

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту
Кафедра економіки, підприємництва та туризму

Кваліфікаційна робота
на правах рукопису

Мельнічук Вікторія Сергіївна

УДК 658:628

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ТЕМУ
«Удосконалення управління товарним асортиментом
ТОВ ТК «Полісся-Продукт» м. Житомир»

Спеціальність 051 «Економіка»

Подається на здобуття освітнього ступеня бакалавра

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

_____ В.С. Мельнічук

Керівник роботи:
Кільницька Олена Сергіївна
к.е.н., доцент

Житомир 2023

Висновок кафедри _____
за результатом попереднього захисту: _____
Протокол засідання кафедри №__ від «__» _____ 2023 р.
Завідувач кафедри економіки, підприємництва та туризму,
д.е.н. професор _____ Наталія ВАЛІНКЕВИЧ
«__» _____ 2023 р.

Результати захисту кваліфікаційної роботи
Здобувач вищої освіти Мельнічук Вікторія Сергіївна
кваліфікаційну роботу з оцінкою:
сума балів за 100-бальною шкалою _____
за шкалою ECST _____
за національною шкалою _____

Секретар ЕК
лаборант кафедри економіки, підприємництва та туризму
_____ Тетяна ДАВИДОВИЧ

АНОТАЦІЯ

Мельнічук В.С. Удосконалення управління товарним асортиментом ТОВ ТК «Полісся-Продукт» м. Житомир. Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра за спеціальністю 051 спеціалізація «Економіка». Поліський національний університет, Житомир, 2023.

Уточнено сутність та види товарного асортименту як об'єкту управління, а також проблеми підвищення ефективності асортиментної політики підприємства. У роботі наведено класифікацію асортименту товарів та представлені основні напрями, принципи та фактори у сфері його формування. Визначено мету та основні положення стратегії розширення товарного асортименту. Здійснена оцінка оптового й роздрібного товарообороту в Україні за 2017-2021 рр. у розрізі продовольчих та непродовольчих товарів. Проведено аналіз господарської діяльності та портфелю продукції ТОВ ТК «Полісся-Продукт» за 2020-2022 рр. й особливості його асортиментної політики. Встановлено, що управління асортиментом передбачає узгодження не тільки виробництва й реалізації, але й інноваційно-інвестиційних та маркетингових видів діяльності.

Ключові слова: товарний асортимент, класифікація асортименту, торговельне підприємство, управління товарним асортиментом.

SUMMARY

Melnichuk V.S. Improvement of product range management LLC TK "Polissia-Product" Zhytomyr. Qualification work as a manuscript.

Qualification work for obtaining a bachelor's degree in the specialty 051 specialization "Economics." Polissia National University, Zhytomyr, 2023.

The essence and types of product range as an object of management, as well as problems of increasing the efficiency of the assortment policy of the enterprise, have been clarified. The purpose and main provisions of the strategy for expanding the product range are determined. The whole sale and retail turnover in Ukraine for 2017-2021 was estimated in the section of food and non-food products. The analysis of economic activity and product portfolio of Polissya-Product LLC for 2020-2022 and peculiarities of its assortment policy was carried out. It has been determined that assortment management involves coordination not only of production and sale, but also of innovation-investment and marketing activities.

Key words: commodity assortment, assortment classification, trading enterprise, product assortment management.

ЗМІСТ

АНОТАЦІЯ	3
ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА	5
1.1. Сутність та економічний зміст асортиментної політики підприємства	8
1.2. Принципи та фактори формування асортиментної політики	9
1.3. Основні етапи формування асортименту товарів	10
РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ВИРОБНИЧА ХАРАКТЕРИСТИКА ТОВ ТК «ПОЛІССЯ-ПРОДУКТ» ТА ОЦІНКА ЙОГО АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ	12
2.1. Організаційно - економічна характеристика підприємства	12
2.2. Аналіз портфелю продукції підприємства та особливості його асортиментної політики	15
2.3. Маркетингова діяльність та її вплив на економічну ефективність підприємства	18
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНИМ АСОРТИМЕНТОМ ТОВ ТК «ПОЛІССЯ-ПРОДУКТ»	21
3.1. Зміцнення ринкової позиції та перспективи розвитку підприємства	21
3.2. Удосконалення асортиментної політики і вибір товарно-продуктової стратегії	23
3.3. Економічний ефект від впровадження запропонованих заходів	25
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ	31
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	34
ДОДАТКИ	37

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В сучасних умовах розвитку вільного конкурентного ринку, домінуючої орієнтації на ньому смаків, уподобань, бажань та можливостей покупців, людські інтереси, технології, сировина та матеріали, організація праці, виробництво, переробка і реалізація будуть ускладнюватися, оновлюватися відповідно до сучасних викликів цифрової економіки, діджиталізації, безпеки. У цьому закономірна діалектика розвитку маркетингової стратегії сучасних суб'єктів господарювання, зокрема управління товарною асортиментною політикою, ціновою політикою та стратегією, удосконаленню обслуговування покупців, сервісу, реклами та інших елементів.

Систематичне оновлення у випуску продукції, креативність у її оформленні, фасуванні, презентації – обов'язкова умова стабільного та успішного функціонування підприємства в умовах ринкової соціально орієнтованої економіки. Приступаючи до оновлення товарного асортименту продукції, доцільно приділяти більше уваги її концепції задоволення попиту сучасного споживача, а не самому виробництву.

Актуальність обраної теми кваліфікаційної роботи полягає у необхідності та використанні маркетингової стратегії підприємства в умовах сучасних викликів пандемії та воєнного стану, розробки нового товарного асортименту, як одного із найефективніших способів збільшення доходу підприємства (установи, організації), позитивних зрушень в економіці України та зростаючою конкуренцією на будь-якому ринку. Досліджувана проблема є досить актуальною Товариства з обмеженою відповідальністю Торговою компанією „Полісся-Продукт”, оскільки визначною особливістю даного підприємства є широкий асортимент продукції, постійні інноваційні розробки і поповнення асортименту, а також реалізація його продукції на зовнішньому ринку. В зв'язку з цим підприємству необхідно постійно відслідковувати зміни у потребах споживачів і здійснювати коригування та оптимізацію асортиментного ряду, що вимагає продуманої ефективної

асортиментної політики.

Мета та завдання дослідження. Мета кваліфікаційної роботи полягає в розробці пропозицій щодо удосконалення управління товарним асортиментом ТОВ ТК “Полісся-продукт” на основі проведеного аналізу, висновків, концепцій функціонування та розвитку бізнесу, оцінки його маркетингової діяльності. Згідно визначеної мети були поставлені і вирішувались такі завдання:

- розкрити сутність та економічний зміст асортиментної політики підприємства;
- дати загальну організаційно-виробничу та стратегічну характеристику ТОВ ТК “Полісся-продукт”;
- оцінити ефективність маркетингової діяльності підприємства та здійснити аналіз портфелю його продукції та особливостей асортиментної політики підприємства;
- визначити перспективи розвитку досліджуваного підприємства та основні напрями удосконалення управління товарним асортиментом;
- розрахувати економічний ефект від впровадження запропонованих тактичних заходів по її реалізації управління товарним асортиментом.

Об’єктом дослідження кваліфікаційної роботи є процес управління асортиментною політикою ТОВ ТК “Полісся-продукт”. *Предметом* дослідження є сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів удосконалення управління товарним асортиментом торговельного підприємства.

При написанні кваліфікаційної роботи застосовано такі **методи** та прийоми дослідження: розрахунково-конструктивний, графічний, табличний, порівняння, індексний, економіко-статистичний, монографічний, балансовий та інші.

Інформаційна база. Інформаційною базою дослідження слугували підручники та посібники з економіки, маркетингу, стратегії підприємства і стратегічного менеджменту; сучасні періодичні видання та інші наукові праці

вітчизняних та зарубіжних вчених; правові норми України; обліково-фінансова звітність досліджуваного підприємства ТОВ ТК “Полісся-продукт” за 2020-2022 рр.

Публікації. Основні результати дослідження викладені у 2 статтях науково-практичних конференцій у співавторстві загальним обсягом 0,4 ум. друк. арк.:

1. Кільницька О.С., Мельнічук В.С. Удосконалення управління товарним асортиментом / The VIII International Scientific and Practical Conference «Progressive Research in the Modern World», April 27-29, 2023) BoScience Publisher, Boston, USA. 2023. 513 p. URL: <https://sci-conf.com.ua/wp-content/uploads/2023/04/PROGRESSIVE-RESEARCH-IN-THE-MODERN-WORLD-27-29.04.23.pdf>

2. Кільницька О.С., Савенко Д. Б., Мельнічук В.С. Індекси споживчих цін та цін підприємств виробничої діяльності в Україні: тенденції змін та основні проблеми / International scientific and practical conference “Science and innovation of modern world” (March 23-25, 2023) Cognum Publishing House, London, United Kingdom. 2023. 779 p. URL: <https://sci-conf.com.ua/wp-content/uploads/2023/03/SCIENCE-AND-INNOVATION-OF-MODERN-WORLD-23-25.03.23.pdf>

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Випускна кваліфікаційна бакалаврська робота складається зі вступу, трьох основних розділів, висновків і рекомендацій, списку використаних джерел (27 найменувань), додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність асортиментної політики та класифікація асортименту товарів підприємства

Досліджуючи результати досліджень вчених економістів щодо дефініції поняття «товарний асортимент», зокрема таких вчених як Алексеєва А.А. і Багієва Г.Л. [2], Балабанова Л.В. та Германчук А.М. [3], Кардаш В.Я. [10], Кузьменко А.В. та Перець К.Г. [13], дійшли висновку, що не існує єдиного загальноприйнятого визначення. На нашу думку «це сукупність їх видів, різноманітності і сортів, які об'єднані конкретною ознакою... До загальних факторів відносять споживчий попит та виробництво товарів. Специфічними факторами являються тип і розмір магазинів фірми, умови товаропостачання, чисельність і склад населення, яке обслуговується, транспортні умови, наявність інших торгових підприємств в зоні діяльності даної фірми» [14, с. 206].

«У різних системах реалізації продукції стратегія формування асортименту товарів має свої особливості. Від правильного формування асортименту товарів багато в чому залежить підвищення економічної діяльності й удосконалення організації торговельного обслуговування. Встановлено, що товарний асортимент – сукупність певних груп товарів, які пов'язані між собою за певними ознаками. Формування асортименту товарів являє собою процес підбору для реалізації різних груп товарів, їх видів та різновидів за всіма ознаками. В його основі лежить стратегія максимального розширення і поглиблення товарів, що дозволяє запропонувати покупцям широкий асортимент товарів підприємства, установи, організації, яка здійснює їх реалізацію. Водночас ця стратегія потребує великих фінансових ресурсів. Її мета – організація продажу товарів за збалансованим у

раціональному співвідношенні асортиментом, що поєднує товари різних груп у залежності від потреб ринку та враховує рентабельність торговельної діяльності. Отримання прибутку від продажу товарів можна також досягти як за допомогою скорочення товарів, так і розширення товарного асортименту.

За місцезнаходженням і використанням, виокремлюють два види товарного асортименту: промисловий і торговий (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Класифікація асортименту товарів

Ознака класифікації	Класифікаційна група
Місце знаходження і призначення товарів	1. Промисловий асортимент 2. Торговий асортимент
Широта і глибина охоплення	1. Простий 2. Складний 3. Розгорнутий 4. Укрупнений 5. Супутній 6. Змішаний
Міра задоволення потреб	1. Раціональний 2. Оптимальний
Характер потреб	1. Реальний 2. Прогнозований

Джерело: побудовано авторами за матеріалами [6, 13, 21].

Промисловий – це товари народного вжитку вироблені на промислових підприємствах. Торговий асортимент – це товари, які надходять на оптові і роздрібні підприємства. Асортимент товару поділяють на окремі групи за місцем знаходження, широтою і глибиною, мірою задоволення потреб та їх характером (властивостями). Широта охоплення товарів визначається кількістю груп, підгруп, видів, різновидів, марок, сортів, типів і найменувань. У залежності від широти охоплення товарів розрізняють такі види асортименту: простий, складний, розгорнутий, укрупнений, супутній, змішаний» [11].

1.2. Принципи та фактори формування асортиментної політики

«У процесі підбору асортименту товарів є певні загальні принципи, яких

потрібно дотримуватися. Один з таких принципів, який є найголовнішим це відповідність асортименту товарів вимогам, смакам, уподобанням, характеру, демографічним та регіональним особливостям населення. Це дозволяє максимально задовольнити попит населення на товари народного споживання. Нами виокремлено основні принципи управління товарного асортименту:

1) *комплексне задоволення* попиту населення, що передбачає раціональну побудову асортименту товарів та групування його за відповідними споживчими ознаками;

2) *забезпечення достатньої глибини і ширини товарного асортименту*, тобто сприяє більш повному задоволенню попиту населення і зростання товарообігу;

3) *забезпечення умов рентабельної діяльності* підприємств, що передбачає враховувати витратність виробництва окремих товарів, швидкість їх реалізації при формуванні, ротації (заміні) та розширенні товарного асортименту;

4) *забезпечення вищих темпів розвитку підприємства у порівнянні з конкурентами»* [11].

«На попит також впливають фактори соціального та економічного характеру країни:

- розміри грошових доходів населення, його чисельність, соціальний, професійний і віковий склад;
- рівень роздрібних цін і їх співвідношення;
- діяльність підприємств громадського харчування;
- обсяги завозу продуктів тваринництва і рослинництва з інших регіонів;
- географічні і кліматичні особливості проживання населення;
- національні і історичні особливості праці та побуту населення.» [8, с. 58].

1.3. Основні етапи формування асортименту товарів

Аналізуючи діяльність суб'єктів купівлі-продажу, встановлено що

формування товарного асортименту складається з 3-х основних етапів, які схематично зображено на рис. 1.1.

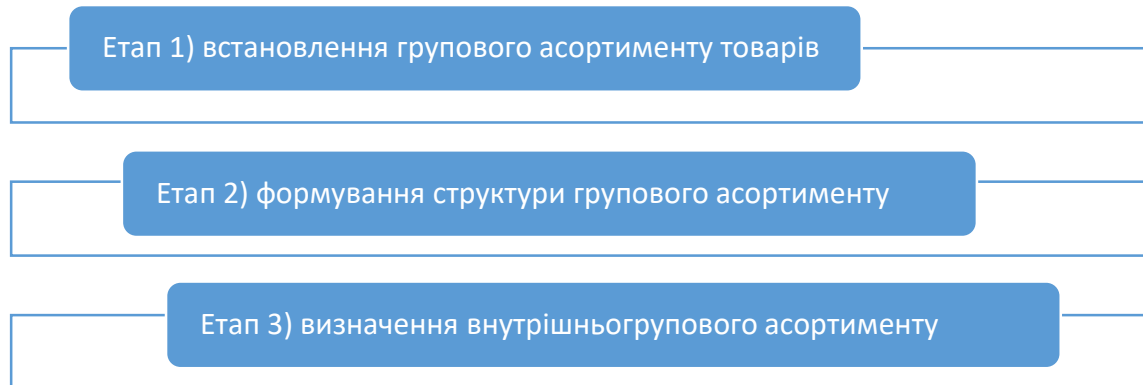


Рис. 1.1. Основні етапи формування асортименту товарів суб'єктів торгівельної мережі

Джерело: побудовано автором за матеріалами [18].

І етап – проводиться на основі маркетингових досліджень цільового ринку, що передбачає визначення місцерозташування та значення торгового суб'єкта у системі обслуговування населення певної території району, міста, містечка, селища міського типу тощо.

2 етап – проводяться розрахунки структури групового товарного асортименту, визначаються кількісні співвідношення окремих груп однорідних товарів з урахуванням торгової площі, її конфігурації, інфраструктури, освітлення, умов зберігання і розміщення тощо.

3 етап передбачає підбір конкретних видів товарів різних виробників у межах кожної групи. Доцільно забезпечити співставлення однорідних товарів з різною ціною.

«На кінцевому етапі робота по формуванню асортименту ведеться з урахуванням очікування змін в попиті населення, а також виходячи із наявних торгових і складських площ, розрахункових показників товарообігу, контингенту обслуговуючих покупців та інших факторів» [18].

РОЗДІЛ 2

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ВИРОБНИЧА ХАРАКТЕРИСТИКА ТОВ ТК «ПОЛІССЯ-ПРОДУКТ» ТА ОЦІНКА ЙОГО АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ

2.1. Організаційно - економічна характеристика підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю торгова компанія «Полісся-Продукт» зареєстроване як юридична особа 04 листопада 2002 року у відповідності до чинного законодавства. Товариство здійснює свою діяльність у відповідності до Господарського кодексу та Законів України й інших виконавчих актів та Статуту Товариства. Товариство зареєстровано за адресом: 10001, Житомир, Корольовський район, вул. Кооперативна, буд. 12. Окремі мережі магазинів, торгово-логістичні та виробничі ділянки діють не на території Житомира, а й інших адміністративно-територіальних одиницях області. Наразі мережа магазинів Торгової компанії Полісся-продукт налічує 53 одиниці власних торгівельних марок: «Душевна» «ХатіПаті», «Гратіс» та цілої лінійки бакалійної продукції. За даними компанії у них щодня обслуговують не менше 50 тис. осіб.

Повне найменування підприємства українською мовою: Товариство з обмеженою відповідальністю торгова компанія «Полісся-Продукт», скорочене найменування – ТОВ ТК «Полісся-Продукт». Товариство у своїй діяльності належить до недержавної форми власності. Ідентифікаційний код товариства ТОВ ТК «Полісся-Продукт» – 32265298. Статут Товариства затверджено загальними зборами засновників. Статутний капітал торгової компанії становить 12,5 млн. грн. Підприємство зареєстроване на Раковича Олександра Івановича, який креативно і творчо керує торговою компанією уже протягом останніх 20 років.

Основний вид діяльності Товариства, що визначає його виробничий напрям (спеціалізацію) згідно відповідного класифікатора визначено за шифром 46.39 – неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами.

Сучасні виклики в суспільстві, локдаун та війна, надзвичайно динамічно вплинули на ресурсне забезпечення підприємства, ефективність його використання та кінцеві економічні результати діяльності. Спостерігається явна кадрова небезпека Торгової компанії «Полісся-Продукт», адже за останніх 3 роки чисельність персоналу зменшилась на 306 працівників з 935 осіб у 2020 р. до 629 осіб у 2022 р. (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Забезпеченість та ефективність використання
виробничих засобів ТОВ ТК «Полісся-Продукт»**

	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 до 2020, +/-	2022 до 2020, %
Середньорічна чисельність персоналу, осіб.	935	818	629	-306	67,3
Середньорічна вартість основних фондів, тис грн	90125	88546	112249	22124	124,5
Середньорічна вартість оборотних фондів, тис грн	157649	192903	201430	43781	127,8
Обсяг виробленої продукції, тис. грн	1010995	1042253	1218505	207510	109,8
Вироблено продукції на 1 середньорічного працівника, тис. грн/особу	1081,3	1274,1	1937,2	855,9	179,1
Фондоозброєність, тис. грн/особу	95,4	107,1	178,4	83,04	187,0
Валовий прибуток, тис. грн	172456	192104	211856	39400	122,8

Джерело: побудовано автором за документами ТОВ ТК «Полісся-Продукт»

Проте за цей період як ресурси так і обсяги робіт та послуг підприємства зросли. Вартість основних фондів збільшилась з 90,125 млн. грн у 2020 р. до 112,2 млн грн у 2022 р., а оборотних активів з 157,6 млн грн до 201,4 млн. грн відповідно. Спостерігається явна диспропорція забезпечення ресурсами: персонал зменшився на 23,7 %, а знаряддя праці і сировина, матеріали, запаси навпаки зросли на більш як на 25 %. У результаті за 3 останніх роки чистий дохід

виручка від реалізації продукції та наданих ТОВ ТК «Полісся-Продукт» послуг зросла на 9,8 %, що в абсолютному вимірі становить 207,5 млн. грн. Велике навантаження на обмежене коло персоналу підприємства забезпечило зростання продуктивності праці на 79,1 %. За реальними даними воєнного періоду 2022 року в умовах ТОВ ТК «Полісся-Продукт» на одного працівника вироблено та реалізовано 1,937 млн грн. товарної продукції. Для нашого депресивного регіону це дуже високий рівень продуктивності праці.

Боротьба з коронавірусом протягом 2020-2021 рр. та воєнний стан, що діяв в Україні з 24 лютого 2023 року, спричинили великий ажіотаж щодо підвищення попиту на продовольчі товари і напої, динамічне та швидке підвищення цін. Якщо інфляція в цілому в Україні за 2022 р. склала 126,6 %, то на продовольчі товари 133 %. Навіть у військовий стан, коли було пошкодження інфраструктури, відключення світла адміністрацією та персоналом ТОВ ТК «Полісся-продукт» забезпечувалась стабільна та безперебійна робота підприємства. У результаті валовий прибуток підприємства за 3 роки зріс на 39,4 млн. грн або на 22,8 %. Рівень прибутку за три останніх господарських роки зріс з 172,4 млн грн у 2020 р. до 211,9 млн. грн.

Не дивлячись на резонансні, форс-мажорні події останніх років підприємству вдалося втримати стійкий розвиток, стабільно й ефективно працювати. Відбулося освоєння інвестицій, закупівля нової техніки і капітальні ремонти, що призвело до зменшення фондівіддачі з 11,33 грн у 2020 р. до 10,86 грн у 2022 р. (табл. 2.2).

Із зростанням фондоозброєності виробництва рівень продуктивності праці персоналу збільшився з 1081,3 тис грн у 2020 р. до 1937,2 тис грн у 2022 р., тобто майже у 2 рази на 71,8 %. У результаті операційної та фінансової діяльності ТОВ ТК «Полісся-Продукт» вдалося прибутково завершити нелегкий період останніх років.

Таблиця 2.2

Виробництво і збут продукції ТОВ ТК «Полісся-Продукт»

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. до 2020 р., %
Чистий дохід виручка від реалізації продукції, тис. грн	1010995	1042253	1218505	120,5
Фондовіддача, грн.	11,33	11,89	10,86	95,9
Витрати на 1 грн. товарної продукції, грн.	0,825	0,816	0,830	100,6
Екологія виробництва (штрафи, тис. грн.)	10	15	10	100,0
Чистий прибуток, тис. грн.	24118	26593	41444	171,8
Рентабельність виробництва, %	20,6	22,6	21,04	> 0,4 відн. пунк.
Продуктивність праці, тис. грн	1081,3	1274,1	1937,2	179,2
Середньомісячна оплата праці, грн.	7800	7550	8900	114,1

Джерело: побудовано автором за документами ТОВ ТК «Полісся-Продукт»

Чистий прибуток збільшився з 24, 118 млн грн у 2020 р. до 41,444 млн грн у 2022 р., тобто на 71,8 %. Про економічну ефективність підприємства свідчить досягнутий показник рентабельності виробництва, який збільшився з 20,6 % у 2020 р. до 21,04 % у 2021 р.

2.2. Аналіз портфелю продукції підприємства та особливості його асортиментної політики

Динаміка товарообороту підприємства у вартісному вираженні та у розрізі асортименту однорідних груп продукції мала тенденцію до збільшення, крім групи м'ясо-молочної продукції у 2022 р. Протягом 2020-2022 рр. вартість реалізованих продовольчих товарів ТОВ ТК «Полісся-Продукт» зросла з 1,011 млрд грн. у 2020 р. до 1,218 млрд грн. у 2022 р., тобто на 20,5% (табл. 2.3). Майже вдвічі зросла вартість інших продовольчих та супутніх товарів, куди належать яйця, овочі, фрукти, чай, кава, прянощі та приправи, а також предмети гігієни і

санітарії, зокрема серветки, мило, миючі засоби тощо.

Таблиця 2.3

Асортимент продукції у ТОВ ТК «Полісся-Продукт»

Вид продукції	2020 р.		2021 р.		2022 р.		2022 р. у % до 2020 р.
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	
Хлібобулочні, борошняні, кондитерські вироби, крупи, борошно	179754,9	17,78	196152	18,82	261978,6	21,5	145,7
М'ясо та молоко- переробні продукти	237482,7	23,49	212619,6	20,4	197397,8	16,2	83,1
Алкогольні напої, тютюнові вироби, соки, води	524706,4	51,9	534571,6	51,29	623874,6	51,2	118,9
Інші продовольчі та супутні товари, всього	69050,96	6,83	98909,81	9,49	135254,1	11,1	195,9
Разом	1010995	100,0	1042253	100,0	1218505	100,0	120,5

Джерело: побудовано автором за документами ТОВ ТК «Полісся-Продукт»

За структурою загального товарообороту продовольчих товарів Товариства ТК «Полісся продукт» встановлено, що протягом 2020-2022 рр. найбільша частка в оптовій торгівлі підприємства припадає на напої, тютюнові вироби, соки води – 51,2-51,9 %, хлібобулочні та борошняні кондитерські вироби, шоколад та кондитерські цукрові продукти займають 17,78-21,5 %, м'ясо-молочні товари – 16,2-23,49 %, та решта 6,83-11,1% припадає на інші продовольчі товари і товари гігієни.

У 2022 році товариством було реалізовано більше: на 45,7% хлібобулочних та борошняних кондитерських виробів, шоколаду та кондитерських цукрових виробів; зросли також у споживанні алкогольні напої, тютюнові вироби, соки води та інші аналогічні продукти й товари стимулятори на 18,9 %, молоко, м'ясо та продукти їх переробки навпаки зменшились у структурі асортименту на 16,9 %. Білкові продовольчі товари зменшились і звуженням асортименту торгових марок, виробників тих потужностей, де велися активні воєнні дії під час введення

воєнного стану на території України. У результаті обсяги реалізації молочно-м'ясних продуктів зменшились з 237,5 млн. грн. у 2020 р. до 197,4 млн грн. у 2022 р. прянощів та приправ.

Формуючи стратегії подальшої діяльності підприємства та забезпечення його стійкого розвитку слід врахувати те, що імовірні можливості та загрози можуть переформатовуватися на протилежні напрями вектори дії. Тобто невикористані адміністрацією імовірні можливості, які виявили та застосували у господарській діяльності конкуруючі компанії можуть зменшити сегмент ринку, призвести до втрати доходів, погіршити фінансовий стан та результати підприємства і навіть ліквідувати у результаті банкрутства. Обернено пропорційно виявлення та вчасна ліквідація чи страхування соціально-економічних ризиків забезпечує для підприємства нові резерви, додаткові потенційні можливості, якщо суб'єкти господарювання у їх галузі (сфері економічної діяльності) не мають можливості їх ліквідувати. Сучасні виклики пандемії бізнесу, введення воєнного стану, дефіциту енергетичних ресурсів впливають на стратегічні цілі та місію підприємства в умовах ринкової соціально орієнтованої економіки, змінюючи його конкурентоспроможність. PEST-аналіз як процес спостереження за станом макросередовища підприємства наведено у (Додаток А).

Наше завдання виявити тенденції, події, що є невідконтрольними підприємству, але що здійснюють вплив на результати прийнятих стратегічних рішень. За допомогою даної таблиці можна зробити висновок, що всі фактори впливають на підприємство по різному. Нажаль підприємство не в змозі вплинути на фактори зовнішнього середовища. Проте підприємство може вчасно пристосуватися до його змін. Саме в цьому випадку суб'єкту господарювання і допоможе стратегія. Тільки наявність стратегічних альтернатив забезпечить підприємству гнучкість на ринку, адже вона є однією із найважливіших конкурентних переваг.

2.3. Маркетингова діяльність та її вплив на економічну ефективність підприємства

Для здійснення діагностики ефективності реалізації поставлених цілей та завдань суб'єкта господарювання доцільно провести стратегічний аналіз підприємства. Під останнім слід розуміти постійну, систематичну процедуру отримання інформаційно-аналітичної інформації про внутрішній стан і зовнішні обставини. Знання вищезгаданої інформації та обставин можуть є взаємозв'язаними, взаємозалежними та взаємообумовленими з стратегією підприємства, і можуть впливати на ринкові позиції торгової компанії. Стратегічне дослідження, внутрішня діагностика та оцінка зовнішньої ситуації на ринку дасть можливість надати адміністративно-управлінському персоналу необхідні дані з метою розробки ефективної маркетингової стратегії підприємства.

ТОВ ТК «Полісся-Продукт» має нестійкий фінансовий стан, обмежену кількість оборотних засобів для покриття поточних боргів, недостатню кількість грошових коштів та поточних фінансових інвестицій для швидкого погашення поточних зобов'язань. Цікаво, що у 2021 р. у період пандемії та поширення короно вірусу фінансовий стан торгової компанії він був гіршим, ніж у військовий стан 2022 р. (табл. 2.5). ТОВ ТК «Полісся-Продукт» має порівняно нижчі від рекомендованих нормативів показники ліквідності. Цікавим є факт того, що найвищий рівень ліквідності сформувався саме у період воєнного стану (2022 р.) – 1,59, проте це ще не відповідає еталонному рівню (2-3).

Встановлено ситуацію щодо найгіршого фінансового стану у період карантину (2021 р.) підтверджують також показники обороту матеріально-товарних запасів та терміну погашення дебіторської заборгованості. Спостерігається варіація останнього показника від 12 днів у 2020 і 2022 рр. до 19 днів у 2021 р.

Таблиця 2.5

Фінансова діяльність ТОВ ТК «Полісся-Продукт»

Показник	Рекомендований норматив	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. до 2020 р., %
Коефіцієнт поточної оцінки ліквідності	2-3	1,36	1,44	1,59	116,9
Коефіцієнт критичної оцінки	2-3	0,72	0,065	0,094	13,1
Оборот матеріально-товарних запасів	1-5	8,61	7,61	8,18	95,0
Термін погашення дебіторської заборгованості	До 60 днів	12,8	19,1	12,01	93,8
Коефіцієнт заборгованості (залежності)	До 0,7	0,532	0,525	0,596	112,0
Коефіцієнт капіталізації	До 10	1,32	1,30	1,37	103,8

Джерело: побудовано автором за документами ТОВ ТК «Полісся-Продукт»

Досягнутий рівень показників фінансового стану та тенденції їх змін не координуються із системою показників економічної ефективності господарської діяльності підприємства. Зокрема рентабельність витрат та продажу мала найвищий рівень саме у період карантину 2021 р., що склало відповідно 20,6 % та 18,43 % (табл. 2.6). На противагу у стані війни 2022 р. рентабельність активів склала 16,11 %, а власного капіталу – 27,0 %. Оборотноість активів підприємства в цілому мала тенденцію до зменшення, і для торгової компанії, яка реалізує продовольчі товари відзначається значно низьким рівнем не досягаючи навіть 4 обертів за даними 2021 та 2022 рр. За звичай у торговій сфері продовольчих товарів рівень цього показника становить 7-9 обертів на рік. Низький оборот капіталу можна пояснити впровадженням воєнного стану, переїздом потенційних споживачів і персоналу у більш безпечні місця, заборороною продавати алкоголь, або обмеженням його реалізації у чітко визначений період часу. Це вплинуло на чистий дохід (виручку) від реалізації товарів, але у розрахунку на одного працівника підприємства він мав тенденцію до зростання з 1081,3 тис грн. у 2020 р. до 1937,2 тис грн. у 2022 р., тобто на 855,9 тис грн., або на 80 % більше. Особливу увагу слід приділити постачальникам продовольчих товарів, напоїв та

тютюнових виробів торгової компанії, оскільки у результаті військових дій деякі підприємства закрились, не функціонують, перемістились у більш безпечні регіони, що впливає на асортимент товарів та їх якість.

Таблиця 2.6

Економічна ефективність діяльності ТОВ ТК «Полісся-Продукт»

Показник	Рекомендований норматив	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. до 2020 р., +/-
Рентабельність виробництва, %	>18 %	20,6	22,6	21,04	0,4
Рентабельність продажу	>10%	17,6	18,43	17,39	-0,21
Рентабельність активів	>20%	11,87	11,52	16,11	4,24
Рентабельність власного капіталу	Близько 100%	22,33	21,95	27,0	4,67
Оборотність активів, обертів	3-7	4,08	3,70	3,88	-0,2
Виторг (виручка) на одного працюючого, тис. грн.	500	1081,3	1274,1	1937,2	855,9
Прибуток на одного працюючого, тис. грн.	1,54	25,79	32,51	65,89	40,1

Джерело: побудовано автором за документами ТОВ ТК «Полісся-Продукт»

Має необхідність слабких позицій у діяльності торгової компанії в умовах сучасних викликів зовнішнього середовища, та розробки і обґрунтування своєчасних заходів щодо їх усунення, або зменшення негативного впливу та уразливості. З метою встановлення сильних та слабких сторін, можливостей, очікувань, загроз та їх взаємозв'язків сформуємо SWOT-матрицю компанії (Додаток Б). Вигідною перевагою буде розробити власні сировинні і складські бази, удосконалити транспортно-інформаційні системи для покращення логістики, переглянути асортимент продукції (Додаток Д), проаналізувавши показники її якості та умов довгострокової реалізації.

Для Товариства з обмеженою відповідальністю ТК «Полісся-продукт» слабкою стороною буде зниження обсягу збуту продукції через зростання інфляційних процесів, зростання курсу валют, збільшення цін на енергоносії, сучасну фінансово-економічну кризу, безробіття населення, зниження обсягів доходів населення, зростання податків, платежів, зборів.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНИМ АСОРТИМЕНТОМ ТОВ ТК «ПОЛІССЯ-ПРОДУКТ»

3.1. Зміцнення ринкової позиції та перспективи розвитку підприємства у торгівлі

«Основною офіційною інформацією про види, структуру, динаміку товарів як у фізичних обсягах, так і вартісних величинах в Україні, є дані Державної служби статистики України про товарооборот. Облік ведеться як по оптовій, так і роздрібній торгівлі у розрізі однорідних груп продовольчих та непродовольчих товарів, а також за регіонами. За останніх п'ять років в Україні оптовий товарооборот підприємств оптової торгівлі збільшився з 1908,7 млрд. грн у 2017 р. до 3153,2 млрд. грн у 2021 р., тобто на 1244,5 млрд. грн або 65,2 % (табл. 3.1).

На внутрішньому ринку оптовий товарооборот перевищує роздрібний більш, ніж у 2 рази. Водночас за 5 останніх років темпи росту роздрібного товарообороту перевищували оптовий, оскільки обсяги його реалізації у суб'єктів роздрібною торгівлі зросли на 77,1 %. Вартісна величина роздрібного товарообороту збільшилась з 815,3 млрд. грн. у 2017 р. до 1443,8 млрд. грн у 2021 р.

Суттєві відмінності спостерігаються у структурі реалізованих товарів оптового та роздрібного обороту. Товарний асортимент оптовиків більш як на 82 % представляють непродовольчі товари. Серед них, зокрема за ранжиrom найбільшу частку становлять: паливо моторне (12,4 %), у тому числі: бензин – 2,6 %, дизельне паливо – 8,6 %, скраплений газ – 1,2%; сільськогосподарська продукція, у тому числі: зернові – 7 %, насіння і плоди олійних культур – 2,2 %; добрива, агрохімія – 7,0 %; фармацевтичні продукти та препарати – 6,7 %, хірургічні, медичні та ортопедичні інструменти та пристрої – 0,8 %; метали: залізо, чавун, сталь і феросплави – 4,7 %; легкові автотранспортні засоби – 3,2 %; побутові

електротовари та електронна апаратура побутового призначення – 1,8 %, інформаційне та комунікаційне устаткування – 1,7 % [24, с. 361].

Таблиця 3.1

Оптовий та роздрібний товарооборот підприємств оптової та роздрібною торгівлі в Україні у 2017-2021 рр.

Показник	2017	2018	2019	2020	2021	2021 р. до 2017 р., +/-
Оптовий товарооборот підприємств оптової торгівлі, млрд. грн	1908,7	2215,4	2322,2	2462,6	3153,2	165,2 %
Частка в оптовому товарообороті підприємств оптової торгівлі, %:						
– продовольчих товарів	16,5	16,1	16,9	17,8	15,6	-0,9
– непродовольчих товарів	83,5	83,9	83,1	82,2	84,4	0,9
Оборот роздрібною торгівлі, млрд. грн	815,3	930,6	1094,0	1201,6	1443,8	177,1 %
Частка в роздрібному товарообороті підприємств роздрібною торгівлі, %:						
– продовольчі товари	39,8	43,3	42,4	44,2	43,1	3,3
– непродовольчі товари	60,2	56,7	57,6	55,8	56,9	-3,3
Співвідношення обсягів оптового товарообороту до роздрібного, разів	2,34	2,38	2,12	2,05	2,18	x

Джерело: побудовано авторами за матеріалами Державної служби статистики України [24].

Логічно, що у роздрібному товарообороті частка продовольчих товарів більша, ніж в оптовій торгівлі. Питома вага останніх зростає з 39,8 % у 2017 р. до 43,1 % у 2021 р. Вартісна оцінка продовольчих товарів роздрібною торгівлі в Україні дає змогу встановити рейтинг основних товарних груп. За оцінкою структури роздрібного товарообороту продовольчих товарів у 2021 р. встановлено, що алкогольні напої займають 6,6 %; тютюнові вироби та їх супутні товари – 3,6 %, м'ясо та м'ясні продукти – 4,8 %, молочні продукти – 4,7 %, фрукти

та овочі свіжі й перероблені – 4,5 %; хлібобулочні та борошняні кондитерські вироби – 3,6 %; вироби цукрові кондитерські та цукор – 3,6 %, риба та морепродукти – 2,1 %, яйця – 0,7 %, олії та жири – 0,7 %, безалкогольні напої – 2,4 %; кава, чай, какао, прянощі – 1,4 % тощо [24, с. 367].

Управління товарним асортиментом включає наступні етапи: планування, актуалізацію, стратегічного плану формування асортименту, управління невідповідностями. (науково-технічної й проектно-кошторисної документації); комплексного дослідження попиту споживачів, товарів замінників, супутніх, незалежних товарів, рівня їх еластичності до ціни і доходів споживачів; кон'юнктури ринку, організації збуту, технічного обслуговування, заміни швидкозношуючих деталей, сервісу, транспортування, реклами, стимулювання попиту [21].

Наразі загально визнаним є те, що планування та управління асортиментом – це важлива та невід'ємна частина маркетингу. Цей процес зачіплює не тільки збут, але й напряду стосується сфери виробництва, фінансування, матеріально-технічного забезпечення, а також взаємовідносин з технологічними та конструкторськими підрозділами. Тому якщо у плануванні асортименту були допущені помилки, то у майбутньому їх наслідки не зможуть бути нейтралізованими лише політикою збуту за зусиллями реклами.» [11].

3.2. Удосконалення асортиментної політики і вибір товарно-продуктової стратегії

Одним із найпростіших інструментів діагностики конкурентного середовища є метод SPACE-аналізу (Додаток В). З розрахованої нами таблиці у додатку можна зробити висновок, що найбільший бал мають показники привабливості галузі (6,98). Результати зведеної оцінки показників економічного потенціалу підприємства є найменшою (5,93). Таким чином можна стверджувати,

що наразі у торговій компанії неефективно використовується залучений капітал, спостерігається низька його рентабельність. Проте оцінка зовнішнього середовища ТОВ ТК «Полісся продукт» свідчить про зміцнення ринкової позиції (за розрахунками оцінка склала 6,65 балів); економічну стійкість та високу конкурентоздатність (з результатом 6,28 балів).

За отриманими результатами розрахунків, побудовано систему координат та визначено напрям вектору. Побудована нами півісь вектору дає можливість обрати відповідну стратегію для подальшого розвитку підприємства (рис. 3.1).

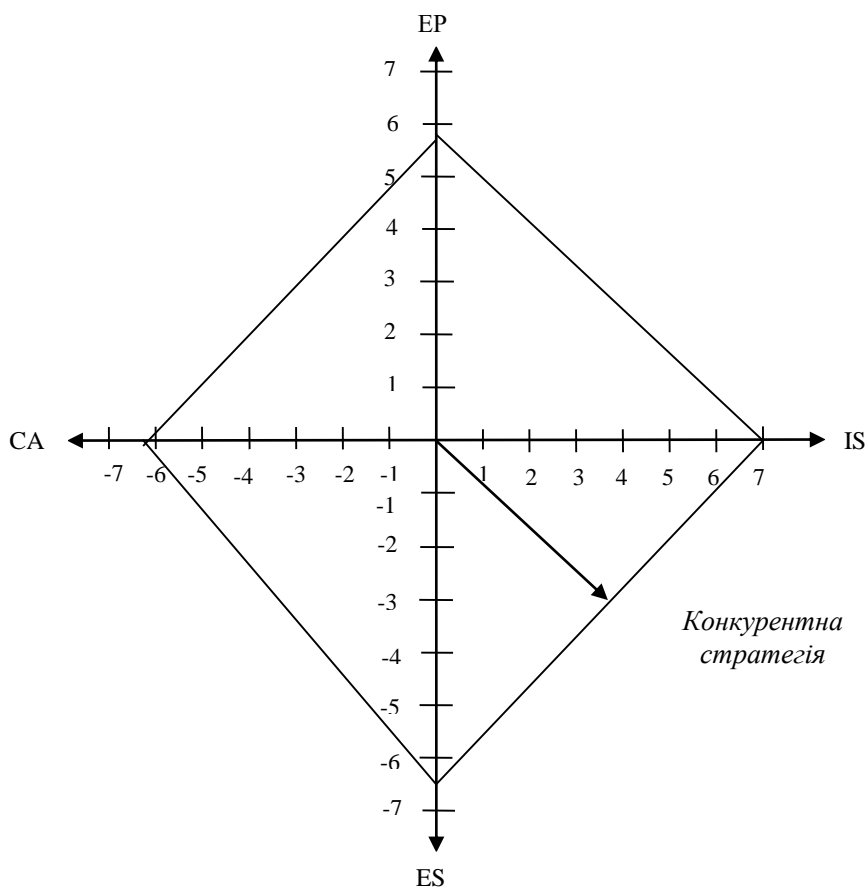


Рис. 3.1 Оцінка стратегічної діяльності ТОВ ТК «Полісся-Продукт»

З даних рисунку 3.1 можна зробити висновок, що вектор розвитку підприємства направлений на конкурентну стратегію. За стагнації продажів, що нині має місце в Україні, доцільно створювати новий продукт, систематично аналізувати результати роботи та наданих послуг мережі магазинів торгової

компанії, оцінювати кількість, вартість, асортимент продукції у чеках, активність покупців у різні часові періоди тощо.

3.3. Економічний ефект від впровадження запропонованих заходів

Для збільшення кінцевих економічних результатів діяльності підприємства і зокрема валового прибутку є раціональним обрати товарно-продуктову стратегію для ТОВ ТК «Полісся-Продукт», що передбачає введення модернізації в існуючий товарний асортимент продукції. Мова йде про стратегію центрованої диверсифікації, що передбачає систематичну модифікацію продукту, у тому числі його „косметичне коригування”. Для стратегії центрованої диверсифікації підприємству доцільно модернізувати лінію по виготовленню власних хлібобулочних товарів, глазурованого печива, булочок, еклерів, ромових пасок, тістечок та піц (більше 20 найменувань). Доцільним буде придбати нове сучасне обладнання для формування та замішування тіста.

Для забезпечення безперебійної роботи лінії по виробництву готової до споживання випічки, поліпшення її якості, забезпечення свіжості здоби доцільно провести модернізацію відповідного обладнання: демонтувати ланцюгову тістомісильну машину маркування А2-ШЛК на нові сучасні машини тістомісильна машина Alimacchine SM20FT2VTX, тісторозкатка SPR30 Restoitalia і піч пароконвекційна Unox XFT133. Це дозволить збільшити виробничі потужності по даній асортиментній товарній групі, зекономити затрати на ремонт та обслуговування старої тістозамішувальної машини, вивільнити з технологічного процесу 2 працівників (табл. 3.3 та 3.4). Вцілому це підвищить коефіцієнт використання потужності лінії з виробництва та реалізації здоби, печива та тістечок.

Визначимо суму капітальних витрат для модернізації обладнання (3.1)

$$KB = K_n + Д + З - Л + ОБ, \text{ де} \quad (3.1)$$

КВ – початкова вартість нової ротаційної тістомішальної машини, що включає додаткові витрати на закупівлю, транспортування, зберігання, монтаж обладнання та підготовчі роботи;

Д – витрати на демонтаж ланцюгової тістомісильної машини маркування А2-ШЛК;

З – витрати на підготовчі роботи;

Л – витрати з ліквідації (вартість металобрухту);

Таблиця 3.3

**Вихідні дані для розрахунку ефекту встановлення нового
обладнання**

№ п/п	Показник	Одиниці виміру	Значення показника	
			До модернізації	Після модернізації
1.	Кількість днів роботи цеху.	дні	235	235
2.	Кількість робочих змін в у добу робочого дня	змiна	1	1
3.	Чисельність працівників, які обслуговують технологічну лінію (Чп), всього	осіб	16	14
4.	У тому числі:	осіб		
	I р.		3	2
5.	II р.	осіб	2	2
6.	III р.	осіб	8	7
7.	IV р.	осіб	1	1
8.	V р.	осіб	2	2
9.	Грошова тарифна денна ставка I р.	грн	450	450
10.	II р.	грн	465	465
11.	III р.	грн	470	470
12.	IV р.	грн	480	480
13.	V р.	грн	485	485
14.	Балансова вартість ланцюгової тістомісильної машини А2-ШЛК у базовому періоді з урахуванням витрат на транспортування, зберігання, монтаж (ВБ)	Тис. грн	22,5	X
15.	Кількість років роботи обладнання до заміни. (Рроб)	років	15	12

ОБ – зміна (+/-) суми обігових фондів у зв'язку із впровадженням заходів.

Кн – капітальні витрати на придбання нового обладнання.

Транспортні витрати:

$$Тв = 257\ 000 * 0,02 = 5,14 \text{ тис. грн.}$$

Вартість монтажних робіт:

$$Вмп = 257\ 000 * 0,08 = 20,56 \text{ тис. грн.}$$

З – витрати на підготовчі роботи:

$$З = 257\ 000 * 0,01 = 2,57 \text{ тис. грн.}$$

Таблиця 3.4

**Вихідні дані для розрахунку ефекту встановлення нового
обладнання**

№ п/п	Показник	Одиниці виміру	Значення показника	
			До модернізації	Після модернізації
1.	Витрати на демонтаж обладнання.	%	10	
2.	Вартість обладнання у проєктуємому періоді. (Воб)	Тис. грн.	-	257
3.	Транспортні витрати на обладнання.	%	-	2
4.	Витрати на монтаж.	%	-	8
5.	Заготівельні витрати.	%	-	1
6.	Норми амортизаційних відрахувань. (Ав)	%	-	15
7.	Витрати на ремонт. (Вр)	%	-	5
8.	Страховання майна. (См)	%	-	1
9.	Потужність електродвигуна	кВат	14,8	17,3
10.	Кількість годин роботи ел.двигуна.	Час	7,5	7,5
11.	Тариф на 1 кВт/год	грн	2,64	2,64
12.	Коефіцієнт використання потужності.		0,85	0,85
13.	ККД		0,8	0,8
14.	Ціна 1 кг металобрухту.	Грн.	4,20	-
15.	Вага застарілого обладнання.	Кг	2600	-
16.	Річний обсяг виробництва печива (Робв)	т	4,50 (1)	5,20 (2)

Нова загальна сума капітальних витрат разом:

$$Кн = Тв + Вмп + З + Внове$$

$$5,14 + 20,56 + 2,57 + 257 = 285,27 \text{ тис.грн.}$$

Витрати на демонтаж застарілого обладнання:

$$Д = 22,50 * 0,10 = 2,25 \text{ тис.грн.}$$

Ліквідаційні витрати:

$$Л = 2600 * 4,20 = 10,92 \text{ тис.грн.}$$

Загальні капітальні витрати складають:

$$К_{заг} = 285,27 + 2,25 - 10,92 = 276,6 \text{ тис. грн.}$$

Методологія визначення змінних прямих затрат наведена у Додатку Ж.

До модернізації:

$$\text{Варіант 1: } (14,8 * 1 * 7,5 * 2,64 * 0,85 * 235) / 0,8 = 73,168 \text{ тис. грн.}$$

Після модернізації:

$$\text{Варіант 2: } (17,3 * 1 * 7,5 * 2,64 * 0,85 * 235) / 0,8 = 85,528 \text{ тис. грн.}$$

Витрати на робочу силу (основна заробітна плата 😊)

$$\text{Воз} = \sum (\text{Чисельність} * \text{ТарифОплата}) * \text{Кількзмін (Тз)} * \text{Т (табл. 3.3)}$$

До модернізації:

$$(3 * 450 + 2 * 465 + 8 * 470 + 1 * 480 + 2 * 485) * 1 * 235 = 176,015 \text{ тис. грн.}$$

Після модернізації:

$$(2 * 450 + 2 * 465 + 7 * 470 + 1 * 480 + 2 * 485) * 1 * 235 = 154,395 \text{ тис. грн.}$$

Нарахування на фонд оплати праці відповідно складають 22 %;

До модернізації:

$$176,015 \text{ тис. грн.} * 0,22 = 38,723 \text{ тис. грн.}$$

Після модернізації:

$$154,395 \text{ тис. грн.} * 0,22 = 33,967 \text{ тис. грн.}$$

Експлуатаційні витрати на використання обладнання

Знос (амортизація):

До модернізації:

$$22,50 * 0,15 = 3,375 \text{ тис. грн.}$$

Після модернізації:

$$257 * 0,08 = 20,56 \text{ тис. грн.}$$

Ремонт обладнання:

$$P_{об} = V_{об} * V_p$$

До модернізації:

$$22,50 * 0,05 = 1,125 \text{ тис. грн.}$$

Після модернізації:

$$257 * 0,05 = 12,85 \text{ тис. грн.}$$

Страховання майна визначається як вартість обладнання множиться на рекомендовану частку згідно даних у табл. 3.4.

До модернізації:

$$22,50 * 0,01 = 0,23 \text{ тис. грн.}$$

Після модернізації:

$$257 * 0,01 = 2,57 \text{ тис. грн.}$$

Загальна сума змінних та поточних витрат наведена у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

**Порівняння змінних та поточних витрат до та після заміни
тістомішальної машини, тис. грн.**

№ п/п	Показник	Значення показника	
		До модернізації	Після модернізації
1.	Витрати по електроенергії	73,168	85,528
2.	Витрати заробітну плату	176,015	154,395
3.	Відрахування на соціальні заходи	38,723	33,967
4.	Витрати на утримання і експлуатацію обладнання	3,375	20,56
5.	Всього	291,281	294,45
6.	Річний обсяг виробництва тіста, т	4,5	5,2
7.	Собівартість на 1 т (без сировини), грн./т (С)	64729	56625

Визначимо зменшення собівартості на одну тону (З):

$$З = С2 - С1, \text{ де}$$

С1 – собівартість до модернізації;

С2 – собівартість після модернізації;

$$З = 64729 - 56625 = 8104 \text{ грн./т}$$

$$C1 = 291,281 / 4,50 = 128,2 \text{ грн.}$$

$$C2 = 294,45 / 5,20 = 107 \text{ грн.}$$

$$\text{На весь випуск продукції } 8104 * 5,2 = 42\,140,8 \text{ грн.}$$

Термін окупності.

$$\text{Ток} = \text{Кзаг} / \text{Звв}$$

$$\text{Ток} = 276,6 \text{ тис. грн.} / 42,1408 = 6 \text{ років.}$$

Собівартість продукції на весь обсяг можливих виробничих потужностей зменшилась на 42,14 тис. гривень, що позитивно вплине на конкурентоспроможність продукції, покращить якість, дає можливість здійснювати стратегію низьких та середніх цін. Таким чином ефективність модернізації лінії виробництва здоби, печива та тістечок є доведеною в умовах підприємства.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. Товариство з обмеженою відповідальністю торгова компанія «Полісся-Продукт», скорочене найменування – ТОВ ТК «Полісся-Продукт» функціонує на ринку уже більше 20 років. Основний вид діяльності (спеціалізація) Товариства – оптова торгівля продовольством, напоями, тютюновими виробами й іншими супутніми споживчими товарами. Мережа магазинів (53 одиниці), торгово-логістичні та виробничі дільниці діють не тільки на території Житомира, а й інших адміністративно-територіальних одиниць області. Торгова компанія Полісся-продукт має власні торгівельні марки: «Душевна» «ХатіПаті», «Гратіс» і великий асортимент бакалійної продукції. За даними компанії, щодня у них обслуговують не менше 50 тисяч споживачів.

2. За останніх 3 роки чисельність персоналу Товариства зменшилась на 306 працівників з 935 осіб у 2020 р. до 629 осіб у 2022 р. Проте за цей період як матеріально-технічні ресурси, так і обсяги робіт та послуг підприємства зросли. Вартість основних фондів збільшилась з 90,125 млн. грн у 2020 р. до 112,2 млн грн у 2022 р., а оборотних активів з 157,6 млн грн до 201,4 млн. грн відповідно. Спостерігається явна диспропорція забезпечення ресурсами: персонал зменшився на 23,7 %, а знаряддя праці і сировина, матеріали, запаси навпаки зросли більш як на 25 %. У результаті, за останніх 3 роки виручка від реалізації продукції та наданих торговою компанією послуг зросла на 9,8 %. В абсолютному вимірі це становить 207,5 млн. грн. Велике навантаження на обмежену чисельність персоналу підприємства забезпечило зростання продуктивності праці на 79,1 %.

3. У результаті операційної та фінансової діяльності ТОВ ТК «Полісся-Продукт» вдалося прибутково завершити нелегкий період останніх воєнних років. Чистий прибуток збільшився з 24, 118 млн грн у 2020 р. до 41,444 млн грн у 2022 р., тобто на 71,8 %, що свідчить економічну ефективність діяльності підприємства.

4. Наразі торгова компанія має досить нестійкий фінансовий стан, має певні економічні ризики щодо кадрового забезпечення, проте сучасне положення підприємства на ринку є досить прибутковим і рентабельним. Позитивним результатам підприємства сприяла не тільки внутрішня творча, креативна, продуктивна система діяльності адміністрації і персоналу ТОВ ТК «Полісся-Продукт», але й зовнішня, що спричинила ажіотажне підвищення попиту в умовах введення воєнного стану, динамічне та стрімке підвищення цін, зміни структури товарного асортименту тощо.

5. Динаміка товарообороту підприємства у вартісному вираженні та у розрізі асортименту однорідних груп продукції мала тенденцію до збільшення, крім групи м'ясо-молочної продукції у 2022 р. Протягом 2020-2022 рр. вартість реалізованих продовольчих товарів ТОВ ТК «Полісся-Продукт» зросла з 1,011 млрд грн. у 2020 р. до 1,218 млрд грн. у 2022 р., тобто на 20,5%. За структурою загального товарообороту продовольчих товарів Товариства ТК «Полісся продукт» встановлено, що протягом 2020-2022 рр. найбільша частка в оптовій торгівлі підприємства припадає на напої, тютюнові вироби, соки води – 51,2-51,9 %, хлібобулочні та борошняні кондитерські вироби, шоколад та кондитерські цукрові продукти займають 17,78-21,5 %, м'ясо-молочні товари – 16,2-23,49 %, та решта 6,83-11,1% припадає на інші продовольчі товари і товари гігієни.

6. На основі висновків проведеного аналізу для ТОВ ТК «Полісся-Продукт» нами була визначені продуктово-товарні стратегії: центрованої диверсифікації та збут освоєних товарів на нових ринках, які націлені на модернізацію продукції, а також на збут свого товару на нових ринках. Для впровадження в дію товарно-продуктової стратегії пропонується провести конкретні заходи, націлені на розширення обсягів власного виробництва продовольчих товарів, для цього доцільно придбати спеціальне обладнання, удосконалити торговельні площі.

7. Вектор розвитку підприємства направлений на конкурентну стратегію.

За стагнації продажів, що нині має місце в Україні за окремими періодами, ТОВ ТК «Полісся-Продукт» доцільно щодня порівнювати отримані у динаміці дані по кількості, вартості чеків, їх асортименту, її структурі, по місцерозташуванню магазинів, з конкурентами.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ансофф И. Стратегическое управление. М.: 2006. 517 с
2. Алексеев А. А., Багиев Г.Л. Маркетинговые основы товарного позиционирования в инновационном периоде/ СПб; СПУЭФ, 2007. 93 с.
3. Армстронг Г. Котлер Ф. Маркетинг. Загальний курс, 5-те видання.: Пер. з англ.: Уч. Пос. К.: Видавничий дім "Вільямс", 2010. 608 с
4. Балабанова Л.В., Германчук А.М. Комерційна діяльність: маркетинг і логістика. К.: ВД «Професіонал», 2017. 288 с.
5. Василенко В.О., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління підприємством: Навчальний посібник. К.: 2004. 398 с.
6. Гончар Л.А., Холодова О.Ю. Управління асортиментом і якістю товарів як підсистема торговельного підприємства. URL. <http://www.ukr.vipreshebnik.ru/torgovlya/4458-upravlinnya-asortimentom-i-yakistyu-tovariv-yak-pidsistema-torgovelnogo-pidpriemstva.html>
7. Друкер Я. Ф. Рынок: как выйти в лидеры. Практика и принципы: Пер. с англ. М.: Экономика, 1992. 110 с
8. Жданов Ю.Н. Маркетинг в малом бизнесе. Оптовик-Черноземья. 2011. №2-1(47). С. 25-32
9. Івахненко В. М., Горбатов М. І., Львовчкін В. С. Економічний аналіз. К.: КНЕУ, 2019. 176 с.
10. Кардаш В. Я. Маркетингова товарна політика. К.: "Знання", 2018. 253 с.
11. Кільницька О.С., Мельнічук В.С. Удосконалення управління товарним асортиментом / The VIII International Scientific and Practical Conference «Progressive Research in the Modern World», April 27-29, 2023) BoScience Publisher, Boston, USA. 2023. 513 p. URL: <https://sci-conf.com.ua/wp-content/uploads/2023/04/PROGRESSIVE-RESEARCH-IN-THE-MODERN-WORLD-27-29.04.23.pdf>
12. Кільницька О.С., Савенко Д. Б., Мельнічук В.С. Індекси споживчих цін та

- цін підприємств виробничої діяльності в Україні: тенденції змін та основні проблеми / International scientific and practical conference “*Science and innovation of modern world*” (March 23-25, 2023) Cognum Publishing House, London, United Kingdom. 2023. 779 p. URL: <https://sci-conf.com.ua/wp-content/uploads/2023/03/SCIENCE-AND-INNOVATION-OF-MODERN-WORLD-23-25.03.23.pdf>
13. Кузьменко А.В., Перець К.Г. Аналіз ефективності управління товарним асортиментом. Інфраструктура ринку. 2019. Випуск 31. С. 295-300. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/31_2019_ukr/46.pdf
 14. Ковтун О.І. Стратегія підприємства Навч. посібник. 2-ге вид., стереотип. Львів: «Новий світ-2000». 2016. 388 с.
 15. Котлер Ф. Маркетинг, менеджмент. Пер. с англ. СПб, Питер Ком, 1998. 896
 16. Корнєв В.Л., Корецький М.Х., Даций О.І. Маркетингова цінова політика : Навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2017. 200 с.
 17. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг: Навч. Посібник К.: КНЕУ, 1998. 152 с.
 18. Марданова Э.У. Маркетинг на крупном предприятии розничной торговли / Маркетинг зарубежом. 2000. №5. С. 35-41.
 19. Моторин В. Средство от конкурентов / Торговое оборудование. 2002. №4. С. 42-41.
 20. Науменко В. Л, Паласюк Б, Л. Впровадження методів прогнозування, планування в умовах ринкової економіки. К.: Лібра, 2015. 90 с.
 21. Петрикiва О. С. Товарний асортимент як об’єкт управління на підприємстві. *Modern Economics*. 2021. № 27(2021). С. 128-132. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V27\(2021\)-17](https://doi.org/10.31521/modecon.V27(2021)-17)
 22. Парамонова Т.Н. Мерчандайзинг: Учебное пособие. Донецк: ИД ФБК-ПРЕСС, 2014. 144 с.
 23. Паттен Д. Успешный маркетинг для малого бизнеса. Пер. с англ. М.: Фаир-

Пресс, 2008. 368 с.

24. Статистичний щорічник України за 2021 рік. Сайт Державної служби статистики України. URL. https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/publ1_u.htm
25. Щербань В.К. Визначення моменту реалізації продукції. Економіка АПК. 2006. № 11. С. 82-84
26. Шершньова З.Е., Оборська С.В. Стратегічне управління. К.: КНЕУ, 2004. С. 233-240.
27. Эванс Дж. Р., Берман Б. Маркетинг. Сокр. пер. с англ. М.: Экономика, 2011. 251 с.

PEST-аналіз ТОВ ТК «Полісся-Продукт»

Елементи макросередовища	Фактори впливу на підприємство	Можливий прояв факторів впливу на підприємстві в стратегічному періоді	Можливості (+) Загрози (-)
Політико-правові фактори	Політико-правова нестабільність	Млявість інноваційно-інвестиційних процесів	-
	Посилення державного галузевого регулювання	Приплив інвестицій Посилення конкурентної боротьби	+ +
	Вдосконалення податкового законодавства.	Зниження податкового тиску	+
Стан економіки країни	Зростання ВВП	Зростання попиту на продовольство, напої, тютюнові вироби	+
	Покращення ЗЕД	Підвищення експорту товарів Зарубіжні конкуренти	+ -
	Зростання зайнятості	Зростання витрат на заробітну плату та соціальні відрахування	-
	Інфляція	Знецінення активів, вартості бізнесу	-
	Зростання сукупного попиту	Зростання обсягів реалізації	+
	Відданість споживачів торговій марці	Стабільність виробництва	+
	Соціальний захист персоналу	Захищеність трудового колективу	+
Дієвість профспілок	Низькі темпи зростання соціальних вимог	+	
Технологічні фактори	Повільне зростання інновацій, діджиталізації	Дефіцит наукових розробок	-
	Комерціалізація інноваційних розробок, технологій виробництва і продажу	Низька якість кадрів	-
	Зростання науко місткості продукції	Покращення конкурентоспроможності продукції	+

Джерело: власні дослідження

SWOT-матриця ТОВ ТК «Полісся-Продукт»

	<p align="center"><u>Сильні сторони S</u></p> <p>1. Зростання заробітної плати, пенсій та інших доходів населення, що, відповідно, дозволить розширити потенційний сегмент споживачів продукції.</p> <p>2. Формування електронних платежів, електронної комерції, діджиталізації бізнесу, сучасної системи ведення купівлі-продажу</p> <p>3. Зростання фінансових можливостей оновлення матеріально-технічної бази.</p> <p>4. Підтримка національного товаровиробника, власна виробнича діяльність торгової компанії.</p>	<p align="center"><u>Слабкі сторони W</u></p> <p>1. Зниження доходів населення внаслідок військових дій з боку росії, що звуить потенційний сегмент споживачів віп-товарів, товарів розкошу дорогих сегментних груп.</p> <p>2. Неєфективна система ведення цифрового бізнесу.</p> <p>3. Занепад та збитковість соціальних о інфраструктурних об'єктів.</p> <p>4. Зростання податків, зборів, обов'язкових платежів.</p>
<p align="center"><u>Можливості O</u></p> <p>1. Високий рівень використання сучасних засобів діджиталізації і комп'ютеризації виробництва та торгівлі;</p> <p>2. Сучасне устаткування, обладнання, спеціальні транспортні засоби, широкі можливості виробництва;</p> <p>3. Використання сировини і запасів для власного виробництва;</p> <p>4. Широке коло вітчизняних (регіональних) постачальників та ділових зв'язків;</p> <p>5. Висока ефективність системи контролю якості реалізованої продукції;</p> <p>6. Постійне оновлення асортименту; вихід на міжнародний ринок, високий рівень культури виробництва;</p> <p>7. Високий рівень плинності кадрів.</p>	<p align="center"><u>Очікування S+O</u></p> <p>У цій ситуації підприємство для зміцнення своєї позиції на ринку шляхом збільшення своєї частки, диверсифікації продуктів, виведення на ринок товарів-новинок для того, щоб забезпечити резервні виробничі потужності. Сприятлива фінансова ситуація дозволяє виділяти додаткові кошти на дослідження ринку, розширення власного виробництва з метою подальшої реалізації у власній торговій мережі, поглинати дрібних і крупних конкурентів.</p> <p>Зростаюча якість послуг і продукції, раціональна цінова політика дає можливість підприємству і надалі ефективно розвиватися.</p>	<p align="center"><u>Очікування W+O</u></p> <p>Через розширення власної мережі магазинів, власного виробництва продовольчих товарів та напоїв, ринків збуту та впровадження інновацій, у тому числі електронної комерції можна забезпечити резервні можливості.</p> <p>Передбачити зв'язки з більшою чисельністю національних та зовнішніх поставальників сільськогосподарської продукції, продовольчих товарів, напоїв, тютюнових виробів, товарів санітарії та гігієни та інших супутніх товарів.</p> <p>Обґрунтувати маркетингову та цінову політику у зв'язку із значним подорожчанням цін на енергетичні ресурси</p>
<p align="center"><u>Загрози T</u></p> <p>1. Низький рівень обороту активів і зокрема оборотного капіталу компанії; неповне використання виробничих потужностей;</p> <p>2. Висока дебіторська заборгованість;</p> <p>3. Велика кількість запасів матеріалів і сировини;</p> <p>4. Висока плинність персоналу, низька якісної системи підготовки і підвищення кваліфікації персоналу;</p> <p>5. Недосконалість системи осучаснення сфери ведення електронної комерції та бізнесу.</p>	<p align="center"><u>Очікування S+T</u></p> <p>У цьому випадку підприємству необхідно:</p> <p>Розвивати зв'язки з вітчизняними виробниками сировини. Сприятливим фактором є зростання споживання національних товарних брендів, українських товаровиробників, власне виробництво напівфабрикатів та готових продовольчих товарів, кулінарії, напоїв, тари, пакування тощо.</p>	<p align="center"><u>Очікування W+N</u></p> <p>У цій ситуації необхідно поступово згортати нерентабельну діяльність або диверсифікувати, або реінвестувати кошти в інші галузі (сфери економічної діяльності). Підприємство може поглинути на ринку інші дрібніші фірми.</p>

Визначення складових для побудови матриці SPACE

Внутрішня стратегічна позиція					Зовнішня стратегічна позиція				
<i>Економічний потенціал (EP)</i>					<i>Стабільність середовища (ES)</i>				
Фактори	Показник	Оцінка	Вага	Σ оцінка	Фактори	Показник	Оцінка	Вага	Σ оцінка
1	Обсяг заборгованості	8	0,34	2,72	1	Фінансова стабільність	4	0,29	1,16
2	Норма прибутку	9	0,12	1,08	2	Темпи зростання	8	0,19	1,52
3	Рентабельність капіталу	3	0,37	1,11	3	Стабільність цін на ринку	10	0,11	1,1
4	Можливість одержання кредитів	6	0,17	1,02	4	Ступінь залежності від іноземних ринків сировини	7	0,41	2,87
Усього				5,93	Усього				6,65
<i>Конкурентні переваги (CA)</i>					<i>Привабливість галузі (IS)</i>				
Фактори	Показник	Оцінка	Вага	Σ оцінка	Фактори	Показник	Оцінка	Вага	Σ оцінка
1	Рівень конкурентоспроможності продукції	8	0,20	1,6	1	Загальні норма прибутку	7	0,09	0,63
2	Імідж підприємства	9	0,25	2,25	2	Стадія життєвого циклу галузі	5	0,53	2,65
3	Задоволення потреб споживачів	8	0,36	2,88	3	Виробничий досвід	9	0,1	0,9
4	Динаміка змін частки ринку, що її обслуговує підприємство	5	0,19	0,95	4	Привабливість галузі порівняно з іншими	10	0,28	2,8
Усього				6,28	Усього				6,98

Джерело: власні дослідження

Методологія визначення змінних прямих затрат

Витрати по електроенергії:

$$Ve = (Mд * Tч * Tзм * Стар. * K * T) / ККД, \text{ де}$$

Mд - потужність електродвигунів, кВт;

Tч - кількість годин роботи електродвигунів за зміну;

Tзм.- кількість змін роботи за добу;

Стар. - тариф за 1 кВт/г електроенергії, грн.;

K - коефіцієнт використання потужності;

T - кількість днів роботи за рік.