значимість одержаних результатів полягає у можливості практичного використання розроблених рекомендацій у діяльності ПрАТ «Прилуцький м'ясокомбінат» м. Прилуки Чернігівської області з метою підвищення ефективності управління товарним асортиментом. Запропоновані підходи спрямовані на оптимізацію структури асортименту, визначення пріоритетних товарних груп, зниження витрат і посилення конкурентоспроможності та можуть бути використані у процесі планування виробництва й формування асортиментної стратегії.

Апробація результатів. Основні положення кваліфікаційної роботи були оприлюднені шляхом публікації тез на двох міжнародних науково-практичних конференціях: III Міжнародна конференція «Актуальні проблеми та перспективи розвитку агропродовольчої сфери, індустрії гостинності та торгівлі» (м. Харків, 5 листопада 2024 р.) та Міжнародна конференція «Маркетинг та конкурентоспроможність соціально-економічних систем в умовах сталого розвитку» (м. Суми, 15–16 травня 2025 р.).

Публікації. Представлено 2 наукові тези — «Оптимізація товарного асортименту як ключовий фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства»; «Управління товарним асортиментом: стратегії формування та оптимізації».

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел з 33 найменувань, додатків. Основний текст викладений на 75 сторінках комп'ютерного тексту, робота містить 27 таблиць, 5 рисунків, 4 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО – МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНИМ АСОРТИМЕНТОМ ПІДПРИЄМСТВА

Сучасна ринкова економіка формує кардинально нові умови функціонування підприємств, у яких головною конкурентною перевагою стає здатність оперативно адаптувати товарний портфель відповідно до зміни попиту та індивідуалізації потреб споживачів. Управління товарним асортиментом набуває стратегічного характеру, оскільки визначає не лише «що продавати», а й «яку цінність створювати», «яку ринкову нішу займати» та «які ресурси задіювати» для забезпечення сталого розвитку підприємства. У центрі асортиментної політики перебуває товар як комплексна ринкова пропозиція, що містить не тільки фізично–матеріальну форму, а й цінність, імідж, сервісний супровід, гарантії та емоційні складники сприйняття. [24, с. 90].

У сучасній науковій літературі управління товарним асортиментом розглядається як ключова складова товарної політики підприємства, що виходить далеко за межі простого формування набору товарів. Асортиментна діяльність трактується як комплексна система управлінських рішень, спрямованих на створення та підтримання оптимальної структури товарного портфеля відповідно до вимог ринкового середовища, технологічних можливостей та стратегічних цілей підприємства. Зміст цієї системи охоплює визначення пріоритетних товарних груп, регулювання їх широти та глибини, підтримання відповідного рівня якості, управління сервісними характеристиками, розробку конкурентоспроможної упаковки та формування брендової цінності продукції [29, с. 146]. Для уточнення змісту цього поняття розглянемо підходи різних учених до трактування товарного асортименту(табл. 1.1)

Таблиця 1.1 - Визначення поняття «товарний асортимент підприємства»

Автор	Визначення
Котлер Ф.	Товарний асортимент – це сукупність усіх асортиментних груп і позицій, що пропонуються підприємством для продажу з метою задоволення потреб різних сегментів ринку.
Ламбен Ж.-Ж.	Асортимент – це структура ринкової пропозиції підприємства, сформована відповідно до попиту споживачів і конкурентних характеристик товарів.
Балабанова Л. В.	Товарний асортимент підприємства – це номенклатура продукції, диференційована за широтою, глибиною та гармонійністю і зорієнтована на ефективність використання потенціалу підприємства.
Мазаракі А. А.	Асортимент – це упорядкована сукупність товарів, згрупованих за призначенням, властивостями, рівнем якості та економічною доцільністю виробництва та реалізації.
Авторське визначення	Товарний асортимент підприємства – це системно сформована ринкова пропозиція, що складається з взаємопов'язаних товарних груп і позицій, оптимізованих за широтою, глибиною, прибутковістю та споживчою цінністю з метою задоволення потреб цільових сегментів і забезпечення сталого розвитку підприємства.

Джерело: систематизовано автором на основі сучасної економічної літератури

Представлені підходи демонструють відсутність єдиного тлумачення поняття «товарний асортимент». Більшість авторів акцентують на його структурній та ринковій характеристиці, а сучасні трактування підкреслюють важливість стратегічної орієнтації та економічної ефективності. Таким чином, асортимент доцільно розглядати не лише як номенклатуру продукції, а як інструмент реалізації конкурентної товарної стратегії підприємства.

Структура управління товарним асортиментом має комплексний характер і включає три взаємопов'язані блоки, які функціонують як єдина система формування та регулювання товарного портфеля підприємства. Насамперед ключовим елементом цієї структури виступає інноваційний блок. Інновації в управлінні асортиментом є вирішальним чинником забезпечення конкурентоспроможності, оскільки саме вони визначають здатність підприємства пропонувати ринку нові або вдосконалені продукти, що відповідають змінним потребам споживачів. У сучасних умовах цей напрям ґрунтується на впровадженні технологічних рішень, екологічно безпечних виробничих процесів, а також на формуванні індивідуалізованих товарних пропозицій, орієнтованих на вузькі ринкові сегменти. Таким чином, інновації розглядаються не як одноразове

створення нового продукту, а як безперервний процес удосконалення асортименту відповідно до змін ринкових тенденцій та поведінки споживачів. [14, с. 41].

Разом із тим, інноваційний напрям управління асортиментом супроводжується низкою викликів. Підприємства стикаються з високою собівартістю розробки нових товарів, ризиком їх невідповідності реальним потребам ринку, а також зі швидкими змінами у перевагах споживачів, які ускладнюють прогнозування життєвого циклу продукції. Постійне оновлення асортименту потребує значних інвестицій, комплексної маркетингової аналітики та гнучких виробничо-логістичних систем, здатних швидко реагувати на зміну попиту. Саме тому інноваційний компонент управління асортиментом має розглядатися як стратегічний напрям, що забезпечує не лише розширення товарної пропозиції, а й можливість адаптації підприємства до умов турбулентного ринкового середовища. [28, с. 289].

Другим, не менш важливим елементом, є асортиментна політика, що являє собою діяльність, спрямовану на формування оптимальної номенклатури продукції, яка б забезпечувала максимальну рентабельність при мінімальних ризиках. Управління асортиментом включає стратегічні рішення щодо широти, глибини, насиченості та гармонійності товарного портфеля. Ефективна асортиментна політика дозволяє підприємству маневрувати ресурсами, компенсувати спад попиту на одні товари зростанням попиту на інші, а також завантажувати виробничі потужності рівномірно протягом року [30, с. 95]. Третім складовим елементом виступає політика обслуговування та брендингу. В умовах товарного насичення, коли фізичні характеристики продуктів різних виробників стають схожими, конкуренція переміщується у площину сприйняття.

Теоретичний базис управління товаром ґрунтується на концепції багаторівневості товару, яка дозволяє розглядати продукт не як фізичний об'єкт, а як комплекс вигод для споживача. Згідно з класичними та сучасними підходами, товар аналізують на трьох рівнях, кожен з яких додає йому цінності. Перший рівень — це товар за задумом (Core Product), що відображає базову вигоду, яку

шукає споживач. У випадку з м'ясною продукцією це задоволення фізіологічної потреби в їжі, отримання смакового задоволення, економія часу на приготування їжі або гарантія безпечного харчування для родини. Розуміння товару за задумом дозволяє правильно визначити конкурентів, які можуть належати до зовсім інших товарних категорій, але задовольняти ту саму потребу.

Другий рівень — товар у реальному виконанні (Actual Product) — представляє собою матеріалізацію задуму через конкретні характеристики: рівень якості, склад, смакові властивості, зовнішній вигляд, дизайн упаковки та марочну назву. Саме на цьому рівні відбувається диференціація продукції більшості вітчизняних виробників. Якість тут виступає не як абстрактне поняття, а як відповідність стандартам та очікуванням споживачів. Третій рівень — товар з підкріпленням (Augmented Product) — включає додаткові послуги та переваги, що надаються разом із товаром, такі як умови доставки, консультації, можливість повернення, програми лояльності та імідж соціально відповідального виробника. Зарубіжні експерти стверджують, що в постіндустріальну епоху саме «підкріплення» стає основним полем конкурентної боротьби, оскільки технології швидко копіюються, а сервіс та емоційний зв'язок із брендом скопіювати набагато важче [31, с. 370].

Важливою складовою теоретичного обґрунтування управління товарним асортиментом є питання забезпечення якості та безпечності продукції. Для підприємств харчової та переробної промисловості ці критерії виступають не просто елементом конкурентної переваги або маркетингової стратегії, а обов'язковою умовою виходу товару на ринок і гарантією споживчої довіри. Саме тому асортимент не може розглядатися виключно як набір товарів різної широти і глибини: його структура має формуватися з урахуванням технологічних вимог, санітарно-гігієнічних норм і стандартів безпечності продуктів харчування[32].

Система управління якістю в межах асортиментної політики повинна спиратися на міжнародні стандарти ISO 9000 та принципи системи HACCP, які забезпечують контроль ризиків та безпечності на всіх етапах виробничо-логістичного ланцюга. На практиці це означає, що кожен елемент асортименту —

від сировини до готового продукту – проходить технологічну і маркетингову верифікацію відповідності стандартам. Водночас маркетинговий аспект управління якістю полягає не лише у забезпеченні нормативної відповідності, але й у комунікації споживачеві через маркування, сертифікацію, інформаційні елементи упаковки та бренд-комунікацію, що створює відчуття довіри до виробника та формує лояльність до окремих категорій асортименту[17].

Ефективне управління асортиментом є важливою умовою успіху підприємства. Воно потребує продуманого підходу та постійного аналізу. Попри сильну конкуренцію, багато українських компаній і досі формують асортимент без чітких методів і розрахунків. Щоб залишатися на ринку та отримувати прибуток, бізнесу потрібно не лише враховувати потреби покупців, а й правильно підбирати та оптимізувати товарні позиції для максимальної вигоди[19, с. 69].

Теоретично цей процес розпочинається зі стратегічного аналізу та цілепокладання, де визначається місія підприємства, його товарна спеціалізація та цільові ринки. На цьому етапі здійснюється аудит наявного асортименту, аналізується його збалансованість, рентабельність окремих товарних груп та їх відповідність стратегії компанії [21, с. 152]. Наступним кроком є проведення маркетингових досліджень ринку, оскільки ефективне управління неможливе без актуальної інформації. Дослідження включають аналіз споживчих переваг, вивчення асортименту конкурентів, моніторинг цін та виявлення незадоволеного попиту

На основі отриманих аналітичних даних здійснюється планування асортименту або асортиментне програмування. Воно може реалізовуватися через різні вектори дій, такі як диверсифікація, що передбачає введення нових товарних категорій, диференціація, спрямована на розробку модифікацій існуючих товарів для задоволення потреб вузьких сегментів, або елімінація, яка полягає у виведенні з виробництва морально застарілих та збиткових виробів. Після прийняття стратегічних рішень настає етап техніко-економічного обґрунтування та R&D, де розробляються рецептури, технологічні карти, розраховується собівартість та прогнозується точка беззбитковості. Завершується цикл впровадженням нових

позицій у виробництво, організацією логістики та збуту, а також постійним контролем показників продажів для оперативного коригування планів. Послідовність описаних етапів доцільно узагальнити у вигляді логічної моделі процесу формування товарного асортименту підприємства(рис. 1.1).

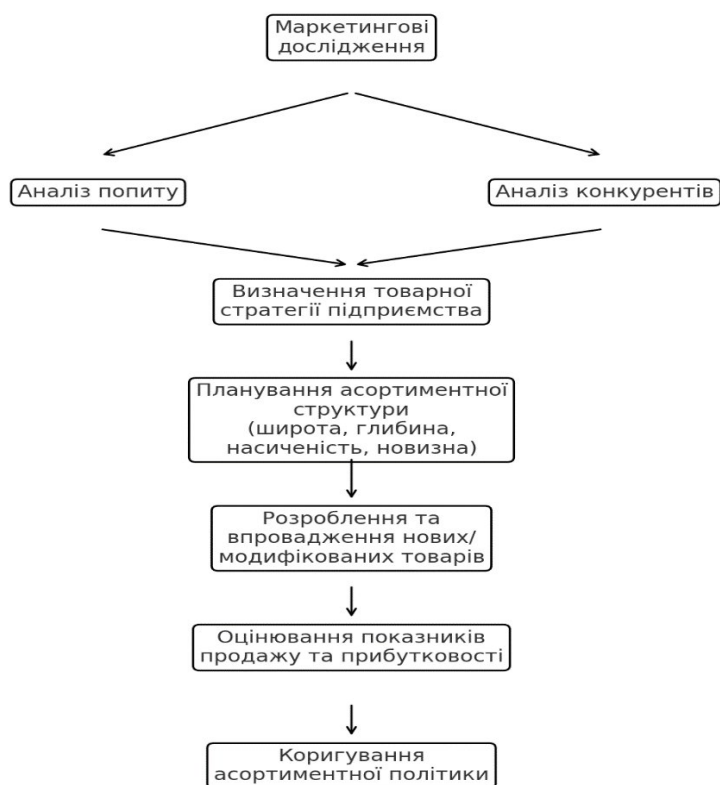


Рисунок 1.1 – Процес формування товарного асортименту підприємства

Джерело: систематизовано автором на основі сучасної економічної літератури

Таким чином, формування асортименту має циклічний характер, що передбачає безперервний аналіз ринкових змін та коригування товарної пропозиції. Це забезпечує адаптацію підприємства до конкурентного середовища й сприяє підвищенню ефективності товарного портфелю.

Ключовим фактором при формуванні асортиментної політики є врахування стадії життєвого циклу товару (ЖЦТ). Концепція ЖЦТ стверджує, що кожен товар живе на ринку обмежений час, проходячи послідовні етапи розвитку, кожен

з яких вимагає специфічних маркетингових стратегій. Етап впровадження характеризується незначними обсягами продажу, високими витратами на маркетинг та дистрибуцію, і часто — відсутністю прибутку[2]. Основною метою тут є поінформування споживачів та стимулювання пробних покупок.

З переходом на етап зростання відбувається різке збільшення обсягів збуту, з'являються прибутки, а собівартість одиниці продукції знижується за рахунок ефекту масштабу. Однак саме на цьому етапі на ринок виходять конкуренти, тому головним завданням стає максимізація частки ринку через розширення асортиментного ряду та вдосконалення якості. Етап зрілості, який є найтривалішим, характеризується уповільненням темпів зростання та стабілізацією продажів. Конкуренція досягає максимуму і переходить у цінову площину. Товари на цьому етапі приносять основний грошовий потік, виступаючи в ролі «дійних корів». Маркетингова стратегія на етапі зрілості спрямована на утримання позицій шляхом модифікації ринку, товару або комплексу маркетингу. Нарешті, етап спаду супроводжується стійким падінням попиту через зміну смаків або технологій, що змушує підприємство приймати рішення про «збір урожаю» або повне вилучення товару з асортименту [33].

Ефективне управління товарним асортиментом передбачає балансування портфеля таким чином, щоб у ньому одночасно були присутні товари на різних стадіях ЖЦТ, що забезпечує фінансову стабільність підприємства. Крім того, на управління асортиментом впливають численні зовнішні та внутрішні фактори, такі як динаміка попиту, рівень доходів населення, дії конкурентів, стан сировинної бази, фінансовий стан підприємства та рівень технологічного оснащення. Ігнорування будь-якого з цих факторів може призвести до диспропорцій в асортименті та втрати ринкових позицій[24].

Оптимізація товарного асортименту є важливою складовою управління підприємством, оскільки саме вона впливає на його прибутковість і здатність конкурувати. В умовах сучасного ринку ефективне формування асортименту допомагає бізнесу досягати стабільного розвитку і визначати перспективні напрямки діяльності.

Будь-які зміни в асортименті повинні спиратися на аналіз грошових потоків та прогнозування фінансових результатів. Розширення товарної номенклатури або скорочення неприбуткових позицій потребує додаткових витрат, тому такі рішення мають бути економічно обґрунтованими.

Оптимізація включає аналіз попиту, поділ товарів на групи, дослідження конкурентів та коригування цінової політики. Вивчення потреб покупців дозволяє формувати асортимент, що буде користуватися попитом. Категоризація товарів дає можливість зосередитися на тих позиціях, які приносять найбільший прибуток, а аналіз конкурентів допомагає знайти способи покращення власних пропозицій. Важливо також вдосконалювати співпрацю з постачальниками та ефективно організовувати ланцюги постачання, що сприяє зниженню витрат і забезпечує стабільну наявність товарів на ринку [3, с. 161].

В умовах інформаційної економіки прийняття управлінських рішень щодо асортименту не може базуватися лише на інтуїції менеджерів, а вимагає використання науково обґрунтованих кількісних та якісних методів аналізу. ABC/XYZ аналіз є важливим інструментом управління асортиментом, оскільки допомагає підприємствам ефективно планувати та вдосконалювати товарні пропозиції. Застосування ABC-аналізу, що ґрунтується на принципі Парето, дає можливість визначити товари, які забезпечують найбільшу частку прибутку. Це дозволяє правильно розподіляти ресурси, підвищувати результативність управління асортиментом і збільшувати прибутковість підприємства[4, с. 42].

В рамках ABC-аналізу товари поділяють на три групи. Група А — це еліта асортименту, товари, що складають незначну частку від загальної кількості найменувань, але забезпечують левову частку обороту або прибутку. Відсутність цих товарів на складі є критичною помилкою, тому управління ними передбачає жорсткий контроль залишків та точне прогнозування попиту. Група В включає товари середньої важливості, які забезпечують асортиментне різноманіття і при певних умовах можуть перейти в групу А. Найчисленнішою є група С, яка дає мінімальний прибуток і часто складається з супутніх товарів або застарілих позицій. Великі запаси товарів цієї групи призводять до "заморожування"

обігових коштів, тому необхідний ретельний аналіз доцільності їх подальшого перебування в асортименті.

Поєднання ABC-аналізу з XYZ-аналізом, який враховує коливання попиту, дає змогу точніше прогнозувати продажі і формувати збалансований товарний портфель. Завдяки цьому компанії можуть швидше реагувати на зміни ринку та підтримувати оптимальну структуру асортименту. Товари категорії X характеризуються стабільним попитом і високою точністю прогнозування, що дозволяє застосовувати ефективні логістичні схеми. Категорія Y об'єднує товари з певними коливаннями продажів, зумовленими, наприклад, сезонністю, що вимагає створення страхових запасів. Товари категорії Z мають нерегулярний, випадковий попит, прогнозування якого є вкрай складним. Поєднання цих двох методів в інтегровану матрицю ABC-XYZ дозволяє розділити асортимент на дев'ять стратегічних груп, де товари групи AX виступають основою фінансової стійкості, а товари групи CZ є першими кандидатами на виведення з асортименту через високі ризики та низьку віддачу[9, с. 192].

Важливим інструментом стратегічного планування є портфельний аналіз, зокрема матриця BCG. Вона належить до класичних інструментів портфельного аналізу, яким оцінюють доцільність розвитку та підтримки окремих товарних позицій. Створена Брюсом Хендерсоном на початку 1970-х років у Бостонській Консалтинговій Групі. Цей інструмент базується на взаємозв'язку між темпами зростання ринку та часткою компанії на цьому ринку. Такий підхід дозволяє оцінити, наскільки перспективними є ті чи інші продукти, та визначити оптимальний напрям інвестицій.

Метод виходить із того, що товари проходять послідовні стадії життєвого циклу, а збільшення частки на ринку знижує витрати та підвищує прибутковість через ефект масштабу. Тому матриця допомагає зрозуміти, які продукти мають потенціал для активного розвитку, які можна використовувати як стабільне джерело доходів, а які потребують обмежених вкладень або поступового виведення з ринку.

Сучасна практика показує, що ця матриця уже використовується не лише великими корпораціями, а й підприємствами будь-якого масштабу. Її адаптують для оцінки асортиментних груп або навіть окремих товарів, що дозволяє маркетологам проводити аналіз на основі внутрішньої звітності та формувати реалістичні рекомендації щодо розвитку асортименту. У результаті підприємство може ефективніше розподіляти фінансові ресурси та керувати товарним портфелем з урахуванням конкурентних умов ринку.

Матриця BCG класифікує товарний асортимент за темпами зростання ринку та відносною часткою ринку, виділяючи чотири типи товарів. «Зірки» є лідерами на швидкозростаючих ринках і потребують значних інвестицій для підтримки зростання. «Дійні корови» — це лідери на стабільних ринках, які генерують основний грошовий потік, не вимагаючи значних вкладень. «Важкі діти» мають потенціал на перспективних ринках, але потребують значних коштів для посилення позицій, що ставить перед менеджментом дилему щодо доцільності інвестування. І нарешті, «Собаки» — це аутсайтери, які не приносять суттєвого прибутку і підлягають деінвестуванню [15].

Крім матричних методів, у сучасній практиці широко використовується оцінка конкурентоспроможності товару, що являє собою інтегральний показник, розрахований шляхом порівняння параметрів досліджуваного товару з конкурентами або еталоном. Ця оцінка включає як «жорсткі» техніко-економічні параметри, так і «м'які» іміджеві характеристики, дозволяючи виявити слабкі місця продукту. Також не можна ігнорувати якісні методи, такі як SWOT-аналіз товарного портфеля, який виявляє сильні та слабкі сторони асортименту в контексті зовнішніх можливостей та загроз. Таким чином, комплексне застосування фінансових, логістичних та стратегічних методів аналізу дозволяє керівництву підприємства приймати обґрунтовані рішення щодо оптимізації товарного портфеля та забезпечувати довгостроковий розвиток бізнесу.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ ТОВАРНИМ АСОРТИМЕНТОМ ПРАТ «ПРИЛУЦЬКИЙ М'ЯСОКОМБІНАТ» М. ПРИЛУКИ ЧЕРНІГІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ

2.1 Організаційно – економічна характеристика підприємства

Приватне акціонерне товариство «Прилуцький м'ясокомбінат» – одне з найбільших підприємств м'ясопереробної галузі Чернігівської області, що спеціалізується на виробництві високоякісних м'ясних продуктів.

Засноване 24 січня 2003 року за юридичною адресою 17500, Україна, Чернігівська обл., місто Прилуки, вулиця Дружби Народів, будинок, 34.

Код ЄДРПОУ: 32275840, ІПН: 322758425163

Телефон: +380463753633, E-mail: pryluki.sigma@i.ua

Сьогодні підприємство пропонує широкий асортимент продукції, що включає:

- свіже та охолоджене м'ясо;
- варені, сирокочені та копчені ковбаси;
- сосиски та сардельки;
- м'ясні напівфабрикати;
- субпродукти та інші м'ясні вироби.

На підприємстві впроваджено систему управління якістю відповідно до вимог ДСТУ ISO 9001, а також міжнародну систему HACCP, що гарантує дотримання високих стандартів безпеки та якості на всіх етапах виробництва. Використання сучасного обладнання, зокрема постаченого європейськими компаніями, дозволяє підтримувати стабільно високий рівень виробничих процесів та випускати конкурентоспроможну продукцію під торговою маркою «Прилуцькі».

Організаційна структура підприємства є простою, але ефективною. Центральну роль у керівництві відіграє генеральний директор, який приймає

стратегічні рішення та визначає основні напрями розвитку компанії. Бухгалтерський відділ виконує ключові економічні функції – веде облік фінансових операцій, контролює витрати, розраховує собівартість продукції та формує звітність, а також частково бере на себе завдання економічного планування. Відділ збуту та маркетингу відповідає за реалізацію готової продукції, формування цінової політики, дослідження ринку та пошук нових каналів збуту, одночасно виконуючи аналітичні функції щодо попиту споживачів та конкурентного середовища. Виробничий відділ організовує технологічний процес переробки м'яса, виготовлення ковбасних виробів, напівфабрикатів і делікатесів, контролюючи якість та відповідність продукції встановленим стандартам [18].

Управління підприємством має централізований характер, оскільки основні стратегічні рішення приймаються керівництвом, проте керівники підрозділів мають певну автономію в оперативних питаннях, що забезпечує баланс між дисципліною та гнучкістю управління. Разом з тим, з метою підвищення ефективності діяльності доцільним було б створення окремої посади економіста або аналітичного відділу, який би займався глибоким аналізом фінансових результатів та пошуком шляхів оптимізації витрат. Також варто розширити повноваження виробничого відділу у сфері планування закупівлі сировини, що дало б змогу оперативніше реагувати на потреби виробництва, а впровадження сучасних програмних рішень для автоматизації обліку зробило б процес управління прозорішим і швидшим. Створення окремої служби контролю якості дозволило б ще більш ефективно підтримувати високі стандарти ISO та HACCP, що сприяло б зміцненню довіри споживачів.

Для оцінки результатів господарської діяльності підприємства важливим є аналіз динаміки та структури чистого доходу від реалізації продукції. Це дозволяє визначити основні тенденції зміни обсягів реалізації за видами продукції, встановити найбільш прибуткові напрями та оцінити їхній внесок у загальний фінансовий результат [23]. У таблиці 2.1 наведено динаміку та структуру чистого доходу від реалізації продукції ПрАТ «Прилуцький м'ясокомбінат» м. Прилуки

Чернігівської області за 2022–2024 рр., що дає змогу простежити зміни обсягів реалізації за основними видами продукції, визначити найбільш вагомі та перспективні товарні групи, а також обґрунтувати подальші управлінські рішення щодо оптимізації асортиментної політики підприємства.

Таблиця 2.1 - Динаміка та структура чистого доходу від реалізації продукції ПрАТ «Прилуцький м'ясокомбінат» м. Прилуки Чернігівської області за 2022 – 2024 рр.

Вид продукції	Рік						В середньому за 2022 – 2024р.	
	2022		2023		2024			
	сума, тис. грн.	питома вага, %	сума. тис. грн.	питома вага, %	сума, тис. грн.	питома вага, %	сума, тис. грн.	питома вага, %
Варені ковбаси	7305,3	18,3	8325,6	19,8	14931,4	20,0	10187,4	19,5
Сирокопчені та копчені ковбаси	6337,9	15,8	6516,1	15,5	11309,5	15,2	8054,5	15,4
Сосиски та сардельки	5441,2	13,6	6826,4	16,2	10680,3	14,3	7649,3	14,6
Напівфабрикати	5207,4	13,0	3927,5	9,3	8118,9	10,9	5751,3	11,0
Свіже та охолоджене м'ясо	12218,5	30,5	13902,2	33,0	23696,5	31,8	16605,7	31,8
Інші (сало, субпродукти, м'ясні джерки)	3517,7	8,8	2585,2	6,1	5813,4	7,8	3972,1	7,6
Разом	40028,0	100,0	42083,0	100,0	74550,0	100,0	52220,3	100,0

Джерело: розраховано автором за ф.1 «Баланс»

Проведений аналіз динаміки та структури чистого доходу від реалізації продукції ПрАТ «Прилуцький м'ясокомбінат» м. Прилуки Чернігівської області за 2022–2024 рр. засвідчив стале зростання обсягів продажів. За цей період чистий дохід збільшився з 40 028,0 тис. грн у 2022 році до 74 550,0 тис. грн у 2024 році, що є суттєвим приростом.

Найбільшу частку у структурі доходів стабільно займає свіже та охолоджене м'ясо (30,5–33,0 %), що підкреслює його ключову роль для підприємства. Варені ковбаси також утримують високі позиції (18–20 %), виступаючи другою за значимістю групою продукції. Інші категорії – сирокопчені ковбаси, сосиски та сардельки – зберігають відносно стабільні частки, тоді як показники напівфабрикатів виявляють певні коливання.

Загалом, підприємство демонструє успішну динаміку розвитку, нарощує обсяги реалізації та утримує стабільну структуру доходів. У подальшому доцільно посилювати позиції найбільш затребуваних видів продукції та шукати можливості для зростання продажів у менш стабільних сегментах.

Аналіз фінансово-економічної діяльності підприємства є важливим інструментом оцінювання результативності його функціонування та ефективності використання наявних ресурсів. Одним із ключових узагальнюючих показників такої оцінки є рентабельність, яка відображає співвідношення між отриманим прибутком і витратами, активами або вкладеним капіталом. Показники рентабельності дають змогу визначити, яку суму прибутку підприємство отримує з кожної гривні, вкладеної у виробництво, реалізацію продукції, формування активів чи власного капіталу. Вони характеризують рівень ефективності господарської діяльності, фінансову стійкість та здатність підприємства забезпечувати самофінансування. За умови, що доходи не лише покривають витрати, а й формують прибуток, підприємство вважається рентабельним, що свідчить про стабільність його роботи, конкурентоспроможність на ринку та наявність потенціалу для подальшого розвитку[25, с. 65].

У таблиці 2.2 представлено динаміку основних фінансово-економічних показників та показників рентабельності ПрАТ «Прилуцький м'ясокомбінат» м. Прилуки Чернігівської області за 2022–2024 рр., що дає змогу оцінити зміни фінансових результатів, рівень ефективності використання активів і власного капіталу, а також визначити тенденції відновлення прибутковості підприємства та їх значення для формування подальшої асортиментної й маркетингової стратегії.

У 2022–2024 роках ПрАТ «Прилуцький м'ясокомбінат» м. Прилуки Чернігівської області продемонстрував позитивну динаміку фінансово-економічних показників. За цей період чистий дохід зріс більш ніж на 34 млн грн, а середній темп приросту склав 36,5%, що свідчить про активне зростання обсягів реалізації продукції. Разом із доходами зросла і собівартість, однак валовий прибуток збільшився більш ніж удвічі, що підтверджує підвищення ефективності виробничих процесів.

Таблиця 2.2 — Динаміка основних фінансово-економічних показників та рентабельності підприємства за 2022-2024 рр.

Показники	Рік			Відхилення (+,-) 2024р. від 2022 р	Середній темп росту (приросту)
	2022	2023	2024		
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	40028	42083	74550	34522	36,5
Собівартість реалізованої продукції, ис. грн.	35912	36013	65047	29135	34,6
Валовий прибуток , тис. грн.	4116	6070	9503	5387	52,0
Загальна сума витрат, тис. грн.	41230	42333	75554	34324	35,4
Валюта балансу, тис. грн.	14727	13968	20129	5402	16,9
Власний капітал, тис. грн.	4715	4655	2788	-1927	-23,1
Власні оборотні кошти, тис. грн.	7388	6760	11420	4032	24,3
Чистий прибуток , тис. грн.	-1166	-102	+1054	2220	-
Рентабельність діяльності,%	-2,9	-0,2	+1,4	4,3	-
Рентабельність продажу,%	11,5	16,9	14,6	3,1	12,7
Сукупна рентабельність%	-2,8	-0,2	1,4	4,2	-
Рентабельність активів,%	-8,5	-0,7	6,2	14,7	-
Рентабельність власного капіталу, %	-10,5	-1,0	9,6	20,1	-

Джерело: розраховано автором за ф.1. «Баланс», ф. 2. «Звіт про фінансові результати»

Загальні витрати підприємства також зросли, проте темпи їх приросту (35,4%) співмірні з динамікою доходів, що дозволило зберегти фінансову стійкість. Особливо важливим результатом стало те, що підприємство змогло подолати збитковість: якщо у 2022 році воно отримало від’ємний результат, то у 2024 році зафіксовано чистий прибуток у розмірі 1054 тис. грн. Це свідчить про оздоровлення фінансового стану та поступовий вихід на траєкторію розвитку.

Показники рентабельності суттєво покращилися. Якщо у 2022 році вони мали від’ємні значення, то вже у 2024 році підприємство продемонструвало позитивний рівень прибутковості діяльності та активів. Рентабельність власного капіталу зросла на 20,1%, що є вагомим сигналом для інвесторів і власників компанії.

Окремої уваги потребує структура фінансування: власний капітал скоротився на 1927 тис. грн, що може створювати певні ризики у довгостроковій перспективі. Водночас збільшення власних оборотних коштів покращило платоспроможність підприємства та підвищило його фінансову гнучкість.

У підсумку, результати 2024 року свідчать про стабілізацію діяльності підприємства та поступове зростання його ефективності. Надалі ключовими завданнями для ПрАТ «Прилуцький м'ясокомбінат» м. Прилуки Чернігівської області залишаються зміцнення власного капіталу та подальший контроль за витратами, що дозволить забезпечити сталий розвиток та конкурентоспроможність на ринку.

Ефективність збутової діяльності визначає здатність підприємства перетворювати виробничий потенціал у фінансовий результат, забезпечуючи відтворення господарської діяльності та конкурентоспроможність на ринку. Згідно з сучасними підходами, оцінювання збутової ефективності передбачає не лише аналіз обсягів реалізації, а й дослідження структури доходів, витрат та фінансових результатів, що формуються у процесі продажу продукції. Особливого значення набувають показники рентабельності, окупності збутових витрат та співвідношення результатів операційної діяльності з витратами на її забезпечення, оскільки саме вони відображають економічну доцільність збутової політики підприємства[6, с. 4].

У таблиці 2.3 подано показники ефективності збутової діяльності ПрАТ «Прилуцький м'ясокомбінат» м. Прилуки Чернігівської області за 2022–2024 рр., що відображають зміну доходів, витрат на збут, рівень їх окупності та вплив збутової діяльності на фінансові результати підприємства.

Аналіз показників ефективності збутової діяльності за 2022-2024 роки демонструє значне покращення фінансового стану підприємства та ефективність його збутової політики. За звітний період спостерігається суттєве зростання доходу (виручки) від реалізації продукції, який збільшився на 86,20%, та валового прибутку, що зріс на 130,87%. Найбільш значущим досягненням є перехід підприємства від збиткової діяльності до прибуткової: у 2021 році воно мало

операційний та чистий збиток, тоді як у 2024 році було отримано значний операційний та чистий прибуток.

Таблиця 2.3 - Показники ефективності збутової діяльності, (тис. грн.)

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Динаміка	
				абсолютна	відносна, %
Валовий прибуток (збиток), тис. грн.	4116	6070	9503	5387	130,87
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн.	-1173	-100	1266	2439	-208,96
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	-1166	-102	1054	2220	-190,30
Дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн.	40028	42083	74550	34522	86,20
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	35912	36013	65047	29135	81,14
Адміністративні витрати, тис. грн.	2158	2089	2236	78	3,61
Витрати на збут, тис. грн.	3139	3846	5940	2801	89,26
Інші операційні витрати, тис. грн.	21	465	2577	2556	12171,43
Разом витрат, пов'язаних з операційною діяльністю, тис. грн.	5318	6400	10753	5435	102,21
Частка витрат на збут у витратах, пов'язаних з операційною діяльністю, %	59,03	60,09	55,24	-3,79	-6,42
Окупність витрат на збут (дохід до витрат на збут), тис. грн.	1,31	1,58	1,60	0,29	22,14
Фінансовий результат від операційної діяльності на 1 грн. витрат на збут	-0,37	-0,03	0,21	0,58	-156,76
Фінансовий результат від операційної діяльності / Дохід (виручка) від реалізації продукції	-0,03	0,00	0,02	0,05	-166,67
Чистий прибуток / Дохід (виручка) від реалізації продукції	-0,03	0,00	0,01	0,04	-133,33

Джерело: розраховано автором за Ф. 2 «Звіт про фінансові результати», Ф. 1 «Баланс», власні розрахунки

Незважаючи на зростання витрат, зокрема витрат на збут (на 89,26%) та інших операційних витрат (більш ніж у 120 разів), ефективність цих витрат зростає. Це підтверджується позитивною динамікою показників окупності витрат на збут та фінансового результату на 1 грн витрат на збут.

Проведений організаційно-економічний аналіз діяльності ПрАТ «Прилуцький м'ясокомбінат» м. Прилуки Чернігівської області свідчить, що підприємство є стабільно функціонуючим представником м'ясопереробної галузі регіону з достатнім виробничим і ринковим потенціалом. Наявність

сертифікованих систем управління якістю та безпечністю продукції (ISO 9001, НАССР) забезпечує конкурентоспроможність продукції та довіру споживачів.

Аналіз динаміки і структури чистого доходу за 2022–2024 рр. показав стале зростання обсягів реалізації та відносну стабільність товарної структури доходів. Основну частку виручки формують свіже та охолоджене м'ясо і варені ковбаси, що визначає їх ключове значення для фінансових результатів підприємства, водночас окремі товарні групи потребують подальшого вдосконалення асортиментної політики.

Фінансово-економічні показники свідчать про поступове оздоровлення діяльності підприємства, подолання збитковості та досягнення позитивних значень прибутку і рентабельності у 2024 році. Ефективність збутової діяльності зростає, що підтверджується підвищенням окупності витрат на збут та покращенням фінансових результатів операційної діяльності. У цілому підприємство демонструє позитивну динаміку розвитку та має передумови для подальшого зростання, що створює підґрунтя для подальшого аналізу управління товарним асортиментом і обґрунтування напрямів його оптимізації.

2.2 Аналіз стану товарного асортименту на підприємстві

У сучасних умовах ринку, де споживчі вподобання швидко змінюються, ефективна товарна пропозиція стає ключовим чинником конкурентоспроможності підприємства. Продукт виступає основним зв'язком між компанією та її клієнтами, а правильно сформований асортимент дозволяє задовольняти різноманітні потреби споживачів. Якісна та продумана товарна політика забезпечує зміцнення позицій підприємства на ринку та формує позитивне сприйняття бренду в свідомості цільової аудиторії[5, с. 74].

Для характеристики асортиментної структури підприємства та визначення основних напрямів його товарної політики доцільно розглянути склад товарної пропозиції за основними товарними групами. У таблиці 2.4 наведено склад товарної пропозиції ПрАТ «Прилуцький м'ясокомбінат», що відображає перелік

основних видів продукції та окремих товарних одиниць, представлених у межах кожної асортиментної групи.

Таблиця 2.4 — Склад товарної пропозиції підприємства

Види товарів	Товарні одиниці
1. Варені ковбаси	1.1 Ковбаса «Лікарська» вар. в/с
	1.2 Ковбаса «Любима» вар. 1с н/о
	1.3 Ковбаса «Фірмова» вар. 1с
2. Сирокопчені та копчені ковбаси	2.1 Балик «Дніпровський» с/к
	2.2 Ковбаса «Гурман» н/к, в/с
	2.3 К-са «Імперська» н/к в/с
	2.4 Ковбаски «Віденські» н/к 1с
	2.5 Ковбаски «Шашлинні» н/к 1с
	2.6 Ковбаса «Салямі Маєстро» н/к в/с
3. Сосиски та сардельки	3.1 Сардельки «Домашні» 1с
	3.2 Сосиски «Хот-дог» вар. 1с
	3.3 Сардельки «Соковиті» 1г. н/о, вар
	3.4 Сосиски «Європейські» в/с
4. Напівфабрикати	4.1 «Фарш домашній» (заморожений)
5. Свіже та охолоджене м'ясо	5.1 Філе курчат-бройлерів охолоджене
	5.2 Тушка курча-бройлера 1 кат. охолоджена
	5.3 Тушка курча-бройлера 2 кат. охолоджена
	5.4 Стегно курчате охолоджене
	5.5 Крила курчат-бройлерів охолоджені
6. Інші (сало, субпродукти, тощо)	6.1 «Сало по-домашньому» в/с
	6.2 «Сало українське» в/с к/в
	6.3 «Сало угорське» в/с
	6.4 «Сало закусочне солоне» 1с
	6.5 Печінка куряча охолоджена
	6.6 Серце куряче охолоджене

Джерело: сформовано за даними прайс-листів ПрАТ «Прилуцький м'ясокомбінат»

ПрАТ «Прилуцький м'ясокомбінат» м. Прилуки Чернігівської області пропонує різноманітний асортимент продукції, який охоплює всі основні групи м'ясних товарів. Таблиця відображає ключові види продукції, що виготовлялися протягом останніх років, і включає шість основних категорій, здатних задовольнити потреби різних груп споживачів. Крім ковбасних виробів, підприємство активно розвиває напрямки свіжого та охолодженого м'яса, напівфабрикатів і субпродуктів. Такий підхід демонструє ефективну товарну

політику, спрямовану на максимальне охоплення ринку та підвищення економічної ефективності підприємства.

Аналіз асортиментної політики ПрАТ «Прилуцький м'ясокомбінат» м. Прилуки Чернігівської області показує, що підприємство має широкий та різноманітний асортимент продукції. Широта товарного портфеля охоплює шість основних категорій, а глибина асортименту в межах кожної категорії забезпечує достатній вибір для споживачів — від 1 до 6 позицій на категорію. Загальна насиченість асортименту становить 25 товарних одиниць, що дозволяє задовольнити різні потреби клієнтів. Гармонійність асортименту підтримується правильною системою зберігання та викладки продукції: м'ясні вироби зберігаються у холодильниках та морозильних камерах, а в магазинах викладаються за категоріями, що забезпечує збереження якості та зручність для споживачів. Загалом, асортиментна політика підприємства є збалансованою та орієнтованою на ринок, з потенціалом для подальшого розширення та інноваційних пропозицій.

Рівень відпускних цін є одним із ключових чинників конкурентоспроможності продукції та визначає можливість підприємства отримувати запланований обсяг доходу й прибутку. Динаміка цін дозволяє оцінити реакцію підприємства на зміни ринкової кон'юнктури, інфляційні процеси, коливання собівартості та рівень цін конкурентів. Аналіз змін відпускних цін на основні види продукції підприємства дає змогу визначити тенденції ціноутворення, виділити найбільш прибуткові товарні позиції та оцінити доцільність їх подальшого виробництва [20].

Розглянемо динаміку відпускних цін ПрАТ «Прилуцький м'ясокомбінат» м. Прилуки Чернігівської області у таблиці 2.5.

Аналіз динаміки відпускних цін на продукцію ПрАТ «Прилуцький м'ясокомбінат» м. Прилуки Чернігівської області за 2022–2024 роки свідчить про гнучку цінову політику, яка дозволяє підприємству успішно адаптуватися до ринкових умов та інфляційних процесів. За цей період спостерігається стійке зростання цін майже по всьому асортименту продукції. Найбільше подорожчання

зафіксовано у сегменті високорентабельних товарів преміум-класу, таких як балик «Дніпровський», ковбаса «Салямі Маєстро» та ковбаса «Лікарська», де зростання становило від 84 до 171 грн/кг. Таке підвищення цін є стратегічним кроком для компенсації зростання собівартості та максимізації прибутку.

Таблиця 2.5 — Динаміка відпускних цін на продукцію підприємства

Вид продукції	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Середні ціни реалізації, грн./кг	Відхилення 2024 р. до 2022 р, +,-
Ковбаса «Лікарська» вар. в/с	125,0	155,0	209,0	163,0	84,0
Ковбаса «Любима» вар. 1с н/о	70,0	102,0	112,0	94,7	42,0
Ковбаса «Фірмова» вар. 1с	74,0	96,0	106,0	92,0	32,0
Балик «Дніпровський» с/к	250,0	340,0	421,0	337,0	171,0
Ковбаса «Гурман» н/к, в/с	190,0	234,0	290,0	238,0	100,0
Ковбаса «Імперська» н/к в/с	110,0	142,0	178,0	143,3	68,0
Ковбаски «Віденські» н/к 1с	150,0	158,0	177,0	161,7	27,0
Ковбаски «Шашлинні» н/к 1с	125,0	163,0	185,0	157,7	60,0
Ковбаса «Салямі Маєстро» н/к в/с	110,0	174,0	197,0	160,3	87,0
Сардельки «Домашні» 1с	70,0	102,0	123,0	98,3	53,0
Сардельки «Соковиті» 1г. н/о, вар	65,0	113,0	130,0	102,7	65,0
Сосиски «Хот-дог» вар. 1с	55,0	65,0	81,0	67,0	26,0
Сосиски «Європейські» в/с	110,0	121,0	123,0	118,0	13,0
Фарш домашній (заморожений)	80,0	98,0	108,0	95,3	28,0
Філе курчат-бройлерів охол.	100,0	125,0	153,0	126,0	53,0
Тушка курча-бройлера 1 кат. охолоджена	55,0	76,0	75,0	68,7	20,0
Тушка курча-бройлера 2 кат. охолоджена	53,0	73,0	72,0	66,0	19,0
Стегно курчате охолоджене	78,0	87,0	87,0	84,0	9,0
Крила курчат-бройлерів охолоджені	55,0	55,0	63,0	57,7	8,0
Сало по-домашньому в/с	67,0	121,0	110,0	99,3	43,0
Сало українське в/с к/в	83,0	143,0	157,0	127,7	74,0
Сало угорське в/с	68,0	108,0	110,0	95,3	42,0
Сало закусочне солоне 1с	70,0	123,0	166,0	119,7	96,0
Печінка куряча охолоджена	50,0	64,0	60,0	58,0	10,0
Серце куряче охолоджене	57,0	66,0	90,0	71,0	33,0

Джерело: розраховано автором за даними прайс-листів ПрАТ «Прилуцький м'ясокомбінат»

Водночас, на продукцію з меншою доданою вартістю, зокрема на курятину та субпродукти, зростання цін було більш помірним, що дозволяє підприємству підтримувати їх конкурентоспроможність та доступність для широкого кола споживачів. В цілому, така диференційована цінова стратегія свідчить про ефективне управління, що забезпечує як підвищення доходів, так і збереження ринкових позицій підприємства.

Обсяги збуту у натуральному вираженні відображають реальний попит на продукцію, незалежно від змін цінового чинника, тому їх дослідження дозволяє визначити тенденції споживчих уподобань та оцінити доцільність підтримання певних товарних позицій у асортименті. Зміни у динаміці реалізації окремих видів продукції впливають на структуру продажів, рентабельність виробництва та формують основу для коригування стратегічних рішень щодо планування обсягів випуску та оновлення товарного портфеля[7, с. 84].

Аналіз даних у таблиці 2.6 показує, що підприємство демонструє змішану динаміку обсягів збуту протягом 2022-2024 років.

Таблиця 2.6 - Динаміка обсягів збуту основних видів продукції підприємства

Вид продукції	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Середні обсяги реалізації, кг	Відхилення 2024 р. до 2022 р., +/-
1	2	3	4	5	6
Ковбаса «Лікарська» вар. в/с	13736,4	6187,9	11198,6	10374,3	-2537,8
Ковбаса «Любима» вар. 1с н/о	8741,3	15751,1	13998,2	12830,2	5256,9
Ковбаса «Фірмова» вар. 1с	23102,1	13500,9	16797,8	17800,3	-6304,3
Балик «Дніпровський» с/к	5377,6	1416,5	2722,7	3172,3	-2654,9
Ковбаса «Гурман» н/к, в/с	4609,4	2266,5	2513,2	3129,7	-2096,2
Ковбаса «Імперська» н/к в/с	8066,4	4249,6	4188,1	5501,4	-3878,3
Ковбаски «Віденські» н/к 1с	4225,3	2124,8	3769,9	3373,3	-455,4
Ковбаски «Шашлинні» н/к 1с	3841,2	1983,2	3141,5	2988,6	-699,7
Ковбаса «Салямі Маєстро» н/к в/с	6914,1	3683,0	5026,5	5207,9	-1887,6
Сардельки «Домашні» 1с	5917,3	3792,4	6983,3	5564,3	1066
Сардельки «Соковиті» 1г. н/о, вар	8161,8	4550,9	8215,6	6976,1	53,8
Сосиски «Хот-дог» вар. 1с	6121,4	5056,5	7394,1	6190,7	1272,7
Сосиски «Європейські» в/с	7481,7	4045,2	7804,8	6443,9	323,1
Фарш домашній (заморожений)	8431,1	4998,7	7857,0	7095,6	-574,1
Філе курчат-бройлерів охол.	5898,6	7723,4	14810,3	9477,4	8911,7

Продовження таблиці 2.6

1	2	3	4	5	6
Тушка курча- бройлера 1 кат. охолоджена	4213,3	3089,4	7898,8	5067,2	3685,5
Тушка курча-бройлера 2 кат. охолоджена	5055,9	4119,2	7405,2	5526,8	2349,3
Стегно курчате охолоджене	7583,9	8238,3	15797,6	10539,9	8213,7
Крила курчат-бройлерів охолоджені	6741,2	7208,6	13625,5	9191,8	6884,3
Сало по-домашньому в/с	3724,6	2164,3	4044,1	3311,0	319,5
Сало українське в/с к/в	4138,5	2369,8	4549,6	3686,0	411,1
Сало угорське в/с	1655,4	1077,2	3943,0	2225,2	2287,6
Сало закусочне солоне 1с	2069,2	1292,6	3841,9	2401,2	1772,7
Печінка куряча охолоджена	4552,3	3231,5	6066,2	4616,7	1513,9
Серце куряче охолоджене	620,8	646,3	1011,0	759,4	390,2

Джерело: розраховано автором за первинною інформацією відділів збуту

З одного боку, спостерігається значне зростання продажів у категорії м'ясних напівфабрикатів і продукції з птиці. Такі позиції, як філе, тушки та стегна курчат-бройлерів, а також крила, показали вражаюче збільшення обсягів, що свідчить про високий і зростаючий попит на ці товари на ринку. Це вказує на ефективну адаптацію підприємства до поточних споживчих трендів.

З іншого боку, більшість традиційних ковбасних виробів, включаючи ковбасу «Лікарську», «Фірмову», «Гурман» та «Імперську», показують суттєве зниження обсягів збуту. Однак, це падіння в натуральному вимірі компенсується підвищенням цін, що дозволяє підтримувати або навіть збільшувати загальний дохід від цих товарів. Це свідчить про гнучку цінову політику, яка допомагає підприємству утримувати фінансову стабільність навіть при зменшенні фізичних обсягів продажів.

В умовах сучасного ринку ефективність підприємства визначається його фінансовим станом, прибутковістю та здатністю зберігати сильні позиції серед конкурентів. Конкуренція є постійним фактором, що охоплює взаємодію численних учасників ринку, кожен із яких прагне отримати переваги через стратегії, інновації та гнучке реагування на зміни. Для підтримки конкурентоспроможності підприємство має швидко адаптуватися до змін у середовищі, впроваджувати нові технології, оптимізувати витрати та активно

шукати нові ринки збуту. Саме здатність ефективно протистояти конкурентам та використовувати ринкові можливості визначає успіх компанії[7].

Таблиця 2.7 - Оцінювання маркетингового потенціалу підприємств – конкурентів

Маркетинговий потенціал	Досліджувані підприємства														
	ТОВ «Журавський м'ясокомбінат»					ТОВ «М'ясна лавка»					ПрАТ «Ніжинський м'ясокомбінат»				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Ціновий потенціал	8	7	6	8	9	6	5	5	4	3	9	9	7	8	8
Товарний потенціал	8	6	7	8	6	5	4	4	5	6	10	9	8	9	10
Збутовий потенціал	7	7	8	9	7	6	3	3	4	5	9	8	10	9	9
Комунікаційний потенціал	5	4	6	5	4	3	2	4	2	1	8	8	9	10	9
Внутрішній маркетинг	6	7	6	5	7	4	5	5	3	5	8	9	7	9	9
Потенціал маркетингового інструментарію	7	7	6	8	7	3	4	5	4	4	7	9	9	8	8

Джерело: власні розрахунки автора

ПрАТ «Ніжинський м'ясокомбінат» має найвищий маркетинговий потенціал серед усіх конкурентів. Його високі показники у всіх категоріях, особливо в товарному та збутовому потенціалі, свідчать про міцні позиції на ринку. Компанія також успішно використовує комунікаційні інструменти та має сильний внутрішній маркетинг, що робить її лідером у галузі.

ТОВ «Журавський м'ясокомбінат» демонструє середній рівень маркетингового потенціалу. Його сильні сторони — це ціновий потенціал та потенціал маркетингового інструментарію. Однак, компанії потрібно посилити свій комунікаційний потенціал, щоб ефективніше просувати продукцію.

ТОВ «М'ясна лавка» має найслабші показники у порівнянні з іншими конкурентами. Ця компанія значно відстає від лідерів у всіх категоріях. Її низькі показники за всіма критеріями, особливо в комунікаційному потенціалі, вказують на необхідність кардинального вдосконалення маркетингової стратегії для підвищення конкурентоспроможності.

Отже, для ПрАТ «Прилуцький м'ясокомбінат» м. Прилуки Чернігівської області найбільш серйозним конкурентом є ПрАТ «Ніжинський м'ясокомбінат», що вимагає розробки стратегії, спрямованої на посилення власного товарного та збутового потенціалу.

Нижче подано узагальнену оцінку маркетингового потенціалу основних підприємств-конкурентів, що функціонують на ринку м'ясної продукції. Для комплексної характеристики застосовано методику рейтингового оцінювання, яка враховує рівень сформованості ключових елементів маркетингової діяльності та функцій управління товарною політикою. Оцінювання здійснено за шістьма складовими маркетингового потенціалу: ціновим, товарним, збутовим, комунікаційним, внутрішнім маркетингом та потенціалом маркетингового інструментарію. У таблиці 2.8 відображено інтегральну оцінку маркетингового потенціалу підприємств-конкурентів, яка дає можливість зіставити ефективність використання маркетингових інструментів, виявити відмінності у підходах до формування товарної, цінової та збутової політики, а також визначити конкурентні переваги і проблемні зони кожного з досліджуваних підприємств.

Таблиця 2.8 - Визначення загального рейтингу підприємства за використанням основних маркетингових елементів та функцій

Маркетинговий потенціал	Коефіцієнт вагомості	Підприємства - конкуренти					
		ТОВ «Журавський м'ясокомбінат»		ТОВ «М'ясна лавка»		ПрАТ «Ніжинський м'ясокомбінат»	
		Всього балів	Оцінка	Всього балів	Оцінка	Всього балів	Оцінка
Ціновий потенціал	0,2	7,6	1,5	4,6	0,9	8,2	1,6
Товарний потенціал	0,2	7,0	1,4	4,8	1,0	9,2	1,8
Збутовий потенціал	0,2	7,6	1,5	4,2	0,8	9,0	1,8
Комунікаційний потенціал	0,2	4,8	1,0	2,4	0,5	8,8	1,8
Внутрішній маркетинг	0,05	6,2	0,3	4,4	0,2	8,4	0,4
Потенціал маркетингового інструментарію	0,15	7,0	1,1	4,0	0,6	8,2	1,2
Разом балів	1,0	40,2	6,8	24,4	4,0	51,8	8,6

Джерело: власні розрахунки автора

На основі проведеної оцінки маркетингового потенціалу трьох підприємств за основними елементами та функціями маркетингу, найвищий загальний рейтинг отримав Ніжинський м'ясокомбінат (8,6 бала), що свідчить про його сильні позиції у всіх ключових напрямках: товарному, збутовому, комунікаційному потенціалах, а також у використанні маркетингового інструментарію. Журавський м'ясокомбінат посів друге місце з оцінкою 6,8 бала, демонструючи стабільні результати, особливо в ціновому та збутовому аспектах, хоча має деякі слабші показники у внутрішньому маркетингу та комунікаціях. Найнижчий рейтинг — у підприємства «М'ясна лавка» (4,0 бала), що вказує на недостатній рівень реалізації маркетингових функцій, зокрема у комунікаційному та збутовому потенціалах. Загалом, результати свідчать про перевагу Ніжинського м'ясокомбінату в конкурентному середовищі завдяки комплексному та ефективному використанню маркетингових інструментів.

Стан товарного асортименту ПрАТ «Прилуцький м'ясокомбінат» м. Прилуки Чернігівської області відображає орієнтацію підприємства на охоплення ключових сегментів м'ясного ринку та задоволення потреб різних груп споживачів. Сформований асортимент є достатньо широким і збалансованим за основними товарними групами, що забезпечує стабільну присутність підприємства на ринку та підтримання базового рівня попиту.

Цінова політика підприємства має диференційований характер і враховує рівень доданої вартості продукції та ринкову кон'юнктуру. Підвищення цін на ковбасні вироби преміального сегмента компенсує скорочення обсягів їх реалізації у натуральному вимірі, тоді як помірне зростання цін на продукцію з птиці та субпродукти сприяє збереженню їх доступності та зростанню попиту. Аналіз обсягів збуту засвідчив зміщення споживчих уподобань у бік продукції з птиці та напівфабрикатів, що відповідає сучасним ринковим тенденціям. Одночасно скорочення фізичних обсягів реалізації традиційних ковбасних виробів вказує на необхідність оновлення асортименту та перегляду підходів до їх позиціонування.

Порівняльна оцінка маркетингового потенціалу конкурентів підтвердила високий рівень конкурентного тиску, насамперед з боку ПрАТ «Ніжинський м'ясокомбінат», що зумовлює потребу у зміцненні товарного і збутового потенціалу та активізації маркетингових комунікацій. З урахуванням отриманих результатів асортиментну політику підприємства доцільно орієнтувати на розвиток найбільш перспективних товарних груп і підвищення ефективності управління товарним портфелем.

2.3 Оцінка управління товарним асортиментом підприємства

Асортиментна політика є одним із ключових напрямів маркетингової діяльності підприємства. Управління асортиментом передбачає формування пропозиції товарів певного рівня якості, що найкраще задовольняють потреби цільових сегментів ринку. Цей процес охоплює систематичне вивчення купівельного попиту, розроблення нових видів продукції, модернізацію вже існуючих товарів, підвищення їх конкурентоспроможності, а також виведення з ринку позицій, життєвий цикл яких добігає кінця[10, с. 9].

Для підвищення ефективності управління асортиментом підприємства широко застосовуються інструменти портфельного аналізу, які дають змогу оптимально розподіляти ресурси між окремими товарами та напрямками діяльності. Найбільші інвестиції спрямовуються у ті сфери, які забезпечують підприємству найвищу віддачу. Одним із найбільш поширених методів портфельного аналізу є матриця BCG (Бостонської консалтингової групи), що дозволяє оцінювати товарні позиції залежно від темпів зростання ринку та частки підприємства на ньому. На основі аналізу визначаються товари, які потребують подальшого розвитку, та ті, які доцільно знімати з виробництва. Вона оцінює стратегічні позиції товарів за двома ключовими параметрами: привабливістю ринку та конкурентоспроможністю підприємства. Це дає змогу більш гнучко визначати пріоритети, розподіляти ресурси та формувати стратегію розвитку асортиментного портфеля[1].

Таблиця 2.9 – Вихідні та розрахункові дані для визначення стратегічних напрямів розвитку господарських підрозділів підприємства за матрицею BCG

Продукція	Чистий дохід від реалізації, тис. грн.		Ніжинський м'ясокомбінат, тис. грн.	Темп зростання ринку, %	Відносна частка ринку, %	Положення СГП на матриці БКГ	Рекомендована стратегія для СГП
	2023 р.	2024 р.					
Варені ковбаси	8325,6	14931,4	6845,2	1,8	2,2	Дійні корови	Підтримання конкурентних переваг
Сирокопчені та копчені ковбаси	6516,1	11309,5	7389,8	1,7	1,4	Собаки	Збір урожаю
Сосиски та сардельки	6826,4	10680,3	9772,6	1,6	1,1	Собаки	Збір урожаю
Напівфабрикати	3927,5	8118,9	4189,2	2,1	1,9	Зірки	Підтримання конкурентних переваг
Свіже та охолоджене м'ясо	13902,2	23696,5	13504,3	1,7	1,8	Дійні корови	Підтримання конкурентних переваг
Інші (сало, субпродукти, м'ясні джерки)	2585,2	5813,4	7215,9	2,2	0,8	Важкі діти	Інтенсифікація зусиль

Джерело: розраховано автором за ф. 2 Звіт про фінансові результати; власні розрахунки автора

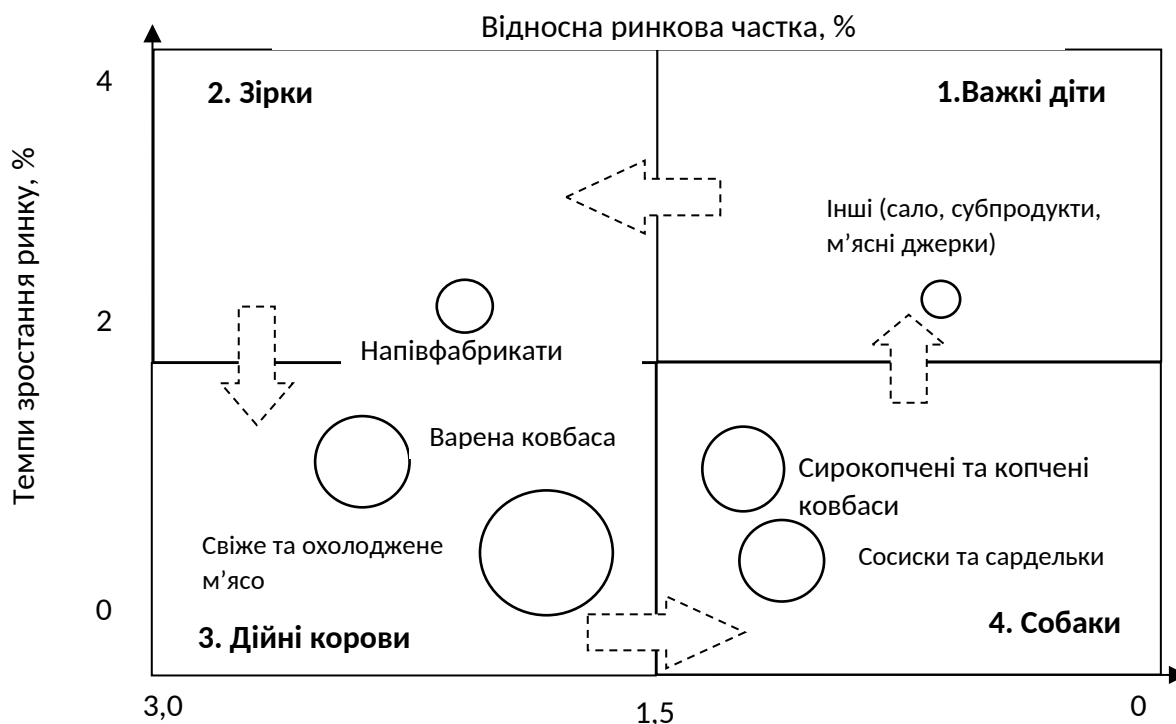


Рисунок 2.1 - Матриця BCG продукції підприємства

Джерело: дані таблиці 2.9 ; власні дослідження автора

Аналіз за матрицею BCG показує, що у 2024 році провідними стратегічними господарськими підрозділами підприємства залишаються варені ковбаси та свіже м'ясо. Варені ковбаси забезпечили чистий дохід 14 931,4 тис. грн. при відносній частці ринку 2,2 та позиціонуються як «дійні корови», тому доцільно підтримувати конкурентні переваги й утримувати стабільні обсяги продажу. Свіже та охолоджене м'ясо також займає позицію «дійних корів» із доходом 23 696,5 тис. грн. і часткою 1,8, що робить його стабільним джерелом фінансових ресурсів.

Напівфабрикати продемонстрували найвищий темп зростання ринку — 2,1 % та дохід 8 118,9 тис. грн., що дозволило віднести їх до категорії «зірок», для яких рекомендовано підтримання конкурентних переваг та розширення виробництва.

Водночас сосиски та сардельки, а також сирокочені та копчені ковбаси опинилися в групі «собак». Незважаючи на значні доходи 10 680,3 тис. грн. та 11 309,5 тис. грн. відповідно, їхня частка ринку знизилась до 1,1 і 1,4, що вказує на доцільність реалізації стратегії «збору урожаю» з мінімальними інвестиціями.

Інші види продукції (сало, субпродукти, м'ясні джерки) мають високий темп зростання 2,2 % і дохід 5 813,4 тис. грн., але відносна частка ринку лише 0,8 не дозволяє конкурувати з лідерами. Тому вони віднесені до категорії «важких дітей», де оптимальною є стратегія інтенсифікації зусиль для зміцнення ринкових позицій.

Таким чином, підприємство має стабільний фінансовий фундамент завдяки продукції «дійних корів» та перспективний напрям розвитку у сегменті напівфабрикатів, тоді як для «собак» і «важких дітей» потрібна більш обережна та селективна політика.

Доповненням до цього методу є ABC-аналіз, який розглянутий в таблиці 2.10, і базується на принципі розподілу асортименту залежно від обсягу доходу або прибутку, який приносить кожна група продукції. Він дозволяє виділити товари, що формують основну частину виручки (група А), менш значущі, але все ще важливі позиції (група В), а також продукцію з мінімальним внеском у

фінансовий результат (група С). Це допомагає сконцентрувати управлінські зусилля на найприбутковіших напрямках[13].

Таблиця 2.10 - ABC - аналіз асортименту продукції за розміром чистої виручки (доходу) від реалізації за 2024 рік

Вид продукції	Чистий дохід від реалізації, тис. грн..	Частка виручки, %	Кумулятивна частка, %	Група
Свіже та охолоджене м'ясо	23 696,5	31,8	31,8	А
Варені ковбаси	14 931,4	20,0	51,8	А
Сирокопчені та копчені ковбаси	11 309,5	15,2	67,0	В
Сосиски та сардельки	10 680,3	14,3	81,3	В
Напівфабрикати	8 118,9	10,9	92,2	С
Інші (сало, субпродукти, м'ясні джерки)	5 813,4	7,8	100,0	С
Разом	74550,0	100,0	-	-

Джерело: власні розрахунки автора

Аналіз даних ABC показує, що найбільший внесок у виручку підприємства у 2024 році забезпечує категорія А, до якої входять «Свіже та охолоджене м'ясо» та «Варені ковбаси». Ці продукти формують понад половину загальної виручки (51,8 %), що підкреслює їх стратегічну важливість для підприємства. Категорія В (Сирокопчені та копчені ковбаси, сосиски та сардельки) забезпечує значну частку доходу — 30,5 %, і потребує уважного управління запасами та маркетингом. Продукти категорії С (Напівфабрикати та інші вироби) приносять менше 20 % виручки і є менш пріоритетними, однак можуть бути корисними для розширення асортименту та задоволення специфічних потреб споживачів. Загалом, ABC-аналіз дозволяє визначити пріоритетні групи продукції для управлінських рішень щодо закупівель, виробництва та збуту.

На основі отриманих даних, побудуємо діаграму Паретто (рисунок 2.2).



Рисунок 2.2 Діаграма Паретто для продукції підприємства

Джерело: дані з таблиці 2.10

Аналіз діаграми Парето підтверджує правило 80/20: основну частину виручки підприємству забезпечує обмежений сегмент асортименту. Лідерами за доходом є свіже та охолоджене м'ясо, а також варені ковбаси. Натомість напівфабрикати та інші продукти мають мінімальний фінансовий внесок, що свідчить про їхню низьку комерційну ефективність. Виходячи з цього, підприємству доцільно зосередити ресурси на ключових товарних позиціях, які формують основний прибуток.

Однак ABC-аналіз дає оцінку лише значущості товарів за обсягом виручки. Для того, щоб доповнити отримані результати оцінкою стабільності попиту, доцільно застосувати XYZ-аналіз. Він дозволяє визначити, наскільки коливання обсягів реалізації впливають на управлінські рішення щодо формування асортименту[26, с. 58]. У таблиці 2.11 наведено результати XYZ-аналізу асортименту продукції ПрАТ «Прилуцький м'ясокомбінат» м. Прилуки Чернігівської області за 2022–2024 рр., які відображають рівень стабільності попиту за основними товарними групами та дозволяють оцінити ступінь коливань обсягів їх реалізації у досліджуваному періоді.

Таблиця 2.11 – XYZ-аналіз асортименту продукції ПрАТ «Прилуцький м'ясокомбінат» за 2022–2024 рр.

Вид продукції	Чистий дохід від реалізації, тис. грн.			Середнє значення, тис. грн.	Середнє відхилення, тис. грн.	Коефіцієнт варіації, %	Група
	2022	2023	2024				
Свіже та охолоджене м'ясо	12218,5	13902,2	23696,5	16605,7	6291,5	37,9	Z
Варені ковбаси	7305,3	8325,6	14931,4	10187,4	3968,8	39,0	Z
Сирокопчені та копчені ковбаси	6337,9	6516,1	11309,5	8054,5	2924,6	36,3	Z
Сосиски та сардельки	5441,2	6826,4	10680,3	7649,3	2726,0	35,6	Z
Напівфабрикати	5207,4	3927,5	8118,9	5751,3	2126,7	37,0	Z
Інші (сало, субпродукти, джерки)	3517,7	2585,2	5813,4	3972,1	1606,3	40,4	Z

Джерело: власні розрахунки автора

Проведений XYZ-аналіз асортименту ПрАТ «Прилуцький м'ясокомбінат» м. Прилуки Чернігівської області за 2022–2024 рр. показав, що всі товарні групи належать до категорії Z, тобто характеризуються високою варіативністю попиту (коефіцієнт варіації перевищує 25 %). Це свідчить про значні коливання обсягів реалізації продукції в часі. Такі коливання є наслідком нестабільного ринкового середовища, притаманного сучасному м'ясопереробному сектору України, який функціонує в умовах воєнних ризиків, інфляційного тиску, змін собівартості сировини та логістичних обмежень. Вплив цих факторів спричиняє непередбачувані зміни купівельної спроможності населення та обсягів виробництва, що, своєю чергою, робить попит на продукцію підприємства нестабільним.

Таким чином, отримані результати не свідчать про неефективність окремих товарів, а відображають загальну нестабільність ринку, на якому працює підприємство. Висока варіативність попиту потребує більш гнучкого планування виробничих обсягів, управління запасами та застосування активніших маркетингових заходів для стимулювання збуту ключових категорій продукції.

Оскільки ABC-аналіз показує, які товари є найбільш значущими за формуванням виручки, а XYZ-аналіз визначає стабільність попиту на них, доцільним є поєднання результатів цих методів. Це дозволить узгодити поточну комерційну важливість товарних позицій зі ступенем їхньої варіативності та сформувані обґрунтовані управлінські пріоритети. Для цього побудуємо комбіновану матрицю ABC/XYZ (табл. 2.12), яка дасть змогу визначити стратегічні напрями управління асортиментом підприємства

Таблиця 2.12 – Матриця ABC/XYZ асортименту підприємства

Вид продукції	Група ABC	Група XYZ	Комірка
Свіже та охолоджене м'ясо	A	Z	AZ
Варені ковбаси	A	Z	AZ
Сирокопчені та копчені ковбаси	B	Z	BZ
Сосиски та сардельки	B	Z	BZ
Напівфабрикати	C	Z	CZ
Інші (сало, субпродукти, джерки)	C	Z	CZ

Джерело: власні розрахунки автора

Комбінований аналіз ABC/XYZ дозволив одночасно оцінити фінансову значущість товарних груп підприємства та стабільність попиту на них. Результати свідчать, що найважливіші для формування виручки позиції — свіже та охолоджене м'ясо та варені ковбаси (група A) — належать до комірки AZ, тобто характеризуються високою комерційною важливістю за умов нестабільності попиту. Це свідчить про необхідність посиленого контролю запасів і адаптивного виробничого планування щодо цих товарів, оскільки вони формують основну частину доходу, але їх реалізація суттєво коливається. До комірки BZ віднесено середньо значущу продукцію (сирокопчені та копчені ковбаси, сосиски та сардельки), яка також має нестійкі обсяги реалізації. Для цих товарів підприємству доцільно застосовувати гнучкі маркетингові програми та оптимізувати собівартість, щоб підтримувати конкурентоспроможність на ринку.

Найменший внесок у виручку формують товари групи C, що потрапили до комірки CZ (напівфабрикати, інші продукти). Низька значущість у поєднанні з нестабільністю попиту вказує на потребу перегляду їх ролі в асортименті:

можливе або скорочення номенклатури, або трансформація позиціонування через спеціалізовані ніші, промоакції чи розширення збутових каналів.

Отже, результати комбінованого аналізу підкреслюють необхідність диференційованого управління асортиментом: максимальної підтримки та стимулювання збуту товарів групи AZ, гнучкого маркетингового управління групою BZ та переоцінки доцільності подальшої присутності продукції CZ в асортиментній політиці підприємства.

Оцінювання стратегічних господарських підрозділів підприємства в межах матриці GE–McKinsey потребує кількісного вимірювання їх позицій за рівнем привабливості ринку та конкурентоспроможності. Для цього кожен підрозділ оцінюється за системою вагових коефіцієнтів та експертних балів, що дає можливість визначити значущість окремих факторів та отримати узагальнену інтегральну оцінку його стратегічної позиції[12].

Таблиця 2.13 - Розрахункові дані для побудови матриці «GE–McKinsey»

Показники	Коефіцієнт вагомості СГП (K_{ij})						Ранг СГП (P_{ij})						Загальна оцінка (O_{ij})					
	A	B	C	D	E	F	A	B	C	D	E	F	A	B	C	D	E	F
1. За фактором «Привабливість ринку»:																		
місткість ринку	0,20	0,18	0,22	0,25	0,28	0,12	4	4	3	4	5	2	0,80	0,72	0,66	1,00	1,40	0,24
річний темп росту ринку	0,15	0,16	0,18	0,20	0,18	0,13	3	3	4	3	4	2	0,45	0,48	0,72	0,60	0,72	0,26
прибутковість	0,25	0,22	0,20	0,23	0,25	0,10	4	5	3	4	4	2	1,00	1,10	0,60	0,92	1,00	0,20
рівень конкуренції	0,20	0,22	0,18	0,15	0,2	0,25	3	4	3	3	4	2	0,60	0,88	0,54	0,45	0,80	0,50
зміни навколишнього середовища	0,20	0,22	0,22	0,17	0,09	0,40	3	3	3	3	3	2	0,60	0,66	0,66	0,51	0,27	0,80
Всього за фактором	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	-	-	-	-	-	-	3,45	3,84	3,18	3,48	4,19	2,00
2. За фактором «Конкурентоспроможність СГП»:																		
ринкова частка	0,30	0,25	0,28	0,25	0,35	0,15	4	3	3	4	5	2	1,20	0,75	0,84	1,00	1,75	0,30
темپ зростання ринкової частки	0,15	0,18	0,12	0,18	0,15	0,22	3	3	4	3	4	2	0,45	0,54	0,48	0,54	0,60	0,44
якість продукції	0,20	0,25	0,22	0,20	0,20	0,15	4	5	3	4	4	2	0,80	1,25	0,66	0,80	0,80	0,30
ефективність системи товароруку	0,20	0,20	0,18	0,20	0,15	0,25	4	4	3	4	4	2	0,80	0,80	0,54	0,80	0,60	0,50
виробнича ефективність	0,15	0,12	0,20	0,17	0,15	0,23	4	4	3	4	4	2	0,60	0,48	0,60	0,68	0,60	0,46
Всього за фактором	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	-	-	-	-	-	-	3,85	3,82	3,32	3,82	4,35	2,00

Джерело: власні дослідження автора

Застосування цієї моделі дозволяє підприємству визначити, у які види продукції доцільно інвестувати, які слід підтримувати на існуючому рівні, а які — поступово вилучати з асортименту. Таким чином, матриця GE–McKinsey виступає інструментом оптимізації структури товарного портфеля, спрямованої на підвищення прибутковості та раціональний розподіл ресурсів. Розрахункові дані наведено в таблиці 2.13.

На основі отриманих даних побудуємо матрицю «GE–McKinsey»

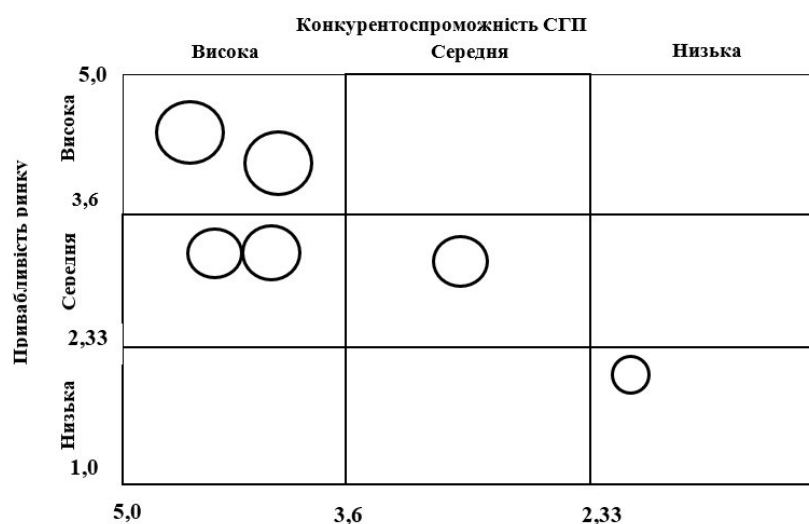


Рисунок 2.3 - Матриця «GE–McKinsey»

Джерело: дані з таблиці 2.14

Побудова матриці «GE–McKinsey» дала змогу обґрунтовано визначити стратегічні підходи до управління товарними групами ПрАТ «Прилуцький м'ясокомбінат» м. Прилуки Чернігівської області.

Найбільш перспективними виявилися свіже м'ясо (Е) та сировкопчені ковбаси (В), які розміщуються у зоні високої ринкової привабливості та сильної конкурентоспроможності. Для цих категорій рекомендовано застосовувати стратегію активного розвитку: розширення виробничих потужностей, збільшення частки ринку, посилення рекламної підтримки, оптимізація логістики та розширення каналів збуту.

Варені ковбаси (А) та напівфабрикати (D) потрапили до зони вибіркового розвитку. Незважаючи на достатньо сильні конкурентні позиції, ці ринки мають нижчу привабливість. Доцільною є стратегія підтримки: концентрація на найбільш прибуткових сегментах, оптимізація витрат і збереження стабільного рівня реалізації без значних інвестицій.

Сосиски та сардельки (С) характеризуються слабшими позиціями та перебувають у зоні «збору урожаю». Рекомендовано обережний розвиток — підтримка прибутковості наявних потужностей без масштабного розширення. Інвестування можливе лише за наявності вільних фінансових ресурсів.

Найменш перспективними виявилися інші продукти (F), які потрапили до зони елімінації. Для них доцільна стратегія поступового згортання виробництва або виходу з ринку, оскільки вони не демонструють достатньої конкурентоспроможності та ринкової привабливості. Ресурси, що вивільняються, слід спрямовувати на розвиток більш перспективних напрямів.

У підсумку, підприємству рекомендовано зосередити основні інвестиції на розвитку свіжого м'яса та сировокопчених ковбас, підтримувати стабільність у сегменті варених ковбас і напівфабрикатів, обережно працювати з сосисками та сардельками, а також поступово скорочувати виробництво малоприбуткових товарів.

Оцінка управління асортиментом із використанням матриці BCG, матриці GE–McKinsey, ABC-аналізу та діаграми Парето дала змогу кількісно визначити позиції основних товарних груп і обґрунтувати стратегічні рішення. Виявлено, що свіже та охолоджене м'ясо і варені ковбаси є ключовими «дійними коровами» та формують основну частину виручки; напівфабрикати виступають «зіркою» і потребують подальшого розвитку; частина ковбас, сосисок і сардельок має ознаки «собак» і доцільна для стратегії «збору урожаю»; інші малоприбуткові вироби — кандидати на селективну підтримку чи елімінацію. Отже, проведена оцінка показала, що система маркетингового управління товарним асортиментом загалом є результативною, але потребує подальшої оптимізації структури асортименту та перерозподілу ресурсів на користь найбільш прибуткових і перспективних

товарних груп; використані матричні моделі виступають практичним інструментом для вибору відповідних стратегій.

Управління товарним асортиментом ПрАТ «Прилуцький м'ясокомбінат» м. Прилуки Чернігівської області здійснюється із використанням комплексу інструментів портфельного та структурного аналізу, що дозволяє обґрунтовувати стратегічні рішення щодо розвитку окремих товарних груп. Застосування матриць BCG і GE–McKinsey, а також ABC- та XYZ-аналізу забезпечило оцінку асортименту з позицій фінансової значущості, стабільності попиту та конкурентних позицій. Результати аналізу показали, що основу асортиментного портфеля формують свіже та охолоджене м'ясо і варені ковбаси, які забезпечують основну частину виручки підприємства. Напівфабрикати виступають перспективним напрямом і потребують подальшого розвитку, тоді як окремі ковбасні вироби, сосиски та сардельки доцільно розглядати в межах обмеженого інвестування або стратегії «збору урожаю». Малоприбуткові товарні групи потребують перегляду їх ролі в асортименті.

Висока варіативність попиту зумовлює необхідність гнучкого управління асортиментом, адаптивного планування виробництва та активнішого використання маркетингових інструментів. Загалом система управління товарним асортиментом підприємства є результативною, однак потребує подальшої оптимізації структури портфеля та концентрації ресурсів на стратегічно важливих напрямках.

РОЗДІЛ 3

ПРОПОЗИЦІЇ З УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ ТОВАРНИМ АСОРТИМЕНТОМ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Стратегічні напрямки маркетингового управління товарним асортиментом

Управління товарним асортиментом на сучасному підприємстві вже не обмежується підтримкою стабільного обсягу виробництва чи розширенням номенклатури. Асортимент стає носієм конкурентної стратегії, інструментом формування попиту та джерелом довгострокової рентабельності. Саме тому рішення щодо розвитку або скорочення окремих товарних позицій повинні ґрунтуватися на оцінці їхньої економічної ефективності, життєвого циклу, споживчої цінності та потенціалу ринку[22].

У попередніх розділах кваліфікаційної роботи було проведено комплексний аналіз господарської діяльності ПрАТ «Прилуцький м'ясокомбінат» м. Прилуки Чернігівської області. Результати діагностики засвідчили, що підприємство пододало кризові явища 2022–2023 років і вийшло на траєкторію зростання, отримавши у 2024 році чистий прибуток у розмірі 1054 тис. грн. Однак аналіз товарного асортименту виявив низку структурних проблем: високу залежність від реалізації сировини (свіже м'ясо), наявність низькорентабельних позицій у групі ковбасних виробів (категорія «Собаки» за матрицею BCG) та недостатню присутність у високомаржинальних сегментах ринку.

Для визначення стратегічних напрямів удосконалення товарного асортименту необхідно синтезувати результати внутрішнього аналізу з можливостями зовнішнього середовища. Інструментом такого синтезу виступає SWOT-аналіз, проведений на основі даних про діяльність підприємства (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 - SWOT-аналіз підприємства ПрАТ «Прилуцький м'ясокомбінат» м. Прилуки Чернігівської області.

Внутрішнє середовище	Зовнішнє середовище
Сильні сторони (S)	Можливості (O)
1. Власні виробничі потужності та забійний цех. 2. Висока якість продукції, підтверджена системами ISO та HACCP. 3. Широкий асортимент (понад 80 найменувань). 4. Сформований локальний бренд «Прилуцькі».	1. Зростання попиту на готові до споживання продукти (Ready-to-eat). 2. Можливість виходу на нові регіональні ринки. 3. Розвиток онлайн-каналів продажу. 4. Ослаблення позицій дрібних локальних виробників.
Слабкі сторони (W)	Загрози (T)
1. Відсутність спеціалізованого відділу маркетингу. 2. Низька частка інноваційної та преміальної продукції. 3. Недостатній розвиток e-commerce каналів. 4. Застарілий дизайн упаковки окремих товарних ліній.	1. Економічна нестабільність та інфляційний тиск. 2. Зростання вартості м'ясної сировини. 3. Жорстка цінова конкуренція з боку великих виробників. 4. Зміна смакових уподобань споживачів.

Джерело: власні дослідження автора

На основі даного аналізу оберемо тип стратегії для товарного асортименту(табл. 3.2)

Таблиця 3.2 - Вибір стратегічних напрямів маркетингового управління товарним асортиментом ПрАТ «Прилуцький м'ясокомбінат» м. Прилуки Чернігівської області за результатами SWOT-аналізу

Тип стратегії	Назва стратегії	Сутність стратегічного рішення
SO – використання сильних сторін для реалізації можливостей	Стратегія диференційованого зростання	Використання виробничих потужностей та сировинної бази для запуску високорентабельних продуктів: преміум-делікатесів та готових страв RTE відповідно до тренду «зручності + натуральності».
ST – використання сильних сторін для нейтралізації загроз	Стратегія лідерства за витратами	Зниження чутливості до інфляції та коливання цін на сировину завдяки власному забійному цеху, раціоналізації рецептур і підвищенню ефективності виробництва без зниження якості.
WO – подолання слабких сторін через використання можливостей	Стратегія фокусування на маркетингових компетенціях	Створення відділу маркетингу або залучення спеціалістів для розвитку онлайн-продажів, преміального брендингу та просування інноваційних продуктів у ритейл та e-commerce.
WT – мінімізація слабкостей і уникнення загроз	Стратегія оптимізації товарного асортименту	Виведення збиткових або низькомаржинальних позицій («Собак» за BCG), концентрація на продуктах із найвищою рентабельністю та попитом, зокрема RTE та преміальних делікатесах.

Джерело: сформовано автором на основі результатів SWOT-аналізу

Проведений SWOT-аналіз дав змогу визначити ключові внутрішні характеристики та зовнішні чинники, що впливають на конкурентоспроможність ПрАТ «Прилуцький м'ясокомбінат» м. Прилуки Чернігівської області. Підприємство має значні переваги у вигляді власної сировинної бази, виробничих потужностей, позитивного іміджу та широкого асортименту, що формує основу для подальшого розвитку та диференціації товарного портфеля. Наявність технологічних можливостей і відповідність стандартам безпечності (ISO, HACCP) створюють підґрунтя для виробництва продукції з високою доданою вартістю.

Аналіз зовнішнього середовища свідчить про сприятливий ринковий контекст: зростання попиту на натуральну та готову до споживання продукцію, активний розвиток роздрібних мереж і онлайн-каналів збуту, а також тенденцію до преміалізації харчової продукції. Разом із тим підприємство стикається з економічними ризиками, волатильністю цін на сировину та посиленням конкурентного тиску з боку великих виробників і імпорту. Наявні слабкі сторони, такі як низька частка інноваційної продукції, відсутність спеціалізованого маркетингу та недосконалість упаковки окремих товарних позицій, обмежують ефективність використання ринкових можливостей.

За результатами аналізу сформульовано пріоритетні стратегічні напрями розвитку: диференційоване зростання за рахунок запуску преміальних продуктів (сиров'ялені делікатеси, готові страви), лідерство за витратами через використання власної сировинної бази, фокусування на маркетингових компетенціях із акцентом на e-commerce та оптимізацію асортименту шляхом скорочення збиткових позицій. Загалом, аналіз матриці показує, що підприємство має значний потенціал для реалізації стратегії SO. Інтегральна оцінка можливостей перевищує оцінку загроз, що створює сприятливе підґрунтя для активних дій. Пріоритетним напрямком є розробка та виведення на ринок нових видів продукції, які дозволять збільшити рентабельність та завантажити виробничі потужності.

В рамках інноваційної товарної політики було розглянуто дві альтернативні ідеї розширення асортименту:

1. Впровадження лінійки сировокопчених делікатесів преміум-класу (бастурма, прошутто, салямі з ексклюзивними смаками).

2. Виробництво готових страв із м'яса (напівфабрикати високого ступеня готовності: фрикадельки, запіканки).

Для вибору оптимального варіанту було проведено експертне оцінювання привабливості цих ідей за низкою критеріїв (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Розрахунок рейтингу ідеї виготовлення нової продукції сировокопчених делікатесів преміум-класу (бастурма, прошутто, ковбаси з ексклюзивними смаками)

Вимоги до нового товару	Вагові коефіцієнти	Оцінки експертів (семибальна шкала)						Середні оцінки експертів	Оцінка рейтингу
		1	2	3	4	5	Особиста оцінка		
Оригінальність ідеї	0,4	6	5	6	5	4	6	5,3	2,1
Оптимальне співвідношення «ціна/якість»	0,3	7	6	6	6	5	7	6,2	1,9
Вартість маркетингового забезпечення та підтримки	0,1	5	5	6	4	5	5	5,0	0,5
Можливість сильної конкуренції	0,1	6	4	5	5	7	5	5,3	0,5
Відповідність галузі	0,05	7	7	6	7	6	7	6,7	0,3
Придатність наявних джерел матеріально-технічного забезпечення	0,05	6	7	6	5	4	6	5,7	0,3
Разом	1,0	-	-	-	-	-	-	-	5,6

Джерело: власні розрахунки автора

На основі проведеного експертного оцінювання ідеї запуску сировокопчених делікатесів преміум-класу (бастурма, прошутто, ковбаси з ексклюзивними смаками) для ПрАТ «Прилуцький м'ясокомбінат» м. Прилуки Чернігівської області, загальний рейтинг становить 5,6 бала за семибальною шкалою. Найвищу оцінку отримано за критеріями оригінальності ідеї та співвідношення ціни і якості, що свідчить про перспективність продукту з точки зору споживчої привабливості та ринкового позиціонування. Водночас показники вартості маркетингової підтримки, конкурентного середовища та технічної придатності також отримали позитивні оцінки, що підтверджує реалістичність впровадження ідеї в умовах наявних ресурсів підприємства. Загалом, ідея є достатньо

обґрунтованою та має потенціал для успішної реалізації, особливо за умови правильної маркетингової стратегії та акценту на унікальність смакових характеристик продукції.

Таблиця 3.4 - Розрахунок рейтингу ідеї виготовлення і реалізації готових страв з м'яса (фрикадельки, гуляш, запіканки, які залишилося лише розігріти)

Вимоги до нового товару	Вагові коефіцієнти	Оцінки експертів (семибальна шкала)						Середні оцінки експертів	Оцінка рейтингу
		1	2	3	4	5	Наша		
Оригінальність ідеї	0,4	5	4	6	5	5	7	5,3	2,1
Оптимальне співвідношення «ціна/якість»	0,3	6	5	5	4	6	6	5,3	1,6
Вартість маркетингового забезпечення та підтримки	0,1	4	5	5	4	4	6	4,7	0,5
Можливість сильної конкуренції	0,1	5	6	5	5	4	6	5,2	0,5
Відповідність галузі	0,05	6	6	7	6	6	7	6,3	0,3
Придатність наявних джерел матеріально-технічного забезпечення	0,05	5	6	6	5	6	6	5,7	0,3
Разом	1,0	-	-	-	-	-	-	-	5,3

Джерело: власні розрахунки автора

Ідея запуску готових м'ясних страв (фрикадельки, гуляш, запіканки, які залишилося лише розігріти) для ПрАТ «Прилуцький м'ясокомбінат» м. Прилуки Чернігівської області отримала загальний рейтинг 5,3 бала за семибальною шкалою, що свідчить про її достатню перспективність. Найвищу оцінку отримано за критеріями оригінальності та співвідношення ціни й якості, що підтверджує актуальність продукту для сучасного споживача, який шукає швидкі та зручні рішення. Вартість маркетингової підтримки та рівень конкуренції оцінено помірно, що свідчить про потребу в грамотному позиціонуванні на ринку. Водночас ідея добре узгоджується з галузевими стандартами та можливостями підприємства — наявна технічна база дозволяє реалізувати проєкт без значних додаткових витрат. Загалом, ідея є доцільною для впровадження, особливо з урахуванням тренду на готові страви та зростаючий попит на продукцію, що економить час споживача.

Як видно з розрахунків, ідея випуску сировокопчених делікатесів преміум-класу отримала вищий інтегральний рейтинг (5,6 бала проти 5,3). Це зумовлено вищим показником співвідношення «ціна/якість» та меншими ризиками щодо маркетингової підтримки. Ринок м'ясних снєків та делікатесів в Україні демонструє стійке зростання, а споживачі готові платити більше за унікальний, якісний продукт. Крім того, виробництво делікатесів дозволяє досягти вищої доданої вартості порівняно з готовими стравами, які потребують складної холодової логістики та конкурують із кулінарією супермаркетів.

Таким чином, основним заходом удосконалення товарної політики ПрАТ «Прилуцький м'ясокомбінат» м. Прилуки Чернігівської області обрано розробку та впровадження нової товарної лінії преміальних м'ясних делікатесів. Це дозволить диверсифікувати асортимент, знизити залежність від цінової конкуренції в сегменті варених ковбас та сформувати імідж сучасного виробника.

Сформовані стратегічні напрями маркетингового управління товарним асортиментом ПрАТ «Прилуцький м'ясокомбінат» м. Прилуки Чернігівської області базуються на узгодженні внутрішнього потенціалу підприємства з можливостями зовнішнього ринкового середовища. Результати SWOT-аналізу свідчать про наявність передумов для переходу від орієнтації на масову та сировинну продукцію до розвитку асортименту з вищою доданою вартістю.

Зростання попиту на преміальну та готову до споживання продукцію створює умови для реалізації стратегії диференційованого зростання, водночас наявні слабкі сторони обумовлюють необхідність оптимізації асортименту та посилення маркетингових компетенцій. Експертне оцінювання альтернативних напрямів розширення асортименту показало доцільність зосередження на виробництві сировокопчених делікатесів преміум-класу як більш рентабельного та менш чутливого до цінової конкуренції сегмента. Реалізація обраного стратегічного напрямку дозволить диверсифікувати товарний портфель, зменшити залежність від традиційних товарних груп і сформувати стійкі конкурентні переваги підприємства.

3.2 Удосконалення товарного асортименту підприємства шляхом його оновлення та розширення

Запропоноване вдосконалення товарної політики підприємства базується на переході до виробництва продукції з високою доданою вартістю, насамперед — преміальних м'ясних делікатесів, що мають стійку тенденцію до зростання попиту в ритейлі. Для ПрАТ «Прилуцький м'ясокомбінат» м. Прилуки Чернігівської області такий напрям є економічно доцільним, оскільки поєднує використання наявної виробничої бази із формуванням нового цінового сегмента, здатного забезпечити суттєвий приріст маржинального прибутку.

Особливістю делікатесної продукції є тривалий виробничий цикл, що включає етапи соління, ферментації та сушіння, а також значні втрати маси під час дозрівання. Це зумовлює специфічну структуру витрат: при невисокій частці трудових та енергетичних витрат собівартість продукції значною мірою формується за рахунок вартості сировини. Таким чином, для визначення економічної доцільності виробництва необхідно врахувати не лише прямі витрати, але й технологічні втрати, що безпосередньо впливають на ціну кінцевого продукту.

Комплексний розрахунок витрат на виробництво бастурми та українського прошуто дозволить визначити оптимальну собівартість одиниці продукції, обґрунтувати її цінове позиціонування та оцінити потенціал прибутковості нового товарного напрямку. Отримані розрахунки стануть основою подальшого формування маржиної політики та оцінки економічної ефективності виробництва преміальних делікатесів.

Реалізація обраної стратегії диференційованого розвитку потребує обґрунтованого підходу до ресурсного, техніко-технологічного та маркетингового забезпечення. Запускаючи лінійку преміальних делікатесів, підприємство переходить від переважно масового виробництва до моделі формування спеціалізованого дорогого продукту, спрямованого на споживача з вищою

платоспроможністю. Це відповідає сучасній тенденції до «преміалізації харчових продуктів» та споживання натуральних і локальних товарів з високою цінністю.

Нова продуктова лінія отримує робочу назву «Прилуцькі Гурман», що підкреслює локальність, високу якість та ексклюзивність продукції. Вона включатиме три флагманські делікатеси:

- бастурма «Східна» – в'ялена яловичина преміум-класу, виготовлена шляхом тривалого соління та сушіння з використанням натуральних спецій;
- прошутто по-прилуцьки – сиров'ялений свинячий окіст тривалого дозрівання (від 60 до 240 днів);
- ковбаса «Міланська» – сирокочена ковбаса з традиційною ферментацією та додаванням середземноморських трав.

Позиціонування лінії «Прилуцькі Гурман» відповідає запитам сучасного урбанізованого споживача: відмова від штучних добавок, унікальні автентичні смаки, преміальний імідж та ручна технологічна складова.

Делікатеси сирокоченої та сиров'яленої групи мають тривалий виробничий цикл та високі вимоги до технологічного середовища. Підтримання стабільної температури й вологості є критичним фактором для формування смакових властивостей і безпечності продукту. Згідно з аналізом технічного стану виробничих фондів, наявне обладнання оцінено досить високо, однак воно не забезпечує можливості кліматичного дозрівання продукції. Отже, необхідно придбати кліматичну камеру з контролем мікрофлори, вологості та температурних режимів.

Крім того, для забезпечення преміального товарного вигляду та збільшення строку зберігання делікатесів доцільно модернізувати лінію пакування через впровадження skin-пакування, яке підкреслює натуральність продукту та покращує його презентаційність у рітейлі.

Таким чином, інвестиції у технологічну інфраструктуру становлять основу економічної складової запуску лінійки і формують бар'єри входу для конкурентів.

Запуск товарної новинки має відповідати економічним інтересам усіх учасників ринкової екосистеми. Для визначення рівня зацікавленості було

проведено оцінювання очікувань та потенційної вигоди для ключових стейкхолдерів, зокрема виробника, посередників, постачальників, інвесторів та місцевої громади.

Таблиця 3.5 - Оцінка відповідності нового товару (Сирокопчені делікатеси преміум-класу) інтересам товаровиробника

Характеристика товару	Оцінка за порядковою і бальною шкалою				
	повністю відповідає (4)	достатньо відповідає (3)	частково відповідає (2)	практично не відповідає (1)	повністю не відповідає (0)
Прибутковість (0,2)	+				
Технологічність виготовлення (0,15)			+		
Якість товару (0,1)	+				
Наявність споживачів (0,2)		+			
Наявність каналів збуту (0,2)		+			
Сировинна забезпеченість (0,15)			+		

Джерело: власні розрахунки автора

От = 3,0 бали

Таблиця 3.6 - Оцінка відповідності нового товару інтересам постачальників

Характеристика товару	Оцінка за порядковою і бальною шкалою				
	повністю відповідає (4)	достатньо відповідає (3)	частково відповідає (2)	практично не відповідає (1)	повністю не відповідає (0)
Прибутковість (0,4)	+				
Стабільність замовлень (0,35)		+			
Обсяги замовлень (0,25)			+		

Джерело: власні розрахунки автора

Оп = 3,15 бали

Таблиця 3.7 - Оцінка відповідності нового товару інтересам органів місцевої влади

Характеристика товару	Оцінка за порядковою і бальною шкалою				
	повністю відповідає (4)	достатньо відповідає (3)	частково відповідає (2)	практично не відповідає (1)	повністю не відповідає (0)
Наповнення місцевого бюджету (0,5)		+			
Забезпечення зайнятості місцевого населення (0,3)			+		
Забезпечення населення високоякісним продуктом (0,2)	+				

Джерело: власні розрахунки автора

Ов = 2,90 бали

Таблиця 3.8 - Оцінка відповідності нового товару інтересам банку, що кредитує (розраховується, у випадку необхідності отримання кредиту)

Характеристика товару	Оцінка за порядковою і бальною шкалою				
	повністю відповідає (4)	достатньо відповідає (3)	частково відповідає (2)	практично не відповідає (1)	повністю не відповідає (0)
Низький кредитний ризик (0,55)		+			
Швидка окупність (0,15)			+		
Обсяг кредитування (0,3)		+			

Джерело: власні розрахунки автора

Об = 2,85 бали

Таблиця 3.9 - Оцінка відповідності нового товару інтересам посередників

Характеристика товару	Оцінка за порядковою і бальною шкалою				
	повністю відповідає (4)	достатньо відповідає (3)	частково відповідає (2)	практично не відповідає (1)	повністю не відповідає (0)
Стабільність постачання (0,2)			+		
Попит на продукцію (0,4)		+			
Прибутковість (0,4)	+				

Джерело: власні розрахунки автора

Опс = 3,20 бали

Розрахуємо оцінки відповідності нового товару інтересам кожного з суб'єктів ринку (товаровиробника, постачальників сировини, органів місцевої влади, інвесторів, посередників).

Визначимо інтегральну оцінку відповідності нового товару. Експертами визначена вагомість кожного з економічних контрагентів, вона відповідно склала: 0,20; 0,25; 0,10; 0,25; 0,20.

Використаємо формулу (3.1):

$$O = \sum_{i=1}^n \Pi_i \times B_i \quad (3.1)$$

де Π_i - бальна оцінка i -ї характеристики;

B_i - вагомість i -ї характеристики.

$$I = (3,0 \times 0,20) + (3,15 \times 0,25) + (2,9 \times 0,10) + (2,85 \times 0,25) + (3,2 \times 0,20)$$

$$I = 0,60 + 0,7875 + 0,29 + 0,7125 + 0,64$$

$$I = 3,03$$

Таблиця 3.10 - Оцінка шансів нового товару на ринковий успіх

Оцінка	Відповідність інтересам суб'єктів ринку	Рівень очікуваних сукупних витрат	Рівень очікуваних сукупних доходів	Рішення
$3,0 < I < 4$	Повна	Низькі	Високі	Усі шанси на успіх
$2,5 \leq I \leq 3,0$	Достатньо повна	Помірні	Помірні	Шанси на успіх є, але потрібно аналізувати більш прискіпливо
$2,0 \leq I \leq 2,5$	Часткова	Високі	Низькі	Шанси на успіх проблематичні. Виконати уточнювальний аналіз

Джерело: власні дослідження автора

Аналіз показників відповідності нового товару інтересам ключових суб'єктів ринку демонструє, що сировокопчені делікатеси преміум-класу (бастурма, прошутто, ковбаси з ексклюзивними смаками) мають високий потенціал для успішного виведення на ринок. Інтегральна оцінка відповідності становить 3,03, що свідчить про гармонійне поєднання інтересів виробника, постачальників, органів місцевої влади, фінансових партнерів та посередників.

Виробник може очікувати на прибутковість та ефективність реалізації продукту, а постачальники – на стабільні та прогнозовані обсяги замовлень. Продукт також відповідає соціально-економічним інтересам місцевої громади, забезпечуючи наповнення бюджету, зайнятість населення та постачання високоякісних продуктів. Для банків та інвесторів новий товар представляє помірний кредитний ризик і передбачає швидку окупність.

Загалом, високий рівень відповідності всім зацікавленим сторонам, низький ризик і потенційно високі доходи свідчать про те, що впровадження продукту на ринок є доцільним та має усі шанси на успіх. Проте, для мінімізації можливих ризиків, доцільно забезпечити якісне маркетингове просування та підтримку позиціонування преміум-класу.

Запуск делікатесної лінії «Прилуцькі Гурман» потребує комплексного фінансування, що охоплює капітальні інвестиції, підготовку технологічної документації, сертифікацію, маркетинг та організаційні витрати. На відміну від масового виробництва, значна частина витрат є одноразовою і пов'язана зі створенням технологічної бази (кліматичне обладнання, модернізація пакування), що формує довгострокову конкурентну перевагу та бар'єри входу для інших виробників.

Разом із технічними аспектами важливим є маркетингове позиціонування та формування преміального бренду, тому у структурі кошторису передбачено витрати на дизайн упаковки, візуальну айдентика та рекламний запуск. Також враховано навчання персоналу та можливі непередбачувані витрати.

Таблиця 3.11 – Сума інвестицій для запуску нового товару (Сирокопчені делікатеси преміум-класу)

№	Стаття витрат	Опис	Сума, тис. грн.
1	Виробниче обладнання		570,0
1.1	Кліматична камера	Забезпечення процесу дозрівання м'яса	450,0
1.2	Модернізація пакувального вузла	Впровадження вакуумного skin-пакування	120,0
2	R&D та сертифікація		50,0
2.1	Розробка ТУ	Технологічні карти, лабораторні аналізи	30,0
2.2	Сертифікація	Відповідність ISO та HACCP	20,0
3	Маркетинг та просування		180,0
3.1	Розробка бренду/дизайну	Логотип, упаковка, візуальна айдентика	50,0
3.2	Стартова упаковка	Друк етикеток + спеціальна плівка	80,0
3.3	Рекламний запуск	Дегустації, мережі, SMM, POS-матеріали	50,0
4	Інше	Навчання персоналу, непередбачувані витрати	50,0
	Разом інвестицій		850,0

Джерело: власні розрахунки автора

Нерозподілений прибуток ПрАТ «Прилуцький м'ясокомбінат» м. Прилуки Чернігівської області за підсумками 2024 року становить 1 054 тис. грн, що повністю покриває необхідний обсяг інвестицій у розмірі 850 тис. грн. Це дає можливість здійснити фінансування проєкту виключно за рахунок внутрішніх джерел, не залучаючи банківські кредити чи інші зовнішні позики. Відмова від кредитування дозволяє уникнути фінансових витрат на обслуговування боргу, не

збільшує собівартість майбутньої продукції за рахунок відсотків та зменшує загальний інвестиційний ризик.

Таким чином, реалізація проекту за рахунок власних коштів підвищує економічну стійкість підприємства, забезпечує більшу незалежність від змін на фінансовому ринку та сприяє скороченню терміну окупності. Це створює сприятливі умови для подальшого масштабування делікатесної лінійки та підвищення рентабельності виробництва.

Запропоноване оновлення товарного асортименту ПрАТ «Прилуцький м'ясокомбінат» м. Прилуки Чернігівської області передбачає перехід до виробництва продукції з високою доданою вартістю та відповідає актуальним ринковим тенденціям. Запуск лінійки преміальних сировокопчених делікатесів «Прилуцькі Гурман» дозволяє диверсифікувати асортимент, зменшити залежність від масових товарів і сформувати новий прибутковий сегмент.

Результати експертного оцінювання підтвердили високий потенціал ринкового успіху нового продукту та узгодженість інтересів ключових стейкхолдерів. Інтегральна оцінка 3,03 свідчить про помірний рівень ризику за очікувано високої ефективності. Фінансування проекту за рахунок власних коштів підприємства забезпечує фінансову стійкість, знижує інвестиційні ризики та скорочує термін окупності. Загалом реалізація делікатесної лінійки є економічно доцільним і стратегічно обґрунтованим напрямом удосконалення товарного асортименту підприємства.

3.3 Обґрунтування ефективності впровадження заходів від оновлення та розширення асортименту продукції, товарів і послуг підприємства

Після визначення обсягу необхідних інвестицій та структури витрат важливо оцінити економічні результати, які підприємство може отримати від запуску нової товарної лінійки. Доцільність впровадження преміальної делікатесної продукції визначається не лише потенціалом ринку, але й здатністю

проєкту забезпечити достатній рівень прибутковості, швидку окупність та приріст загальних фінансових показників підприємства.

Економічна ефективність нового товару оцінюється шляхом прогнозування обсягів реалізації, визначення маржинального прибутку та розрахунку інвестиційних показників, таких як термін окупності та рентабельність вкладень. Оскільки преміальні делікатеси характеризуються високою доданою вартістю, очікується, що їх виробництво стане одним із найбільш прибуткових напрямів діяльності ПрАТ «Прилуцький м'ясокомбінат» м. Прилуки Чернігівської області, забезпечивши довгострокову конкурентну перевагу.

З урахуванням тенденції зростання обсягів реалізації та особливостей преміального сегмента передбачається, що нова лінійка делікатесів формуватиме від 4 до 5 % загального обсягу виручки підприємства. Це відповідає нішевому, але фінансово значущому позиціонуванню продукту.

Для розрахунків приймаємо, що в перший повний рік роботи проєкту підприємство виходить на планову потужність 600 кг делікатесної продукції на місяць, тобто 7200 кг на рік. Середня оптова ціна реалізації 1 кг преміальної продукції (з урахуванням структури асортименту в межах лінійки) визначена на рівні 500 грн без ПДВ. Це вище за середню ціну традиційних сиркопчених ковбас, що відповідає преміальному характеру лінійки.

Прогнозований обсяг виручки визначається за формулою (3.2):

$$B = Q * P, \quad (3.2.)$$

де B – виручка від реалізації, грн;

Q – річний обсяг реалізації, кг;

P – ціна реалізації 1 кг продукції, грн.

За умови річного обсягу реалізації 7200 кг та середньої ціни 500 грн/кг прогнозована виручка становить:

$$B = 7200 \text{ кг} * 500 \text{ грн/кг} = 3\,600\,000 \text{ грн, або } 3\,600,0 \text{ тис. грн.}$$

Таблиця 3.12 – Прогноз доходів від реалізації нової продукції (річний вимір)

Показник	Значення
Річний обсяг реалізації, кг	7200
Ціна реалізації за 1 кг (без ПДВ), грн.	500
Виручка від реалізації (без ПДВ), тис. грн.	3600

Джерело: власні розрахунки автора

Розрахунок прогнозу продажу показує, що за умови реалізації 7200 кг делікатесної продукції протягом року та середньої оптової ціни 500 грн за кілограм підприємство може отримати виручку в обсязі 3,6 млн грн. Отриманий показник свідчить про достатній потенціал преміального сегмента та його здатність формувати значну частку доходу навіть за помірних обсягів виробництва.

Делікатесна продукція характеризується високою матеріаломісткістю: значна частка витрат припадає на сировину (з урахуванням втрат маси при в'яленні до 30–40 %), а також на енергоресурси. Змінні витрати у структурі собівартості за попередніми розрахунками становлять близько 60 % від виручки, решта припадає на маржу, з якої покриваються постійні витрати та формуються прибуток і податок на прибуток.

Розрахуємо змінні витрати (3.3):

$$Зв = k * B, \quad (3.3)$$

де k – частка змінних витрат у структурі собівартості, %;

B – виручка від реалізації, грн;

$$Зв = 0,60 * B = 0,60 * 3\,600,0 = 2\,160,0 \text{ тис. грн.}$$

Маржинальний прибуток ($Mп$) визначається як різниця між виручкою та змінними витратами (3.4):

$$Mп = B - Зв, \quad (3.4)$$

де B – виручка від реалізації, грн;

$Зв$ – змінні витрати, грн;

$$M_{\text{п}} = B - Z_{\text{в}} = 3\,600,0 - 2\,160,0 = 1\,440,0 \text{ тис. грн.}$$

Постійні витрати (Пв) включають амортизацію кліматичного обладнання, витрати на рекламу та просування, частину витрат на зарплату управлінського персоналу, організаційні витрати. За кошторисом вони становлять 450,0 тис. грн. на рік.

Операційний прибуток (EBIT) розраховується як (3.5):

$$EBIT = M_{\text{п}} - П_{\text{в}}, \quad (3.5)$$

де $M_{\text{п}}$ – маржинальний прибуток, грн;

$П_{\text{в}}$ – постійні витрати, грн;

$$EBIT = M_{\text{п}} - П_{\text{в}} = 1\,440,0 - 450,0 = 990,0 \text{ тис. грн.}$$

Податок на прибуток (18 %) становитиме:

$$\text{Податок} = 0,18 * 990,0 = 178,2 \text{ тис. грн.}$$

Чистий прибуток проєкту (P_{net}):

$$P_{\text{net}} = EBIT - \text{Податок} = 990,0 - 178,2 = 811,8 \text{ тис. грн.}$$

Для наочності узагальнимо розрахунки в таблиці 3.13.

Таблиця 3.13 – Розрахунок ефективності впровадження нової товарної лінії, тис. грн.

Показник	Сума, тис. грн.
Чистий дохід від реалізації	3600,0
Змінні витрати	2160,0
Маржинальний прибуток	1440,0
Постійні витрати	450,0
Операційний прибуток (EBIT)	990,0
Податок на прибуток	178,2
Чистий прибуток проєкту	811,8

Джерело: власні розрахунки автора

Наведені розрахунки підтверджують, що виробництво делікатесної лінійки забезпечує високий рівень маржинального доходу, достатнього для покриття постійних витрат і формування суттєвого чистого прибутку. Отриманий результат свідчить про здатність проєкту генерувати стабільний операційний прибуток та

доцільність впровадження продукції преміального сегмента як одного з найбільш рентабельних напрямів діяльності підприємства.

На основі цих даних можна розрахувати додаткові показники, так як рентабельність продажів (за чистим прибутком) та рентабельність продукції.

Рентабельність продажів (за чистим прибутком) (3.6):

$$R_{\text{пр}} = (P_{\text{нет}} / B) * 100 \%, \quad (3.6)$$

де $P_{\text{нет}}$ – чистий прибуток, грн;

B – виручка від реалізації, грн;

$$(811,8 / 3\,600,0) * 100 \% \approx 22,6 \%;$$

Рентабельність продукції (відношення чистого прибутку до сукупних витрат на виробництво та збут) (3.7):

$$R_{\text{пр}} = (P_{\text{нет}} / (Зв + Пв)) * 100 \%, \quad (3.7)$$

де $P_{\text{нет}}$ – чистий прибуток від реалізації продукції, грн.;

$Зв$ – змінні витрати, грн.;

$Пв$ – постійні витрати, грн.

$$R_{\text{прод}} = (P_{\text{нет}} / (2\,160,0 + 450,0)) * 100 \% \approx 31,1 \%.$$

Проведені розрахунки демонструють економічну доцільність впровадження преміальної делікатесної лінійки «Прилуцькі Гурман». Прогнозований річний обсяг реалізації у 3,6 млн грн за помірних виробничих обсягів (7200 кг на рік) забезпечує суттєвий рівень маржинального прибутку, який дозволяє покривати постійні витрати та формувати чистий прибуток у розмірі 811,8 тис. грн щороку. Отримані показники рентабельності підтверджують високий потенціал нової продукції: рентабельність продажів становить близько 22,6 %, а рентабельність продукції — понад 31 %, що перевищує середні показники традиційних ковбасних виробів.

Запуск преміального асортименту дозволяє не лише підвищити фінансові результати підприємства, але й посилити його ринкову позицію завдяки орієнтації на високомаржинальний сегмент та формуванню іміджу виробника якісних делікатесів. Це підтверджує правильність обраного стратегічного рішення та створює перспективи для подальшого розвитку товарної політики ПрАТ «Прилуцький м'ясокомбінат» м. Прилуки Чернігівської області.

Оцінка фінансових результатів нового виробничого проєкту була б неповною без визначення показників інвестиційної ефективності. Навіть за умови отримання значного чистого прибутку важливо встановити, наскільки швидко вкладені кошти повернуться та який рівень доходності забезпечуватиме проєкт у коротко- й середньостроковому періоді. Для цього використовують інтегральні критерії ефективності, що характеризують співвідношення результатів діяльності та обсягу первинних інвестицій.

Для оцінки інвестиційної привабливості використовують термін окупності (Payback Period, PP) та рентабельність інвестицій (Return on Investment, ROI), які відображають швидкість повернення вкладених коштів і здатність проєкту генерувати додану вартість. Аналіз цих показників дозволяє визначити інвестиційну привабливість впровадження преміальної делікатесної лінійки та її вплив на фінансову стійкість підприємства.

Термін окупності розраховується за формулою (3.8):

$$PP = I / P_{net}, \quad (3.8)$$

де I – сума інвестицій, тис. грн;

P_{net} – річний чистий прибуток, тис. грн.

$PP = 850,0 / 811,8 \approx 1,05$ року, тобто приблизно 12–13 місяців.

Рентабельність інвестицій розраховується за формулою (3.9):

$$ROI = (P_{net} / I) * 100 \%, \quad (3.9)$$

де P_{net} – річний чистий прибуток, тис. грн.

I – сума інвестицій, тис. грн;

$(811,8 / 850,0) * 100 \% \approx 95,5 \%$.

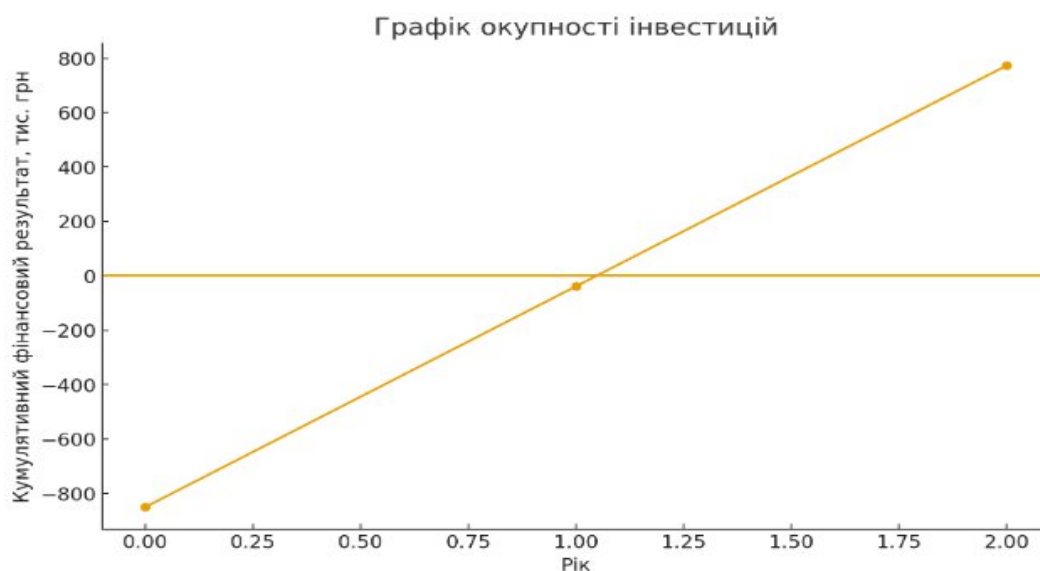


Рисунок 3.1 – Графік окупності інвестицій

Джерело: власні дослідження автора

Таким чином, за базового сценарію проєкт характеризується дуже коротким терміном окупності (трохи більше одного року) та високою рентабельністю вкладеного капіталу. Такий результат пояснюється тим, що значна частина інфраструктури (приміщення, персонал, логістика) уже наявна, а додаткові інвестиції стосуються переважно спеціалізованого обладнання та запуску бренду.

Запропонований проєкт упровадження лінійки преміальних м'ясних делікатесів «Прилуцькі Гурман» має відчутний позитивний вплив на інтегральні показники діяльності ПрАТ «Прилуцький м'ясокомбінат» м. Прилуки Чернігівської області. За підсумками 2024 року підприємство отримало чистий прибуток у розмірі 1054 тис. грн, що свідчить про вихід з кризового стану та формування бази для подальшого розвитку. Додатковий щорічний чистий прибуток від реалізації нової лінійки у сумі 811,8 тис. грн фактично наближається

до вже досягнутого результату, тобто потенційно забезпечує приріст чистого прибутку майже в 1,8 рази у середньостроковій перспективі.

Оскільки прогнозований обсяг реалізації делікатесної продукції становить лише 4–5 % загальної виручки, спостерігається суттєвий випереджальний вплив проєкту саме на показники рентабельності. Висока маржинальність делікатесів (рентабельність продажів близько 22,6 % і рентабельність продукції понад 31 %) сприятиме підвищенню середньої рентабельності реалізованої продукції підприємства, навіть без значного розширення загального обсягу виробництва. Це дає змогу змістити акцент з екстенсивного нарощування обсягів продажу масових ковбасних виробів на інтенсивний розвиток за рахунок продуктів з високою доданою вартістю.

Фінансування проєкту виключно за рахунок нерозподіленого прибутку також позитивно позначається на фінансовій стійкості підприємства. Відсутність потреби у кредитних ресурсах означає, що структура капіталу не зазнає додаткового боргового навантаження, не виникає витрат на обслуговування позик, а отже, не зростає фінансовий ризик. У результаті підвищуються не лише показники рентабельності власного капіталу, а й індикатори ділової активності та платоспроможності, що зміцнює позиції підприємства в очах потенційних партнерів, постачальників і торговельних мереж.

Крім прямого фінансового ефекту, впровадження делікатесної лінійки здатне опосередковано вплинути на інші аспекти діяльності підприємства. Розширення асортименту за рахунок преміальних позицій формує більш привабливий товарний портфель для мережеских ритейлерів, підвищує впізнаваність торговельної марки «Прилуцькі» у середньому та високому цінових сегментах, створює можливості для крос-продажів інших груп продукції.

Отже, реалізація проєкту з запуску преміальних м'ясних делікатесів має комплексний позитивний вплив на загальні показники діяльності ПрАТ «Прилуцький м'ясокомбінат»: забезпечує суттєве зростання чистого прибутку та рентабельності, зміцнює фінансову стійкість і ділову репутацію підприємства, а

також підвищує стратегічну гнучкість його товарної політики в умовах конкурентного ринку м'ясопродуктів.

З метою врахування можливих коливань ринкової кон'юнктури та уточнення ризиків упровадження лінійки преміальних делікатесів доцільно доповнити розрахунки сценарним аналізом розвитку проєкту. Розглянемо три варіанти: базовий (описаний вище), оптимістичний та песимістичний. У базовому сценарії передбачається реалізація 7200 кг продукції на рік за середньою оптовою ціною 500 грн./кг, що забезпечує чистий прибуток 811,8 тис. грн., термін окупності інвестицій близько 1,05 року та рентабельність інвестицій на рівні 95,5 %. Оптимістичний сценарій передбачає дещо вищі обсяги збуту (близько 8400 кг на рік), зростання середньої ціни до 520 грн./кг за рахунок успішного позиціонування та меншої частки змінних витрат у виручці. У такому разі річна виручка може зрости до 4368,0 тис. грн., чистий прибуток – до 1110,7 тис. грн., термін окупності скоротиться приблизно до 0,77 року, а рентабельність інвестицій перевищить 130 %. Песимістичний сценарій, навпаки, моделює більш стриманий попит (близько 6000 кг на рік) і нижчу ефективну ціну реалізації (480 грн./кг) за збереження частки змінних витрат на рівні 62 %. За таких умов річна виручка становитиме 2 880,0 тис. грн., чистий прибуток – 544,8 тис. грн., термін окупності зросте до 1,56 року, а рентабельність інвестицій знизиться до приблизно 64,1 %, що, однак, усе одно залишається прийнятним показником.

Таблиця 3.14 - Узагальнення результатів сценарного аналізу.

Показник	Базовий сценарій	Оптимістичний сценарій	Песимістичний сценарій
Річний обсяг реалізації, кг	7200	8400	6000
Середня ціна реалізації, грн./кг	500	520	480
Річна виручка, тис. грн.	3600,0	4368,0	2880,0
Змінні витрати, тис. грн.	2160,0	2620,8	1728,0
Маржинальний прибуток, тис. грн.	1440,0	1747,2	1152,0
Постійні витрати, тис. грн.	450,0	450,0	450,0
Операційний прибуток (EBIT), тис. грн.	990,0	1297,2	702,0
Податок на прибуток (18 %), тис. грн.	178,2	233,5	126,4
Чистий прибуток, тис. грн.	811,8	063,7	575,6
Термін окупності інвестицій, років	1,05	0,80	1,48
Рентабельність інвестицій (ROI), %	95,5	125,3	67,7

Джерело: власні розрахунки автора

Отримані результати свідчать, що навіть за песимістичного розвитку подій проєкт залишається економічно доцільним: термін окупності менший за два роки, а рентабельність інвестицій суттєво перевищує депозитні та кредитні ставки, що характерні для ринку капіталу. Оптимістичний сценарій підтверджує високий потенціал преміального сегмента та можливість швидкого повернення вкладених коштів у разі успішного виходу на ринок і належного маркетингового супроводу. Таким чином, сценарний аналіз розвитку проєкту підтверджує стійкість обраної стратегії оновлення та розширення асортименту й дозволяє вважати запуск лінійки «Прилуцькі Гурман» обґрунтованим навіть за умов помірних ринкових ризиків.

Проведене обґрунтування свідчить, що оновлення та розширення асортименту за рахунок преміальної продукції є економічно доцільним і стратегічно виправданим рішенням для підприємства. Запропонований проєкт орієнтований не на екстенсивне зростання обсягів виробництва, а на підвищення якості структури доходів і рівня прибутковості діяльності. Важливою перевагою є здатність нової лінійки підвищувати фінансові результати без залучення позикового капіталу, що знижує фінансові ризики та підтримує стабільність підприємства. Отримані результати сценарного аналізу підтверджують стійкість проєкту до можливих коливань ринкової кон'юнктури та збереження прийнятного рівня ефективності навіть за несприятливих умов. Реалізація преміального асортименту сприяє зміцненню конкурентних позицій і підвищенню цінності торговельної марки в більш прибуткових сегментах ринку.

ВИСНОВКИ

На основі проведеного аналізу діяльності та асортиментної політики підприємства можна зробити такі висновки:

1. У ході дослідження опрацьовано теоретико-методичні основи управління товарним асортиментом підприємства. Встановлено, що асортиментна політика не є лише набором окремих рішень щодо продуктів, а являє собою системну діяльність, спрямовану на формування конкурентних переваг, управління рентабельністю, розвиток бренду та адаптацію до зміни попиту. Підтверджено, що сучасне управління асортиментом повинно базуватися на стратегічному підході, з використанням аналітичних інструментів (SWOT, BCG, ABC/XYZ, оцінка життєвого циклу товару), що дозволяють не тільки оцінювати поточний стан портфеля товарів, але й визначати перспективні напрями його оновлення. Теоретичне узагальнення показало, що ефективна асортиментна політика безпосередньо впливає на фінансові результати підприємства та формує підґрунтя для його довгострокового розвитку.

2. Розкрито організаційно-економічну характеристику ПрАТ «Прилуцький м'ясокомбінат» м. Прилуки Чернігівської області, яка підтвердила наявність ресурсної, технологічної й виробничої бази для удосконалення товарної політики. Виявлено, що підприємство має завершений виробничий цикл, включаючи власний забійний цех, сировинне забезпечення та сертифікацію ISO і HACCP, що підсилює довіру споживачів і партнерів. Аналіз фінансової діяльності показав відновлення економічної стійкості: у 2024 році підприємство отримало чистий прибуток 1 054 тис. грн, що свідчить про успішну адаптацію до кризових умов ринку. Разом із тим потенційні можливості підприємства не повністю реалізуються через недостатньо активне позиціонування у високомаржинальних сегментах.

3. Проаналізовано стан товарного асортименту підприємства та встановлено наявність структурних дисбалансів у його формуванні. Значну частку портфеля займає сировина зі зниженою маржинальністю, тоді як преміальні продукти

представлені недостатньо. Аналіз матриці BCG виявив присутність низки продуктів у групі «Собаки», які не забезпечують ні росту, ні стабільної рентабельності. Також встановлено, що підприємства-конкуренти активніше використовують сегмент преміальних м'ясних делікатесів, у якому спостерігається стійкий ріст попиту. Отже, підприємство має резерви асортиментної оптимізації та оновлення товарного портфеля.

4. Оцінено ефективність управління товарним асортиментом та визначено його ключові недоліки. Виробничі ресурси підприємства використовуються ефективно, проте маркетингова складова товарної політики залишається недостатньо розвиненою: відсутній професійний відділ маркетингу, застосовуються застарілі підходи до комунікацій, не розвинені e-commerce канали та преміальне позиціонування. Це знижує впізнаваність продукції на ринку, обмежує розвиток інновацій та стримує зростання доходів підприємства.

5. На основі SWOT-аналізу сформовано стратегічні напрями удосконалення маркетингового управління товарним асортиментом. Визначено чотири можливі стратегії розвитку, серед яких домінуючою є стратегія диференційованого зростання шляхом виробництва продукції з високою доданою вартістю. Також обґрунтовано стратегію лідерства за витратами, можливість фокусування на преміальному сегменті та оптимізацію асортименту шляхом вилучення низькорентабельних товарів. Обрані стратегії дозволяють підприємству зменшити залежність від конкуренції в ціновому сегменті та підвищити середню рентабельність продукції.

6. Запропоновано конкретні заходи з удосконалення товарного асортименту, які передбачають інноваційне розширення портфеля продукції. Обґрунтовано запуск лінійки преміальних сировокопчених делікатесів під брендом «Прилуцькі Гурман» (бастурма, прошутто, «Міланська»). Запропоновано модернізацію технологічного обладнання (кліматичні камери для дозрівання, skin-пакування), ребрендинг та маркетингове просування, що сприятиме формуванню преміального іміджу торгової марки. Експертна оцінка (5,6 бала зі 7) підтвердила перспективність товарної інновації для ринку та підприємства.

7. Обґрунтовано економічну ефективність впровадження запропонованих заходів. Інвестиції в обсязі 850 тис. грн можуть бути покриті за рахунок власного капіталу підприємства, що виключає потребу залучення кредитних ресурсів і мінімізує ризики. Річний чистий прибуток від реалізації нової продукції становитиме 811,8 тис. грн, рентабельність інвестицій — 95,5 %, термін окупності — близько одного року. Проведений сценарний аналіз (базовий, оптимістичний, песимістичний) підтвердив стійкість проєкту: навіть за несприятливих умов окупність не перевищує 1,6 року, а рентабельність залишається вищою за кредитні та депозитні ставки в країні. У роботі доведено, що удосконалення маркетингового управління товарним асортиментом ПрАТ «Прилуцький м'ясокомбінат» м. Прилуки Чернігівської області є економічно вигідним і стратегічно доцільним. Перехід до виробництва продукції преміального сегмента забезпечить підприємству підвищення рентабельності, посилення конкурентних позицій, формування преміального іміджу бренду «Прилуцькі» та створить довгострокову основу для стійкого розвитку на ринку м'ясопродуктів України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балаш Л. Я., Лисюк О. В. Матричні методи забезпечення конкурентоспроможності підприємства. 2022. 125 с.
2. Васюта В. Б., Бойко Т. Р. Життєвий цикл товару в маркетинговій товарній політиці підприємства. *Barcelona : Barca Academy Publishing*, 2024. С.24-31.
3. Веселий І. В. Оптимізація товарного асортименту як ключовий фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. *III міжнар. конф. «Актуальні проблеми та перспективи розвитку агропродовольчої сфери, індустрії гостинності та торгівлі» : тези доповідей*. Харків, 5 листопада 2024 р. С. 161.
4. Веселий І. Управління товарним асортиментом: стратегії формування та оптимізації. *Маркетинг та конкурентоспроможність соціально-економічних систем в умовах сталого розвитку : тези доповідей міжнар. наук.-практ. конф.* Суми : СНАУ, 2025. С. 42.
5. Вознюк Т. К. Аналіз товарної продукції у маркетинговому дослідженні підприємства. *Herald of Lviv University of Trade and Economics. Economic sciences*. 2023. № 70. С. 71–75.
6. Гарматюк О. В. Методичні підходи до оцінювання ефективності збутової діяльності підприємств. *Економічний простір*. 2024. № 190. С. 3–7.
7. Деренська Я. Оцінка ефективності діяльності підприємства. *Mechanism of an economic regulation*. 2023. № 1(99). С. 81–85. URL: <https://doi.org/10.32782/mer.2023.99.13>.
8. Дунська А. Р., Жалдак Г. П. Цінова еластичність попиту як основа прийняття ефективних управлінських рішень. *Економічна теорія та історія економічної думки*. 2021. № 10. С. 12–16.
9. Єфремова В., Решмідилова С. Ефективне управління запасами за допомогою АВС-аналізу. *Маркетингові технології в умовах євроінтеграційних процесів : тези доповідей міжнар. конф.* Хмельницький : ХНУ, 2023. С. 192.

10. Кітченко О. Стратегічні аспекти формування та вдосконалення асортиментної політики підприємства. *Вісник НТУ «ХПІ». Економічні науки*. 2024. № 2. С. 7–11.
11. Козубенко І. А. Аналіз структури капіталу підприємства та її оптимізація. 2021. URL: <http://repository.sspu.edu.ua/handle/123456789/12070>.
12. Котвицька А. А., Сєдих О. Л. Використання методу General Electric-McKinsey для аналізу стратегічного розвитку компанії: кваліфікаційна робота. 2025.
13. Крамарчук С. П., Крисько Ж. Л. Аспекти управління асортиментною політикою підприємства на сучасному етапі. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2022. № 2(02). URL: <https://doi.org/10.32782/dees.2-32>.
14. Лишенко М., Ус Ю. Напрямки оптимізації маркетингового управління товарною політикою підприємства шляхом розробки ринкової стратегії. *Bulletin of Sumy National Agrarian University*. 2024. № 3(99). С. 39–44.
15. Мазур О. Є. Проблеми адаптації матриці БКГ до аналізу товарного асортименту. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2024. Т. 23. № 1(56).
16. Мінішев Д. Р. *Формування асортиментного портфеля підприємства*. 2024.
17. Ольховська О. В. *Удосконалення системи НАССР на харчовому підприємстві*. 2025.
18. Офіційний сайт ПрАТ «Прилуцький м'ясокомбінат». URL: <https://www.prilutski.com.ua/>.
19. Ощипок І. М. Оптимізація асортиментної програми виготовлення продукції харчових підприємств із наявної сировини. *Підприємництво і торгівля*. 2021. № 28. С. 66–72. URL: <https://doi.org/10.36477/2522-1256-2021-28-10>.
20. Решітко Н. Формування стратегії ціноутворення підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-120>.

21. Савченко Т. В., Ніколюк О. В., Родіна О. В. Маркетингові дослідження кон'юнктури регіонального товарного ринку. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2024. № 21. С. 149–155.
22. Соботович Д. С. Обґрунтування маркетингових рішень щодо удосконалення товарного асортименту продукції підприємства: кваліфікаційна робота. 2024.
23. Таран-Лала О. М., Кондратович С. С. Оцінка ефективності стратегічного управління товарним асортиментом підприємства. *Efektivna ekonomika*. 2022. № 12.
24. Тимченко Є. та ін. Товарна політика підприємства, її сутність та особливості впровадження. *European Science*. 2023. № Sge23-02. С. 88–97.
25. Химич І., Різник Н. Фінансово-економічний аналіз підприємства: основа прогнозування позитивних результатів за кризових умов. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2024. Т. 3. № 1. С. 62–71.
26. Ходаківський В. М., Герасимчук Ю. Ю. Методичні аспекти діагностики товарного асортименту підприємства. *Підприємництво і торгівля: тенденції розвитку : матеріали VII міжнар. наук. конф.* Одеса : НУ «Одеська політехніка», 2024. С. 58.
27. Хринюк О., Ганіч С. Товарна політика підприємства: адаптація товарів до вимог міжнародного ринку. *Економіка та суспільство*. 2022. № 41.
28. Шумкова О. В. Інновації у формуванні товарного асортименту: тренди та виклики. *Матеріали конференції*. 2024. С. 289.
29. Шумкова О. В. Майстерність управління асортиментом як інструментом маркетингової товарної політики. *Вчені записки ТНУ ім. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2025. Т. 36. № 75. С. 144–149.
30. Kruglikova V., Kulabneva O., Mahdalyna Y. Optimal Product and Assortment Policy of the Enterprise During the Period of Martial Status. *Economics: Time Realities*. 2025. Vol. 2. No. 78. P. 91–98.

31. Othman B. A. et al. The effects on customer satisfaction and customer loyalty by integrating marketing communication and after-sale service. *Journal of Islamic Marketing*. 2021. Vol. 12. No. 2. P. 363–388.
32. Sajadi S. J., Ahmadi A. An integrated model for assortment planning and inventory management of perishable products. *PLoS One*. 2022. 17(3). e0264186.
33. Triguero Á., Moreno Mondéjar L., Sáez Martínez F. Circular economy and firm performance: The influence of product life cycle analysis, upcycling, and redesign. *Sustainable Development*. 2023.

ДОДАТКИ