

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ, АДМІНІСТРУВАННЯ ТА ТУРИЗМУ  
Кафедра менеджменту та адміністрування

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

Управління асортиментною політикою підприємства  
(на прикладі ПрАТ «Тернопільський молокозавод» філія  
«Хмельницький молоко», м. Хмельницький)

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

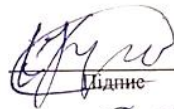
Галузь знань 07 Управління та адміністрування  
Шифр і найменування

Спеціальність 073 Менеджмент  
Шифр і найменування

Освітня програма Бізнес-адміністрування  
Найменування

Шифр КвРМН.024176.01.13.00

Виконав здобувач 2 курсу, група БАМ-24-1  
Шифр



Підпис

Дмитро КУХАРСЬКИЙ  
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник канд.екон.наук, доцент  
Науковий ступінь, учене звання



Підпис

Наталія КАРВАЦКА  
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Нормоконтролер \_\_\_\_\_



Підпис

Олена КОСІЮК  
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

**До захисту допускаю:**  
Завідувач кафедри менеджменту  
та адміністрування




Підпис

Ніла ТЮРИНА  
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

12 12 2025 р.

## ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

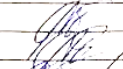







Факультет управління, адміністрування та туризму  
 Кафедра менеджменту та адміністрування  
 Рівень вищої освіти другий (магістерський)  
 Галузь знань 07 Управління та адміністрування  
Шифр, найменування  
 Спеціальність 073 Менеджмент  
Шифр, найменування  
 Освітня програма Бізнес-адміністрування  
Найменування

ЗАТВЕРДЖУЮ:  
 Завідувач кафедри   
 “ 1 ” 09 2025р.

### ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Кухарський Дмитро Вадимович  
Прізвище, ім'я, по батькові студента

1. Тема роботи «Управління асортиментною політикою підприємства (на прикладі ПрАТ «Тернопільський молокозавод» філія «Хмельницький молоко», м. Хмельницький)»  
 керівник роботи Карвацка Наталія Станіславівна, канд.ekon.наук, доцент  
Прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, учене звання  
 Затверджено наказом ректора університету від 25.08 2025 р. № 65 дод. 1/6
2. Строк подання здобувачем роботи на кафедру 08 грудня 2025 р.
3. Вихідні дані до роботи статті, монографії, навчальні посібники з теми формування системи управління асортиментною політикою підприємств; інформація підприємства, дані з ЄДР, бухгалтерська звітність ПрАТ «Тернопільський молокозавод» філія «Хмельницький молоко», інформація мережі Інтернет тощо
4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): 1. Теоретико-методичні основи управління асортиментною політикою підприємства. 2 Аналіз діяльності та ефективності управління асортиментною політикою ПрАТ «Тернопільський молокозавод» філія «Хмельницький молоко». 3 Напрями удосконалення управління асортиментною політикою підприємства.
5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень): Рисунок 1-Фактори впливу на формування асортименту підприємства. Рисунок 2.-Організаційна структура ПрАТ “Тернопільський молокозавод” Рисунок 3-Динаміка чистого доходу та собівартості реалізованої продукції. Рисунок 4-Динаміка валового та чистого прибутку ПрАТ “Тернопільський молокозавод” Рисунок 5 -АВС-аналіз ПрАТ “Тернопільський молокозавод” філії “Хмельницький молоко” Рисунок 6 -XYZ-аналіз ПрАТ “Тернопільський молокозавод”
6. Консультанти розділів кваліфікаційної роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1. Теоретико-методичний	Карвацка Н.С., доц. каф. МА		
2. Дослідницько-аналітичний	Карвацка Н.С., доц. каф. МА		
3. Проектно-рекомендаційний	Карвацка Н.С., доц. каф. МА		
4. Нормоконтроль	Косіюк О.М., ст.викл. каф. МА		

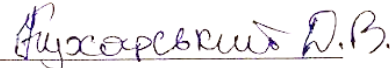
7. Дата видачі завдання 1.09.2025

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Пор. №	Назва етапів (розділів) кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми кваліфікаційної роботи	вересень 2025	
2.	Одержання індивідуального завдання	вересень 2025	
3.	Складання календарного плану графіка написання кваліфікаційної роботи	вересень 2025	
4.	Підготовка до виконання кваліфікаційної роботи: підбір та вивчення літератури, участь у виконанні науково-дослідних робіт, інші заходи	вересень 2025	
5.	Уточнення теми кваліфікаційної роботи та календарного плану-графіка, виходячи зі специфіки базового підприємства	вересень 2025	
6.	Підготовка першого розділу	жовтень 2025	
7.	Підготовка другого розділу	листопад 2025	
8.	Підготовка третього розділу	листопад 2025	
9.	Підготовка висновків	грудень 2025	
10.	Здача науковому керівнику	грудень 2025	
11.	Доопрацювання кваліфікаційної роботи з урахуванням зауважень наукового керівника	грудень 2025	
12.	Написання та оформлення роботи в остаточному варіанті	грудень 2025	
13.	Перевірка рукопису роботи на плагіат, отримання довідки	грудень 2025	
14.	Попередній захист кваліфікаційної роботи на кафедрі	грудень 2025	
15.	Одержання відгуку наукового керівника	грудень 2025	
16.	Одержання рецензії зовнішнього рецензента	грудень 2025	
17.	Захист кваліфікаційної роботи	грудень 2025	

Здобувач

  
Підпис

  
Ініціали, ПРІЗВИЩЕ

Керівник кваліфікаційної роботи

  
Підпис

  
Ініціали, ПРІЗВИЩЕ

## АНОТАЦІЯ

Кухарський Д.В. Управління асортиментною політикою підприємства (на прикладі ПрАТ «Тернопільський молокозавод» філія «Хмельницький молоко», м. Хмельницький). Керівник роботи – канд.екон.наук, доцент, доцент кафедри менеджменту та адміністрування Карвацка Н.С. Кваліфікаційна робота магістра: 101 с., 6 рисунків, 16 таблиць, 2 додатки, 44 джерел посилання.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: УПРАВЛІННЯ, ПІДПРИЄМСТВО, АСОРТИМЕНТ, АСОРТИМЕНТНА ПОЛІТИКА, ОЦІНКА АСОРТИМЕНТУ

Проведено дослідження теоретико-методичних основ управління асортиментною політикою підприємства, визначено поняття, сутність і значення асортиментної політики, фактори впливу на формування асортименту підприємства,

У дослідницько-аналітичному розділі кваліфікаційної роботи наведено загальну характеристика головного підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод», середовища його функціонування, виконано аналіз виробничо-господарської діяльності. За даними філії «Хмельницький молоко» виконано оцінку асортименту продукції методами ABC, XYZ, SWOT аналізу.

У проєктно-рекомендаційному розділі кваліфікаційної роботи розроблено рекомендації та обґрунтовано напрями удосконалення асортиментної політики підприємства та рекомендації щодо оптимізації асортиментного портфеля підприємства; удосконалення маркетингової та збутової політики підприємства.



08.12 2025 р

## ЗМІСТ

Вступ	6
1 Теоретико-методичні основи управління асортиментною політикою підприємства	8
1.1 Поняття, сутність і значення асортиментної політики	8
1.2 Фактори впливу на формування асортименту підприємства	14
1.3 Методи оцінювання ефективності асортиментної політики	19
2 Аналіз діяльності та ефективності управління асортиментною політикою ПрАТ «Тернопільський молокозавод» філія «Хмельницький молоко»	27
2.1 Загальна характеристика ПрАТ «Тернопільський молокозавод» та середовища його функціонування	27
2.2 Аналіз виробничо-господарської діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод»	31
2.3 Оцінка асортименту продукції ПрАТ «Тернопільський молокозавод» філії «Хмельницький молоко»	38
2.4 SWOT аналіз ефективності асортиментної політики ПрАТ «Тернопільський молокозавод» філії «Хмельницький молоко»	49
3 Напрями удосконалення управління асортиментною політикою ПрАТ «Тернопільський молокозавод» філія «Хмельницький молоко»	54
3.1 Обґрунтування напрямів удосконалення асортиментної політики підприємства та рекомендації щодо оптимізації асортиментного портфеля підприємства	54
3.2 Рекомендації щодо удосконалення маркетингової та збутової політики підприємства	65
Висновки	75
Перелік джерел посилання	78
Додаток А Фінансова звітність ПрАТ «Тернопільський молокозавод»	82
Додаток Б Аналіз асортименту ПрАТ «Тернопільський молокозавод» філії «Хмельницький молоко»	98

## ВСТУП

Актуальність кваліфікаційної роботи полягає у тому, що асортиментна політика безпосередньо впливає на фінансові результати підприємства, рівень задоволеності споживачів, ефективність виробничих процесів та можливість адаптації до коливань ринку. Для молокопереробних підприємств, діяльність яких залежить від сезонних і цінових коливань, важливими є такі аспекти, як диверсифікація продукції, оптимізація виробничих витрат, управління попитом, оновлення лінійок та відмова від нерентабельних позицій. Використання інструментарію ABC- та XYZ-аналізу, SWOT-діагностики та фінансового аналізу дозволяє підвищити якість управлінських рішень і сформуванню збалансовану товарну політику відповідно до потреб ринку.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретико-методичних основ управління асортиментною політикою підприємства, аналіз процесів управління асортиментною політикою підприємства та розробка рекомендацій щодо удосконалення управління асортиментною політикою ПрАТ «Тернопільський молокозавод» філії «Хмельницький молоко».

Завдання кваліфікаційної роботи зумовлені метою і полягають у:

- визначенні поняття, сутності і значення асортиментної політики;
- виявленні факторів впливу на формування асортименту підприємства;
- проведенні аналізу виробничо-господарської діяльності та середовища функціонування головного підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод»;
- оцінюванні асортименту продукції методами ABC, XYZ, SWOT аналізу за даними ПрАТ «Тернопільський молокозавод» філії «Хмельницький молоко»;

- визначенні напрямів удосконалення управління асортиментною політикою ПрАТ «Тернопільський молокозавод» філія «Хмельницький молоко».

Об'єктом дослідження є процеси управління асортиментною політикою підприємств.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні аспекти оцінювання та управління асортиментною політикою ПрАТ «Тернопільський молокозавод» на прикладі філії «Хмельницький молоко».

При дослідженні особливостей управління асортиментною політикою були розглянуті праці вітчизняних та зарубіжних вчених, зокрема: Балабанова О., Балик У., Василюха Н., Касич А., Кубишина Н., Марченко К., Мокляк М., Поліненко М., Поліщук Д., Стахів О., Котлер Ф., Ламбен Ж.-Ж. та ін.

Методи дослідження. Метод аналізу та синтезу застосовано для опрацювання наукової літератури, з'ясування сутності асортиментної політики, визначення ключових факторів, що впливають на формування та оптимізацію асортименту. Порівняльний метод використано для порівняння динаміки фінансово-економічних показників підприємства за 2021–2024 рр., оцінювання відмінностей у структурі асортименту й ефективності окремих товарних груп. Економіко-статистичні методи використано для аналізу обсягів продажу, собівартості, структури витрат та інших показників діяльності підприємства. Графічний метод використано для наочного відображення динаміки показників, результатів аналізу, а також для побудови порівняльних діаграм і структурних графіків. Метод групування застосовано під час розподілу продукції за рівнем дохідності, стабільністю попиту та стратегічною значущістю в межах ABC- та XYZ-аналізу. Методи економічного аналізу (ABC-аналіз, XYZ-аналіз) використано для оцінки ефективності асортименту, визначення пріоритетних товарних груп та товарів, що потребують оптимізації. SWOT-аналіз - для комплексного оцінювання сильних і слабких сторін підприємства, а також зовнішніх можливостей і загроз, що впливають на асортиментну політику.

# 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТНОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

## 1.1 Поняття, сутність і значення асортиментної політики

Асортиментна політика є одним із ключових елементів системи управління підприємством, адже саме вона визначає структуру, широту, глибину та стабільність товарного асортименту, що безпосередньо впливає на рівень задоволення потреб споживачів і результати господарської діяльності. У сучасних умовах динамічного розвитку ринку, зростання конкуренції та зміни споживчих переваг ефективна асортиментна політика виступає важливою передумовою забезпечення конкурентоспроможності підприємства [13].

На сьогодні великі та середні підприємства мають доволі широкий асортимент продукції, що зумовлено значним попитом та потребами споживачів. Товари та їхня якість є невід'ємною частиною конкурентоспроможності підприємства, а широкий асортимент є ключем для ефективності комерційних процесів. Таким чином, керівництву підприємства важливо визначити правильну структуру асортименту товарів та послуг, шляхом ефективного планування асортиментної політики.

Під поняттям асортиментної політики розуміють цілеспрямовану діяльність підприємства щодо формування, оптимізації та управління товарним асортиментом відповідно до потреб ринку, ресурсних можливостей і стратегічних цілей організації. Як зазначає О. Балабанова, асортиментна політика - це «сукупність дій і рішень, спрямованих на підтримання оптимального співвідношення між окремими видами продукції, що забезпечує максимальне задоволення попиту споживачів та ефективне використання виробничих ресурсів» [1].

Асортиментна політика підприємства – це стратегічний інструмент маркетингу, що визначає формування, оптимізацію та підтримання структури продукції. Існує кілька підходів до її визначення, кожен із яких акцентує увагу на різних аспектах (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1 – Підходи до визначення асортиментної політики

Підхід	Автор(и)	Визначення	Приклад застосування
Маркетинговий	О. В. Балабанова	Орієнтований на ринковий попит та потреби споживачів; передбачає формування оптимальної структури асортименту відповідно до переваг цільового сегмента ринку	Вибір асортименту продуктів харчування чи молочної продукції відповідно до вподобань покупців
Структурно-економічний	В.Я. Кардаш	Забезпечує оптимальну структуру продукції для досягнення стратегічних цілей підприємства	Розробка структури лінійки напоїв на основі прибутковості та виробничих можливостей
Виробничий	О. Ергардт	Орієнтований на виробничі можливості та ресурси підприємства при формуванні асортименту	Планування нових моделей техніки з урахуванням виробничих потужностей
Фінансовий/прибутковий	І.С. Коваль	Асортимент визначається через призму рентабельності товарів та їх внеску у фінансовий результат підприємства	Введення високорентабельних товарів у асортимент магазину, виключення збиткових
Комбінований/стратегічний	Л.П. Сидоренко, М.В. Петренко	Поєднує маркетинговий, виробничий та фінансовий підходи для комплексного планування асортименту	Формування лінійки косметики з урахуванням ринку, прибутковості та виробничих можливостей
Споживчий/орієнтований на попит	Н.А. Мельник	Фокус на перевагах кінцевого споживача та їх змінні з часом	Вибір асортименту сезонного одягу відповідно до запитів клієнтів
Конкурентний	О.В. Пилипенко	Орієнтований на диференціацію асортименту від конкурентів для створення переваг на ринку	Введення унікальних продуктів у лінійку мобільних телефонів, яких немає у конкурентів

За маркетинговим підходом асортиментна політика розглядається як ключова частина товарної політики підприємства, орієнтована на ринковий попит та споживача. Вона включає вибір товарних груп, моделей, марок, їх оптимального співвідношення, враховуючи потреби споживачів і тенденції ринку [44]. На думку Василюхи Н. маркетинговий підхід підкреслює необхідність адаптації асортименту підприємства до змін споживчого попиту та конкурентного середовища [5].

Структурно-економічний підхід акцентує на внутрішньо-економічній структурі підприємства. За ним сутність асортиментної політики полягає у визначенні та підтриманні такої структури продукції, яка відповідає стратегічним цілям підприємства – як поточним, так і довгостроковим [32].

З огляду на виробничий підхід, асортиментна політика повинна враховувати виробничі можливості підприємства: технології, ресурси, потужності. Метою є сформувати такий асортимент продукції, який забезпечує максимальну ефективність виробництва і задовольняє попит [32].

Методичний / оцінювальний підхід стосується методів оцінювання ефективності асортиментної політики підприємства. Василюха Н у статті «Асортиментна політика – важливий інструмент товарної політики торговельного підприємства» виконує порівняльний аналіз підходів до формування асортиментної політики та систем класифікації факторів, що впливають на неї [5].

Фінансовий підхід робить акцент на впливі асортиментної політики на фінансові результати підприємства. Наприклад, Поліщук Д. зазначає, що оптимальний асортимент формується через інтегровану модель, яка враховує фінансові показники, обсяги виробництва, операційний леверидж тощо [32].

Поліненко М. та Кубишина Н. при розгляді підходів вітчизняних та зарубіжних авторів до сутності асортиментної політики, пропонує комбінований підхід – поєднання маркетингових, виробничих та фінансових складових [33].

Цей підхід дає змогу формувати асортимент, що враховує і ринок, і ресурси підприємства, і його фінансові цілі – що є особливо важливим в динамічному ринковому середовищі.

Сутність асортиментної політики полягає у пошуку балансу між економічною ефективністю виробництва та відповідністю товарної пропозиції очікуванням споживачів. Це передбачає системне вивчення ринку, аналіз життєвого циклу продукції, розроблення нових товарів і зняття з виробництва тих, що втратили попит [23]. Тобто асортиментна політика має динамічний характер і повинна постійно адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Ширина асортименту виступає як інструмент для зростання обсягів реалізованої продукції та конкурентоспроможної діяльності. Визначення найбільш ефективного асортименту товарів є важливим етапом для підприємства-виробника.

Відповідно до класичної теорії маркетингу, структура асортименту характеризується трьома основними параметрами: широтою, глибиною та гармонійністю. Широта визначається кількістю товарних груп, глибина – кількістю варіантів у межах однієї групи, а гармонійність – ступенем взаємозв'язку між ними [1]. Рациональне співвідношення цих параметрів дозволяє забезпечити гнучкість асортименту, оптимальне завантаження виробничих потужностей і високу адаптивність до змін ринку. Вузкий ряд виробленої продукції може призвести до втрати частини ринку, а дуже широкий до виникнення конкуренції між власним асортиментом, отже на цьому етапі потрібно шукати «золоту середину» у широті та глибині асортиментної політики та ефективного управління нею.

Асортиментна політика є важливою складовою товарної політики підприємства. Правильно проаналізований та залучений склад асортименту товарів та послуг дає можливість залучити велику кількість платоспроможних покупців і досягнути головної мети підприємницької діяльності – отримання максимального прибутку.

Значення асортиментної політики проявляється у кількох ключових аспектах. По-перше, вона є інструментом реалізації загальної маркетингової стратегії підприємства. Правильно сформований асортимент дозволяє створити стійкий імідж бренду, позиціонувати продукцію на певному сегменті ринку та сформувати довгострокові конкурентні переваги [6].

По-друге, асортиментна політика впливає на фінансові результати діяльності – прибутковість, рентабельність, обсяг продажів. Через управління асортиментом підприємство може маневрувати між високорентабельними і низькорентабельними позиціями, знижуючи ризики і забезпечуючи стабільність доходів [2].

По-третє, вона відіграє значну роль у забезпеченні лояльності споживачів, адже широкий і збалансований асортимент підвищує рівень задоволення потреб та формує довіру до бренду [27].

Різноманіття асортименту є одним із найважливіших елементів асортиментної політики будь якого підприємства. Його ширина, глибина та якісне задоволення потреб споживачів тісно пов'язані між собою, а саме тому аналізувати та працювати над асортиментом потрібно кожному підприємству, незалежно від розміру, сфери діяльності та пропонованих товарів та послуг.

Слід також зазначити, що асортиментна політика має двоїстий характер – виробничий та маркетинговий. З одного боку, вона визначається можливостями підприємства (технічними, технологічними, кадровими та фінансовими), з іншого – формується під впливом ринкових чинників: попиту, конкурентного середовища, державного регулювання та соціально-економічних тенденцій [24].

Таким чином, ефективне управління асортиментом вимагає комплексного підходу, що охоплює як внутрішні ресурси підприємства, так і зовнішні умови його функціонування. Одним із ключових завдань асортиментної політики є забезпечення конкурентоспроможності продукції. Як зазначає П. Друкер, «підприємство створюється не для виробництва, а для задоволення потреб споживача» [8]. Отже, будь-які зміни в асортименті мають

бути зумовлені не лише економічною доцільністю, але й прагненням відповідати очікуванням цільового ринку. У цьому контексті на думку Чернеги О. важливе значення має планування асортименту, яке включає прогнозування попиту, оцінювання життєвого циклу товару, визначення оптимальної номенклатури та розробку політики оновлення продукції [41].

Асортиментна політика може мати стратегічний і тактичний рівні. Стратегічна спрямована на довгострокові цілі – визначення загальної структури асортименту, вибір основних товарних напрямів і позиціонування підприємства. Тактична – пов'язана з короткостроковими рішеннями щодо зміни окремих позицій, цінової адаптації чи модифікації продукції [37]. Узгодженість цих рівнів забезпечує гнучкість асортименту та стійкість підприємства до ринкових коливань.

Важливою складовою ефективної асортиментної політики є інноваційність. Постійне оновлення асортименту дозволяє підтримувати конкурентоспроможність, реагувати на зміни споживчого попиту та технологічного середовища. За результатами досліджень OECD (Innovation and Growth Report), компанії, що інвестують у розроблення нових продуктів, мають на 20–30 відсотків вищу рентабельність продажів порівняно з тими, що цього не роблять [31].

Окрім цього, як зазначають Кузьмін О., Мельник О., асортиментна політика відіграє вагомий роль у формуванні корпоративної ідентичності. Збалансований асортимент не лише відображає стратегічні пріоритети підприємства, а й формує його репутацію на ринку. Наприклад, стабільна якість і логічна структура товарного ряду сприяють довірі споживачів та підвищують їхню лояльність до бренду [15].

У науковій літературі також підкреслюється, що асортиментна політика є інструментом зниження підприємницьких ризиків. Диверсифікація асортименту дозволяє компенсувати зниження попиту на окремі товари за рахунок інших, забезпечуючи стабільність фінансових результатів [43].

Таким чином, правильно сформована асортиментна політика та якісно вибраний підхід створює основу для сталого розвитку підприємства, сприяє підвищенню його конкурентоспроможності, адаптивності та інноваційного потенціалу.

## **1.2 Фактори впливу на формування асортименту підприємства**

Ефективність асортиментної політики більшою мірою залежить від сукупності внутрішніх і зовнішніх факторів, що визначають можливості підприємства у формуванні конкурентоспроможного асортименту товарів. На думку Котлера Ф. «оптимізація асортименту є ключем до утримання ринкової частки та адаптації до змін у споживчому попиті» [14]. Тому аналіз факторів, що формують асортиментну політику, є базою для підвищення ефективності роботи підприємства. До зовнішніх факторів належать (рис. 1.1):

1. Конкурентне середовище. Структура ринку та збільшення конкуренції є одним з впливовіших зовнішніх факторів. Через сильний конкурентний тиск підприємству необхідно зробити ширшим асортимент, щоб забезпечити відокремлення товарів та уникнути прямої конкуренції.

За висновками Уляшевої А., «у середовищі з високою конкуренцією підприємства частіше оновлюють асортимент та впроваджують інновації, оскільки це є необхідною умовою утримання споживача» [40]. І навпаки, в умовах монополії асортимент зазвичай залишається стабільним.

2. Споживчий попит та поведінка покупців. Поведінка споживачів значною мірою визначає обсяги, структуру та якість асортименту. Поділ споживачів за віком, доходами, стилем життя впливає на необхідність формування різноманітних лінійок товару. Тренди споживчої поведінки – екологічність, здорове харчування, зручність використання, зростання попиту на продукти преміум класу – змушують підприємства змінювати

асортиментну політику. Стасевич А. зазначає, що «споживчі тренди виступають драйверами трансформації товарного портфеля» [38].

3. Технологічний розвиток ринку. Технологічні зміни створюють можливості для створення нових продуктів та удосконалення існуючих. Поява нових матеріалів або технологій може суттєво збільшити асортимент підприємства.

Підприємства, які не застосовують технологічні інновації, відстають від конкурентів, що швидше проводять адаптацію своїх товарних портфелів. Технологічний прогрес є також ключовим фактором оновлення асортименту на підприємствах харчової промисловості, де вводяться нові види продукції – безлактозні, високобілкові, функціональні.

4. Державне регулювання та законодавчі вимоги. Нормативно-правове середовище може значно розширити або обмежити можливості підприємства щодо асортиментної політики. Санітарні стандарти, вимоги до маркування, обмеження щодо використання певних інгредієнтів – усе це впливає на виробництво окремих товарів.

Державні програми стимулювання інновацій також здатні сприяти розширенню товарного портфеля підприємства. З іншого боку, перевищення регулюванням може зменшити асортимент за рахунок підвищення витрат.

5. Макроекономічні умови. Економічна ситуація в країні визначає загальні засади формування асортиментної політики. У період економічного спаду підприємства орієнтуються на базовий асортимент товарів, тоді як у періоди зростання — збільшують пропозицію, започатковують нові продукти, працюють у преміум сегменті.

Інфляція, коливання валютних курсів та зміни купівельної спроможності населення також визначають стан асортименту. Так, підвищення вартості імпортової сировини може призвести до вилучення з асортименту товарів, виробництво яких стає економічно необґрунтованим та дорожчим.

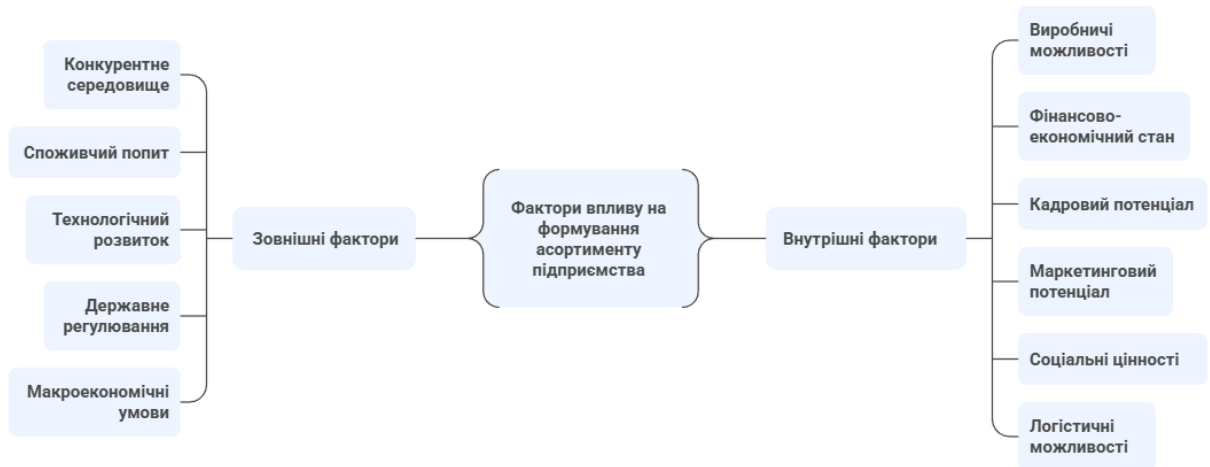


Рисунок 1.1 - Фактори впливу на формування асортименту підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [15-20]

Також згадаємо про внутрішні фактори, що також важливі для підприємства, а саме (рис. 1.1):

- виробничі можливості підприємства. Одним із найважливіших внутрішніх факторів виступають виробничо-технологічні можливості підприємства. Рівень розвитку обладнання, ступінь автоматизації, гнучкість виробничих потужностей – усе це визначає здатність підприємства виготовляти різноманітні товари та швидко відреагувати на зміни ринку.

Сучасні дослідження показують, що підприємства з високим рівнем автоматизації мають можливість «скорочувати виробничі цикли та оперативно змінювати структуру асортименту залежно від попиту» [16]. В умовах обмежених виробничих ресурсів підприємство повинне концентруватися на виробництві найприбутковіших товарів, що звужує асортимент. Навпаки, технологічне оснащення підприємства можуть розширювати асортимент, вводити нові лінії та створювати унікальні продукти.

- фінансово-економічний стан підприємства. Фінансові можливості підприємства дуже сильно впливають на структуру товарного портфеля. Підприємства з високим рівнем рентабельності мають можливість інвестувати

у дослідження ринку, розробку нових товарів, модернізацію виробництва та маркетингове просування продукції.

За даними Ламбена Ж.-Ж., «інвестиційна стратегія підприємства визначає його здатність адаптувати асортимент до динаміки попиту та конкурентного тиску» [25]. Якщо фінансові ресурси обмежені, асортимент, як правило, зменшується та концентрується навколо товарів із найвищою маржинальністю. Погіршення фінансового стану також може призвести до відмови від інноваційних продуктів через їх високу собівартість.

- кадровий потенціал та організаційна структура. Кваліфікаційний рівень персоналу, рівень компетентності маркетологів, технологів і менеджерів з продукту безпосередньо впливають на можливість підприємства формувати сучасний асортимент товарів та послуг. Підприємства, що мають високо-кваліфікаційних фахівців із високим рівнем аналізу, можуть впроваджувати нові продукти, застосовувати інноваційні технології та проводити професійні маркетингові дослідження.

Дослідники зазначають, що «організаційна культура, орієнтована на інновації, сприяє розширенню асортиментної лінійки та підвищує її гнучкість» [40]. Якщо організаційна структура є бюрократизованою, підприємство втрачає оперативне реагування на ринкові зміни.

- маркетингові можливості підприємства. Маркетинговий потенціал має в собі систему збуту, рівень розвитку комунікацій, ефективність рекламних кампаній, а також здатність проводити аналітику ринку. Відповідно до досліджень Балик У., підприємства, що володіють розгалуженою системою збуту, здатні просувати ширший асортимент, тоді як компанії з обмеженими каналами продажу змушені спрощувати товарний портфель [3].

Крім того, постійне проведення маркетингових досліджень дає підприємству можливість вчасно визначати актуальні потреби споживачів і відповідно правильно адаптувати асортимент. Без належного аналітичного забезпечення асортиментна політика стає хаотичною та неефективною.

- соціальні та екологічні фактори також мають опосередкований вплив, та є невід'ємною складовою формування асортиментної політики підприємства. Сучасні споживачі більш часто звертають увагу на екологічність продукції. Це змушує підприємства змінювати рецептури, вводити нові товари, відмовлятися від продуктів, що шкодять довкіллю. Соціальні цінності, такі як відповідальне споживання, також впливають на структуру асортименту – зростає попит на органічні, натуральні, дієтичні товари.

- логістичні та інфраструктурні фактори. Логістичні можливості визначають, які товари підприємство може ефективно постачати на ринок. Проблеми з транспортом, нестабільність постачання сировини, сезонність продукції – усе це впливає на асортимент. Підприємства, що мають стабільні канали постачання та ефективну логістику, здатні формувати ширший асортимент, у тому числі товари зі складними умовами зберігання.

Мокляк М., Сафонов М., Максименко Є. виділяють «обмежуючі фактори та умови застосування підходів до формування асортиментної політики» (таблиця 1.2) [30].

Таблиця 1.2 - Обмежуючі фактори та умови застосування підходів до формування асортиментної політики [30]

Назва підходу	Умови застосування	Обмежуючі фактори
Формування асортиментної політики на основі споживчих переваг	<ul style="list-style-type: none"> <li>- стабільність попиту на основі товарної групи асортименту;</li> <li>- низька ймовірність впливу випадкових факторів на поведінку споживача;</li> <li>- наявність можливостей організації систематичного моніторингу потреб споживачем та висока прогнозованість їх змін;</li> <li>- низький рівень ефективності асортиментної політики за критерієм споживчої цінності</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ресурсні можливості (фінансові, просторові та кадрові);</li> <li>- схильність до ризику менеджерів та керівництва;</li> <li>- умови постачальників (низька ефективність постачання товарів, споживча цінність яких зростає, призводить до втрати частки лояльних клієнтів);</li> <li>- дії конкурентів (активізація діяльності конкурентів може призвести до запізнення реакції на зростання попиту)</li> </ul>

Назва підходу	Умови застосування	Обмежуючі фактори
Формування асортиментної політики на основі очікуваних конкурентних переваг	<ul style="list-style-type: none"> <li>- наявність достатніх фінансових ресурсів;</li> <li>- наявність товарної пропозиції інноваційного напрямку з боку виробників;</li> <li>- низький рівень ефективності асортиментної політики за критерієм конкурентоспроможності</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- попит споживачів (завдання ускладнюється тим, що споживачі ще недостатньо інформовані про товар, який виходить на ринок, і здебільшого консервативні в своєму виборі);</li> <li>- дії конкурентів, які створюють перешкоди для отримання конкурентних переваг</li> </ul>
Формування асортиментної політики на основі кращого використання ресурсів	<ul style="list-style-type: none"> <li>- важке фінансове становище підприємства;</li> <li>- низькі технічні, просторові, організаційні та кадрові можливості;</li> <li>- низька ефективність асортиментної політики за критерієм відповідності внутрішнім можливостям</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- активний розвиток ринкового сегменту, на якому діє підприємство;</li> <li>- агресивні дії конкурентів</li> </ul>

Таким чином, формування асортиментної політики підприємства є складним процесом, що залежить від широкого спектра внутрішніх та зовнішніх факторів. Підприємство, яке враховує виробничі, фінансові, кадрові, маркетингові, технологічні та ринкові фактори, здатне формувати оптимальний асортимент, адаптований до потреб споживачів та умов конкурентного середовища. Ефективна асортиментна політика є передумовою забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

### 1.3 Методи оцінки ефективності асортиментної політики

Вітчизняні науковці у сфері економіки та маркетингу, зокрема такі як Балабанова О. В. та Мазаракі А. А., визначають, що сутність асортиментної політики полягає у цілеспрямованому формуванні структури асортименту з урахуванням суспільних потреб, купівельного попиту та тенденцій науково-

технічного прогресу [1;28]. Книшова О. уточнює, що асортиментну політику доцільно розглядати як сукупність дій, методів і принципів управління, спрямованих на забезпечення раціонального формування, оновлення та оптимізації товарного асортименту підприємства [20].

Серед методів, які забезпечують ефективне формування асортиментної політики, Заблодська І. виділяє такі інструменти, як тестування, ABC- та XYZ-аналіз, статистичні методи, кабінетні та польові дослідження, експертні оцінки, економіко-математичні підходи, анкетування, побудову матриць портфельного аналізу (БКГ, McKinsey), сенсорні методи тощо [11]. Кубишина Н. пропонує групувати методи формування асортименту на три основні блоки: методи визначення споживчих переваг, методи економічного аналізу та методи портфельного аналізу [17]. Класифікацію методів оцінки асортиментної політики підприємства представлено у таблиці 1.3.

1. Однофакторні методи. До методів економічного аналізу належать такі як: аналіз ABC–XYZ, що заснований на класифікації об'єктів дослідження з ряду вибраних показників. Головна ідея цього методу спирається на принцип Парето, тобто 20 відсотків усіх товарів дають 80 відсотків обігу на підприємстві. Іншими словами, підприємству потрібно сконцентрувати увагу на малій більш прибутковій частині, а не на великій частині другорядного менш прибуткового. На основі цих даних ABC-метод визначає рейтинг усіх товарів з групи, що проходить аналіз, та на його основі приймаються рішення щодо змін та розвитку в асортименті.

Таблиця 1.3 - Класифікація методів оцінки асортиментної політики підприємства [26]

Методи оцінки асортиментної політики підприємства			
Однофакторні	Двофакторні	Багатофакторні	
ABC аналіз	Матриця Ансоффа	Імітаційне моделювання	Метод побудови простору сприйняття
XYZ аналіз	Матриця БКГ	Кластерний аналіз	Метод заснований на моделюванні грошових потоків підприємства
Аналіз рентабельності	Матриця McKinsey (General Electric)	Ранжування товарних груп	Метод експертних оцінок
Операційний аналіз	Матриця «Маркон»	Метод статистичних кореляцій	Модель Розенберга
Аналіз прибутку	Матриця «привабливість ринку позиція товару»	Матриця одночасних покупок	
Аналіз життєвого циклу продукту	Метод «Дібба-Симкіна»		

Метод дозволяє провести класифікацію ресурсів фірми за ступенем їх важливості. За результатами ABC-аналізу береться формування за класами об'єктів за ступенем впливу на загальний результат. Ця методика застосовується для визначення значення товарної групи, частоти замовлення товару та нормативу товарного запасу. Класифікація X обумовлюється постійною величиною їх потреби, Y – заздалегідь відомими тенденціями визначення потреби у них, а Z визначає групу товарів, що мало споживаються або тенденції на споживання відсутні [9; 10; 34].

2. Двофакторні методи. Матриця «Маркон» – аналітична проста структура, що включає у себе інформацію, важливу для поточного та

стратегічного керування. Відповідно до цього методу вхідні дані утворюють групи, що розподілені на якісні, визначальні, типові характеристики конкретних виробів, і кількісні, що включають у себе основні економічні дані. У матриці Маркона використовуються такі параметри, як загальна валова маржа (MCU), маржинальний дохід або маржинальний прибуток (MCA), валова маржа на одиницю продукції та відсоток валової маржі (MCI). Ключовою перевагою цієї методики є те, що під час маркетингового аналізу асортименту усі параметри, які характеризують внутрішню ситуацію, використовуються водночас [9; 21; 39].

Матриця Бостонської Консалтингової Групи (BCG) – універсальний та класичний інструмент для аналізу асортименту підприємства, який надає демонстративну уяву про життєвий цикл товарів, розбиваючи їх на класифікації за допомогою двох параметрів, таких як відносна частка ринку та швидкість росту обсягів продажів. Матриця BCG використовується для визначення пріоритетної групи у товарному асортименті організаційної бізнес-одиниці [42; 34; 21; 4].

Матриця McKinsey (General Electric) застосовується для аналізу поточних ринкових ситуацій і дає можливість здійснювати глибший стратегічний аналіз, ніж матриця BCG, оскільки враховує більшу кількість факторів. Вона базується на оцінці параметрів «привабливість ринку» та «конкурентоспроможність підприємства», включаючи економічні, соціальні та організаційні аспекти [42; 21; 4].

Метод Дібба–Симкіна дозволяє визначити пріоритетні напрями розвитку асортименту, спираючись на динаміку продажів та собівартості продукції. Аналіз здійснюється шляхом зіставлення внеску позиції у покриття витрат і динаміки продажів, що дає можливість виділити перспективні групи товарів [9; 42; 35; 36].

Матриця Ансоффа – матриця «продукт/ринок», є одним із найпопулярніших інструментів стратегічного планування. Її принцип ґрунтується на поєднанні нових і старих товарів та ринків, що дає змогу обрати

один із чотирьох стратегічних напрямів: проникнення на ринок, розвиток товару, розвиток ринку та диверсифікація [9; 34; 4;7]. Ця матриця пропонує нам дві осі (таблиця 1.4): горизонтальна, тобто товари, що поділяються на старі та нові і вертикальна, тобто ринки, що також поділяються на старі та нові.

Таблиця 1.4 - Портфельна «Матриця Ансоффа»

Ринок/Товар	Старий товар	Новий товар
Старий ринок	Проникнення на ринок	Розвиток товару
Новий ринок	Розвиток ринку	Диверсифікація

3. Багатофакторні методи. Модель Розенберга – модель з ідеальною точкою «продукт-ринок». Споживачі оцінюють асортимент продукції зі сторони придатності для задоволення власних потреб. Математично модель описується виразом:

$$A_j = \sum_i^n V_i I_{ij} \quad (1.1)$$

де  $A_j$  – суб'єктивна придатність продукту;  
 $V_i$  – важливість мотиву для споживача;  
 $I_{ij}$  – оцінка придатності продукту  $j$  для задоволення мотиву;  
 $n$  – кількість мотивів [9; 10].

Використання цієї моделі ускладнюється тим, що мотиви споживачів буває важко виявити й кількісно оцінити [9].

До багатомірних методів належать факторний і кластерний аналіз. Вони ґрунтуються на аналізі численних взаємозалежних змінних, таких як ціна, технічний рівень, конкурентоспроможність, витрати на рекламу та інші критерії, що впливають на асортиментну політику підприємства [9; 18].

Методи зіставлення необхідного і реального профілю

Методи зіставлення профілю дозволяють визначити, яка характеристика товару очікується споживачем і яка була сприйнята у реальності насправді. На основі цього будують два профілі продукту – ідеальний та реальний [9; 10].

Моделі з ідеальною точкою реалізують принцип максимального задоволення всіх критеріїв («ідеальний розв'язок»), який у науковій літературі описується як принцип Джофріона [9; 42].

Метод лінійного програмування використовується у прикладних економічних дослідженнях для пошуку оптимальних рішень за умов обмежених ресурсів. Завдання полягає у визначенні максимуму або мінімуму цільової функції за наявних обмежень [42; 35].

Групування методів формування асортименту за управлінськими критеріями ефективності представлено у таблиці 1.5.

Таблиця 1.5 - Методи формування асортименту за управлінськими критеріями ефективності

Назва групи	Методи що входять до групи	Критерії методу	Управлінська оцінка критеріїв
Методи виявлення споживчих переваг	Модель Розенберга	Мотиви споживачів	Соціальна, Економічна
	Багатомірні методи	Технічний рівень, ціна, конкурентоздатність, витрати на рекламу тощо	Соціальна, Економічна, Організаційна
	Методи зіставлення необхідного і реального профілю	Реальний та очікуваний попит	Соціальна
	Модель з ідеальною точкою	Ідеальна точка	Економічна
Методи економічного аналізу	Аналіз ABC-XYZ	Витрати, прибуток, товарообіг	Економічна
	Дібба-Симкіна	Дані про динаміку продажів і собівартості продукції	Економічна, Соціальна
	Матриця Маркон	Загальна валова маржа, маржинальний прибуток, валова маржа на одиницю продукту, відсоток валової маржі	Економічна, Соціальна
	Лінійне програмування	Максимум випуску продукції, максимум прибутку, мінімум виробничих витрат тощо	Економічна
	Матриця BCG	Відносна частка ринку, швидкість зростання	Економічна, Організаційна

Назва групи	Методи що входять до групи	Критерії методу	Управлінська оцінка критеріїв
Методи портфельного аналізу		обсягів продажу на конкретному ринку	
	Матриця McKinsey	Критерії конкурентоздатності та привабливості	Організаційна, Економічна, Соціальна
	Матриця конкуренції за М.Портером	Частка на ринку та рентабельність	Організаційна, Економічна, Соціальна
	Матриця за І.Ансоффом	Товар, ринки	Організаційна, Економічна, Соціальна

Формування асортименту підприємства передбачає використання комплексу методів, які забезпечують обґрунтоване прийняття управлінських рішень з урахуванням соціальних, економічних та організаційних критеріїв. Залежно від специфіки інформації, яка використовується, та управлінських цілей, методи групуються у кілька основних блоків. Метод реального й очікуваного попиту, що дає змогу зіставити потреби споживачів із характеристиками товарної пропозиції. Модель з ідеальною точкою, у якій визначається “ідеальний” варіант товару, а реальні продукти оцінюються за ступенем наближеності до нього. Метод орієнтований на економічну оцінку ефективності.

Методи економічного аналізу ґрунтуються на фінансових та виробничо-економічних показниках, що дозволяє формувати асортимент, оптимізуючи витрати та прибутковість. Аналіз ABC–XYZ, що враховує витрати, прибуток і товарообіг, визначаючи значимість товарів за обсягами реалізації й стабільністю попиту. Метод Дібба-Симкіна, який базується на аналізі динаміки продажів і рівня збирання продукції, поєднує економічні та соціальні критерії. Матриця Макрон, що оцінює загальну і маржинальну валову маржу, валову маржу на одиницю продукції та їх частку в загальному обсязі збуту. Лінійне програмування, яке дозволяє визначити оптимальну структуру виробництва й збуту: максимізацію випуску, прибутку чи мінімізацію витрат. Оцінювання здійснюється за економічними критеріями.

Методи портфельного аналізу застосовуються для стратегічного управління товарним портфелем, визначення його збалансованості та конкурентного потенціалу. Вони поєднують організаційні, економічні та соціальні критерії. Матриця BCG, що оцінює товари за часткою ринку та темпами зростання. Дозволяє визначити стратегічні позиції асортиментних груп. Матриця McKinsey, у якій використано критерії конкурентоспроможності та привабливості ринку для вибору оптимальних напрямів розвитку асортименту. Матриця конкурентів за М. Портером, що аналізує товари через оцінювання ринкової частки та рентабельності в умовах конкурентного середовища. Матриця за Ламбенем, яка враховує товарні характеристики, рівень ризику, умови організації діяльності та соціальні аспекти формування асортименту.

Висновки до розділу. Асортиментна політика підприємства – це стратегічний інструмент маркетингу, що визначає формування, оптимізацію та підтримання структури продукції. Формування асортиментної політики підприємства є складним процесом, що залежить від широкого спектра внутрішніх та зовнішніх факторів. Підприємство, яке враховує виробничі, фінансові, кадрові, маркетингові, технологічні та ринкові фактори, здатне формувати оптимальний асортимент, адаптований до потреб споживачів та умов конкурентного середовища.

Методи аналізу асортименту підприємства дають можливість об'єктивно класифікувати методи формування товарної та асортиментної політики за певними ознаками, такими як: відповідно до виявлення споживчих переваг, економічного аналізу, портфельного аналізу. Методи формування асортименту, згруповані за управлінськими критеріями ефективності, забезпечують комплексне поєднання споживчих, економічних та організаційних вимог. Їх системне застосування дозволяє оптимізувати структуру асортименту, підвищити конкурентоспроможність продукції.

## **2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТНОЮ ПОЛІТИКОЮ ПРАТ «ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД» ФІЛІЯ «ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ МОЛОКО»**

### **2.1 Загальна характеристика підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод» та середовища його функціонування**

ПрАТ «Тернопільський молокозавод» це одне з найвідоміших підприємств що займається молочною продукцією Західної України що веде свою діяльність під торговою маркою «Молокія».

Підприємство засноване в 1957 році як міський молокозавод та з початковим етапом потужності приблизно у 25 тон молока за зміну, що на той час було доволі скромно. Коли у 1960-х роках населення Тернополя почало стрімко рости, тоді постала потреба розширення потужностей і було узгоджено побудувати новий міський молокозавод «міськмолокозавод» у 1969 році. У 1970-х роках завод обслуговував місцевий ринок та переробляв значні обсяги молока. Протягом радянського періоду підприємство працювало як типовий міський молочний комбінат. Після здобуття Україною незалежності підприємство переживало економічні та технологічні виклики, відбувалось моральне та фізичне зношення устаткування, проблеми з інвестиціями. У 2000-х роках завдяки формуванню брендової стратегії та зміні організаційно-правової форми, підприємство отримало новий рівень розвитку. Продукція була об'єднана під спільним брендом ТМ «Молокія», яка в реаліях сьогодення позиціонує себе, як якісний український бренд молочної продукції з широким асортиментом.

Починаючи з 2002 року підприємство почало активно впроваджувати інновації, зокрема технології глибокої очистки молока. Згодом було введено в експлуатацію «Fresh Milk» - процес очистки молока, який є запатентованою унікальною системою від німецького виробника обладнання GEA. За даними заводу, це дозволяло краще зберігати природні властивості молока.

Підприємство отримало такі сертифікати якості, як ISO 22000 та ISO 9001. Починаючи з 2011 року молокозавод став акціонерним товариством та юридично зареєстрований за ЄДРПОУ 30356917. [<https://www.molokija.com/>]

Сьогодні під брендом «Молокія» виготовляють широкий асортимент молочної продукції, а саме: молоко, сир, кефір, вершкове масло, йогурти, сметану тощо. Також завод є одним з найбільших експортерів в Україні та експортує казеїн.

У підприємства діють високі стандарти якості та безпеки, налагоджена автоматизація виробництва, діють лабораторні контролю якості. У 2024 році підприємство оприлюднило структуру власності, що дає представлення про ключових власників (рис. 2.1).

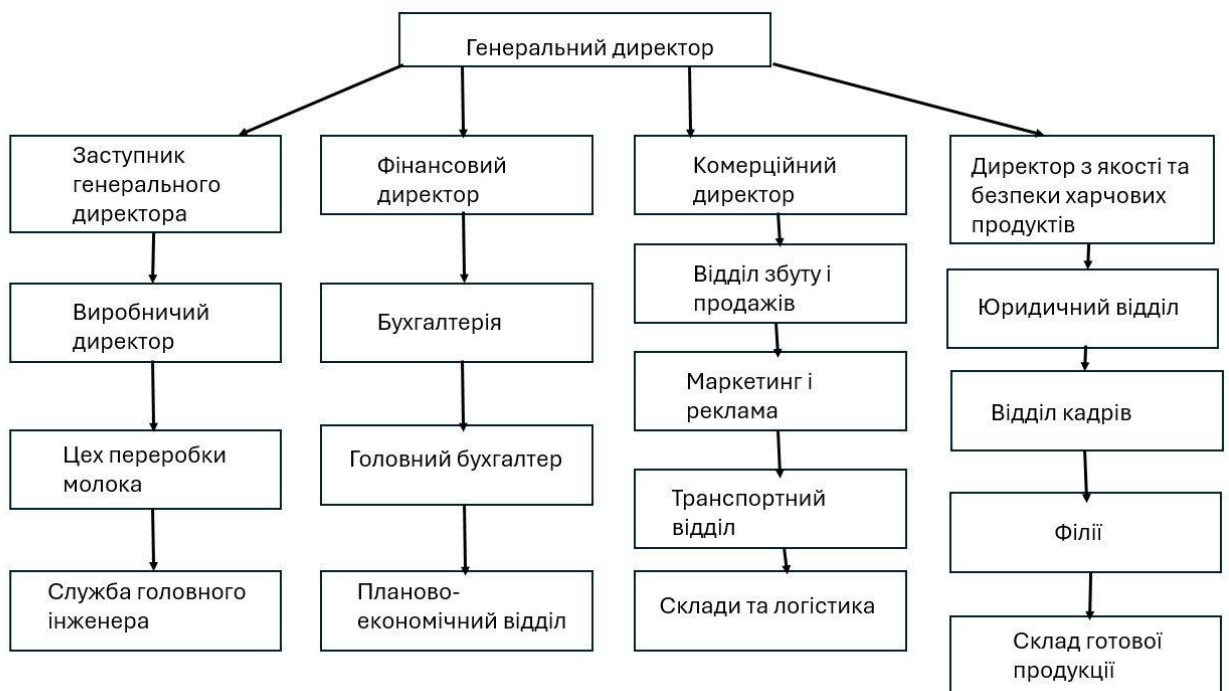


Рисунок 2.1 - Організаційна структура ПрАТ «Тернопільський  
МОЛОКОЗАВОД»

Згідно зі звітними документами присутня багаторівнева ієрархія. Рівень N-Генеральний директор або Голова правління ПрАТ; N-1 це керівники

функціональних напрямів (посади, що безпосередньо підпорядковуються директору); N-2 це керівники підфункціональних підрозділів, що реалізують тактичні цілі підприємства, пов'язані з напрямками, заданими на рівні N-1; N-3 це менеджери операційного рівня, що відповідають за виконання щоденних операцій, координацію, забезпечення цілей; Рівень N-4 та нижче, це працівники, що безпосередньо виконують виробничі завдання, на цьому рівні знаходяться керівники цехів, майстри, технічні фахівці.

Підприємство має 19 філій, які переважно концентруються у Західній та Центральній Україні але є окремі і в Східній. До переліку входять Івано-Франківськ, Львів, Рівне, Стрий, Хмельницький, Чернівці, Вінниця, Поділля, Луцьк, Жмеринка, Житомир, Тернопіль, Київ, Ужгород, Одеса, Умань, Чернігів. Основна частина споживачів знаходиться у Центральному та Західному регіонах.

При аналізі ринку споживачів було виявлено, що для такої продукції, як молоко цільова аудиторія більше включає жінок – 65%, чоловіки – 35%. Також варіюється віковий розподіл: люди віком 25-45 (53 відсотків), 15-25 (22 відсотків), 45-55 (18 відсотків) і старші (7 відсотків). За рівнем доходу значна кількість споживачів має середній (45 відсотків) або високий (22 відсотків) рівень доходу.

Що до конкурентних переваг, підприємство ПрАТ «Тернопільський молокозавод» має низку сильних, що посилюють її позицію на ринку. Головні:

- технологічне обладнання та інновації (нове автоматизоване обладнання що підвищує якість продукції та ефективність переробки),
- сертифікація системи якості,
- сильний бренд (використовується маркетингова стратегія, яка створює емоційний зв'язок зі споживачем),
- локальне виробництво (має перевагу у логістиці для Західної України та може швидко реагувати на попит у регіоні, місцеве виробництво також підсилює імідж натурального або регіонального бренду),

- експортний потенціал ( підприємство експортує технічний казеїн, що має додатковий прибутковий сегмент, який може компенсувати коливання внутрішнього ринку),

- широкий асортимент (він дає змогу охопити різні сегменти споживачів і адаптуватися до змін попиту).

Ринок молочної продукції України є одним з найбільш динамічних сегментів харчової промисловості, що характеризується великою конкуренцією, сезонністю попиту та значною залежністю від сировини. У такому середовищі ПрАТ «Тернопільський молокозавод» намагається конкурувати як із великими національними виробниками, так і з регіональними підприємствами, які мають власні локальні збутові ринки.

Серед основних конкурентів можна відокремити такі компанії:

ТОВ «Галичина» – один із найбільших брендів Західної України, який активно інвестує в маркетинг і просування у національних мережах. Підприємство робить ставку на натуральність продукції та традиційні рецептури.

ПрАТ «Яготинський маслозавод» (ТМ «Яготинське») – сильний національний виробник із високою впізнаваністю бренду та широким асортиментом, особливо у категоріях молока та кисломолочних продуктів.

ТМ «Волошкове поле» — великий виробник, представлений переважно в центральних та південних регіонах. Конкурентною перевагою є доступні ціни та стабільний асортимент.

Імпортні виробники (Lactel, Valio) – присутні переважно в сегменті преміальної продукції, створюючи додатковий конкурентний тиск на локальних виробників.

Приватні торгові марки (ПТМ) рітейлерів – з кожним роком збільшують свою частку. Мережі супермаркетів формують власні бренди молочних продуктів, пропонуючи нижчі ціни через оптимізацію виробничо-логістичного ланцюга.

Позиція ПрАТ «Тернопільський молокозавод» залишається стабільною завдяки високій якості продукції, використанню сучасних технологій (зокрема системи багатоетапного очищення молока), а також сильному регіональному бренду «Молокія». Це дозволяє підприємству підтримувати лояльність клієнтів, збільшувати ринки збуту та ефективно вести конкуренцію з великими виробниками. Одночасно з тим ринок залишається чутливим до коливань цін на молочну сировину, змін регуляторної політики та зростання собівартості виробництва, тому ефективність роботи підприємства значною мірою залежить від здатності оптимізувати операційні процеси, забезпечувати стабільну якість та швидко адаптуватися до змін попиту.

З огляду на те, що конкурентоспроможність підприємства безпосередньо пов'язана з його фінансовою стійкістю, ефективністю операційних витрат та результативністю управління ресурсами, доцільним є аналіз виробничо-господарської діяльності за останні роки. Детальний розгляд динаміки доходів, прибутковості та витрат дасть можливість оцінити економічні можливості підприємства, визначити основні тенденції його розвитку та встановити основні фактори, що впливають на формування асортиментної політики.

## **2.2 Аналіз виробничо-господарської діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод»**

Виробничо - господарська діяльність підприємства безпосередньо впливає на формування та реалізацію його асортиментної політики, тому аналіз продажів, фінансових результатів та обсягів виробництва є необхідним для оцінки конкурентоспроможності продукції та визначення шляхів розвитку асортименту. У цьому підрозділі розглянемо динаміку основних показників діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за останні роки, що

дозволить визначити тенденції розвитку підприємства та його позиції а ринку молочної продукції (таблиця 2.1).

Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства за 2021-2024 роки зроблений для оцінки ефективності використання ресурсів, динаміки доходів витрат, а також визначення причини коливання прибутковості. У дослідженні використано основні показники звітності – чистий дохід від реалізації, собівартість реалізованої продукції, адміністративні витрати, та чистий прибуток. На їх основі розглянуто маржинальність, операційну ефективність та тенденції, що мають стратегічне значення для асортиментної та цінової політики підприємства. За аналізований період 2021-2024 роки відзначається стале збільшення чистого доходу від реалізації від 2 326 475 грн. у 2021 році до 4 849 354 грн. у 2024 році (рис. 2.2).

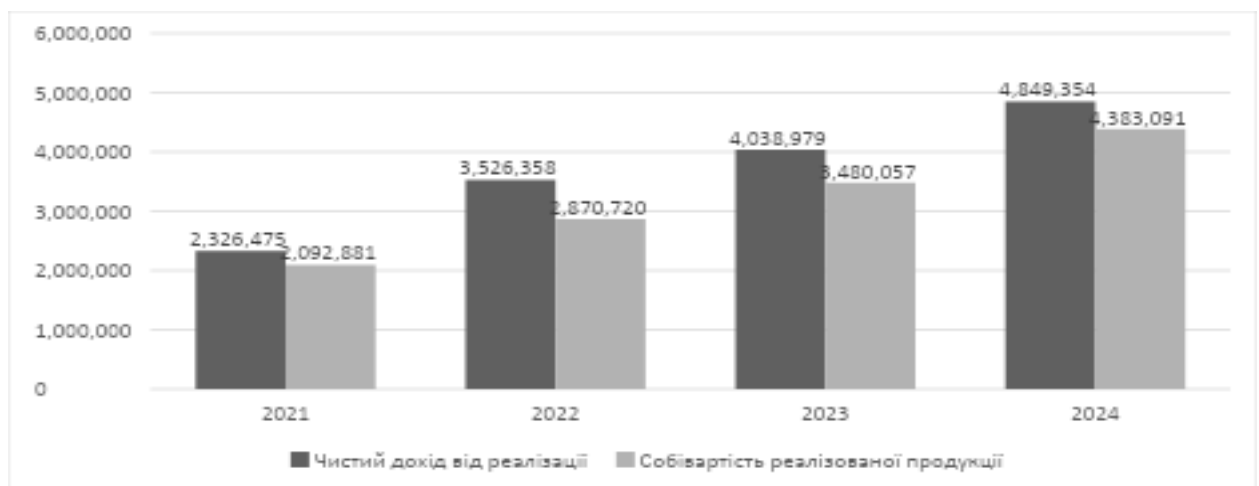


Рисунок 2.2 – Динаміка чистого доходу та собівартості реалізованої продукції

Найбільш інтенсивний приріст припав на 2022-2023 роки, що свідчить про активізацію виробництва та розширення каналів збуту. Однак збільшення собівартості відбувалося більш швидшими темпами, тобто з 2 092 881 грн. у 2021 році до 4 383 091 грн. у 2023 році (рис. 2.2). Як наслідок, валовий прибуток зменшився в абсолютних та відносних величинах у 2024 році порівняно з попередніми роками.

Таблиця 2.1 - Аналіз фінансових результатів ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

№	Показники	Роки				Темп зростання (спаду)			
		2021	2022	2023	2024	ланцюгові			базові
						2022/2021	2023/2022	2024/23	2024/2021
1	Чистий дохід від реалізації, тис .грн	2 326 475	3 526 358	4 038 979	4 849 354	151,58	114,54	120,06	208,44
2	Собівартість реалізованої продукції, тис .грн	2 092 881	2 870 720	3 480 057	4 383 091	137,17	121,23	125,95	209,43
3	Валовий прибуток (збиток) , тис .грн	233 794	655 638	558 922	466 263	280,43	85,25	83,42	199,43
4	Адміністративні витрати, тис .грн	47 558	66 842	94 349	113 494	140,55	141,15	120,29	238,64
5	Витрати на збут, тис .грн	138 585	188 946	216 468	289 014	136,34	114,57	133,51	208,55
6	Інші операційні доходи, тис .грн	1 568	10 118	7 591	3 831	645,28	75,02	50,47	244,32
7	Інші операційні витрати, тис .грн	44 782	71 273	69 235	78 997	159,16	97,14	114,10	176,40
8	Фінансові доходи, тис .грн		101	586	317		580,20	54,10	
9	Фінансові витрати, тис .грн	29 311	33 202	38 711	52 453	113,27	116,59	135,50	178,95
10	Сукупні витрати, тис .грн	2 353 117	3 230 983	3 898 820	4 917 049	137,31	120,67	126,12	208,96
11	Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування, тис .грн	4 437	237 984	145 079	-66 440	5363,62	60,96	-	-
12	Податок на прибуток, тис .грн	5 672	56 274	31 887	4 449	992,14	56,66	13,95	78,44
13	Чистий прибуток (збиток) , тис .грн	-23 208	181 710	113 192	-61 991	-	62,29	-	-
14	Середньорічна вартість капіталу, тис .грн	1 033 242	1 273 995	1 568 016	1 940 722	123,30	123,08	123,77	187,83

Тобто приріст виручки повною мірою не компенсувало збільшення витрат виробництва, що може бути обумовлено як подорожчанням енергоносіїв та сировини, так і неефективністю технологічних процесів або зміненням структури асортименту у бік менш маржинальних позицій.

Валовий прибуток показує таку динаміку: 233 794 грн.(2021), 655 638 грн.(2022), 558 922 грн.(2023), та 466 263 грн.(2024) - рисунок 2.3. Пік валового прибутку припадає на 2022 рік, після чого відбулося зменшення. Валова маржа, відповідно досягла максимуму у 2022 році, що вказує на сприятливі умови ціноутворення або тимчасово нижчу собівартість у цьому році. Зниження маржинальності у 2023-2024 роках є не дуже сприятливим сигналом – для забезпечення рентабельної роботи потрібно або збільшувати ціни, або зменшувати собівартість через оптимізацію технологій, постачання або асортименту.

Найбільший тиск на операційну ефективність у 2024 році створили витрати на збут і адміністративні витрати. Підприємству потрібно зробити аналіз доцільності кожного напрямку витрат на збут та адміністрацію із метою підвищення операційної маржі. Фінансові витрати зросли з 29 311 грн. у 2021 році до 52 453 грн. у 2024 році.

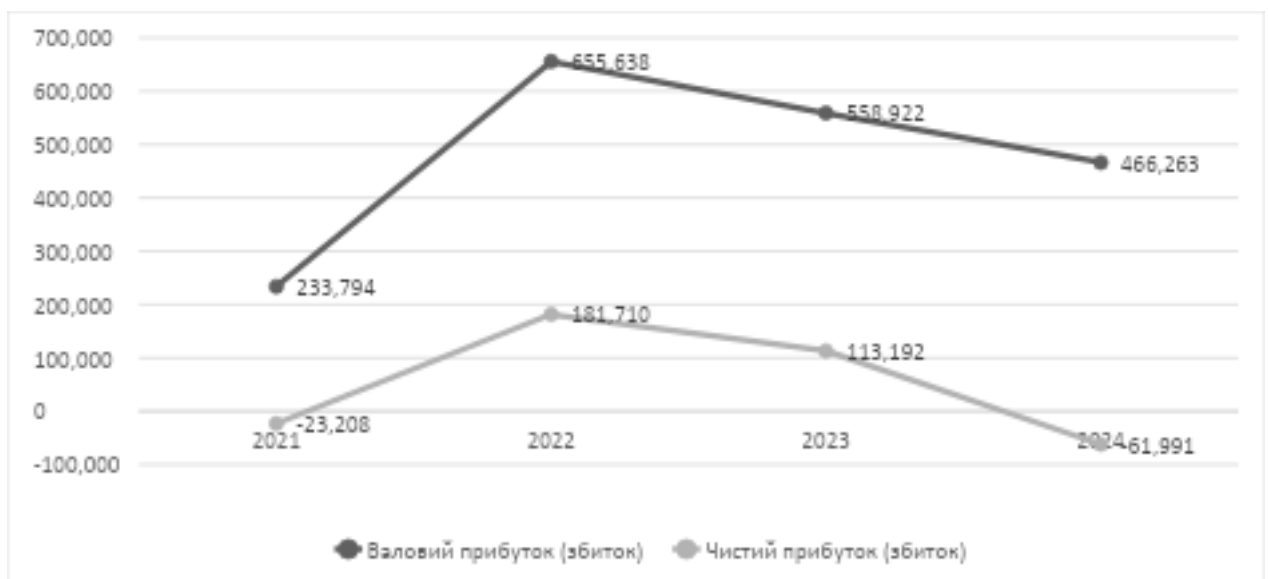


Рисунок 2.3 – Динаміка валового та чистого прибутку ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Чистий прибуток показує значні коливання: збиток 23 208 грн. У 2021 році, прибуток 181 710 грн. У 2022 році, 113 192 грн у 2023 році і знову збиток – 61 991 грн. У 2024 році. Така зміна показує нам те, що підприємство має циклічну прибутковість із високою до витратної частини та фінансових зобов'язань.

На підставі представлених даних можна зафіксувати такі фактори, що вплинули на погіршення фінансового результату в 2024 році: швидке зростання собівартості (подорожчання сировини, енергії, логістики та пакування), зростання витрат на збут (збільшення каналів збуту, маркетингові витрати та збільшення логістичних витрат), зростання адміністративних витрат (розширення управлінського апарату, витрати на оренду та утримання обладнання, підвищення заробітної плати менеджменту), підвищення витрат, структурні зміни в асортименті (перехід до менш маржинальних товарів або випуск нових продуктів, що ще не вийшли на стабільний об'єм реалізації), цінова політика (утримання цін для збереження ринку при одночасному збільшенні витрат, що знижує маржу. Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» (таблиця 2.2) звертає нашу увагу на такі тенденції:

Середньорічна вартість активів постійно зростає, що свідчить про розширення операційної бази та оновлення виробничих потужностей. У 2022 році приріст становить 147 відсотків, у 2023 році – 127 відсотків, а у 2024 – 142 відсотків. Збільшення активів позитивно характеризує інвестиційну активність підприємства.

Власний капітал також демонструє зростання впродовж усіх років. У 2023 році темп приросту понад 168 відсотків відносно 2022 року свідчить про підвищення фінансової стійкості. Незначний спад темпу в 2024 році до 119 відсотків вказує на стабілізацію після суттєвого зростання попереднього періоду.

Таблиця 2.2 - Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

№	Показники	Роки				Темп зростання (спаду)			
		2021	2022	2023	2024	ланцюгові			базові
						2022/2021	2023/2022	2024/23	2024/2021
1	Чистий дохід від реалізації, тис .грн	2 326 475	3 526 358	4 038 979	4 849 354	151,58	114,54	120,06	208,44
2	Собівартість реалізованої продукції, тис .грн	2 092 881	2 870 720	3 480 057	4 383 091	137,17	121,23	125,95	209,43
3	Валовий прибуток (збиток) , тис .грн	233 794	655 638	558 922	466 263	280,43	85,25	83,42	199,43
4	Чистий прибуток (збиток) , тис .грн	-23 208	181 710	113 192	-61 991	-	62,29	-	-
5	Середньорічна вартість активів, тис .грн	1 033 242	1 273 995	1 568 016	1 940 722	123,30	123,08	123,77	187,83
6	Власний капітал (на кінець року) , тис .грн	423 436	625 146	738 338	676 347	147,64	118,11	91,60	159,73
7	Довгострокові зобов'язання, тис .грн	37 195	149 218	259 064	127 035	401,18	173,61	49,04	341,54
8	Поточні зобов'язання, тис .грн	572 611	499 631	570 614	1 137 340	87,25	114,21	199,32	198,62
9	Середньооблікова чисельність працівників, осіб	1 268	1 245	1 184	1 236	98,19	95,10	104,39	97,48
10	Витрати на оплату праці, тис .грн	197 281	306 530	416 733	526 322	155,38	135,95	126,30	266,79
11	Середньорічна з/п одного працівника, тис .грн	156	246	352	426	158,25	142,96	120,98	273,70
12	Середньомісячна з/п одного працівника, тис .грн	13	21	29	35	158,25	142,96	120,98	273,70
13	Сукупні витрати на 1 грн продукції, грн	1,01	0,92	0,97	1,01	90,59	105,35	105,04	100,25
14	Рентабельність/збитковість продукції, %	-	6,33	3,25	-	-	51,39	-	-
15	Рентабельність витрат, %	-	5,62	2,90	-	-	51,62	-	-
16	Виробіток одного працівника, тис .грн	1 835	2 832	3 411	3 923	154,38	120,44	115,01	213,84
17	Вартість основних виробничих фондів, тис .грн	477 776	439 242	422 802	1 029 882	91,93	96,26	243,58	215,56
18	Фондовіддача	4,87	8,03	9,55	4,71	164,87	118,99	49,29	96,70

Довгострокові зобов'язання відчутно зростають у 2023 році, коли темп приросту перевищує 200 відсотків, що пов'язано з залученням кредитних ресурсів або інвестиційних коштів. У 2024 році відбувається їх суттєве скорочення, що є свідченням зменшення боргового навантаження. Базова динаміка відзначається зростанням на понад 150 відсотків.

Поточні зобов'язання зростають протягом 2021–2023 років, однак у 2024 році їхній обсяг зменшується на 45 відсотків. Це означає оптимізацію короткострокових боргів і підвищення платоспроможності підприємства. У базовому періоді показник збільшився вдвічі.

Середньооблікова чисельність персоналу є стабільною з незначним приростом. У 2023 році темп зростання сягає 107 відсотків, а у 2024 – знижується до майже 97 відсотків, що може свідчити про оптимізацію кадрового складу.

Витрати на оплату праці зростають щороку, суттєво випереджаючи темпи зміни чисельності персоналу, що вказує на підвищення рівня оплати праці. У 2022 році приріст становить 155 відсотків, у 2023 – 136 відсотків, а у 2024 – 126 відсотків. Середньорічна заробітна плата працівника демонструє аналогічну динаміку: у 2022 році вона зростає на 144 відсотків, у 2023 – на 118 відсотків, а у 2024 – на 130 відсотків. Це позитивний соціальний показник, що відображає підвищення матеріального стимулювання.

Виробіток одного працівника та обсяг реалізації на одного працівника мають стійку тенденцію до зростання, що свідчить про підвищення продуктивності праці. У 2023 році дещо сповільнюється темп зростання, проте у 2024 році показники знову поліпшуються. Базове зростання становить понад 170 відсотків.

Сукупні витрати на оплату праці та ефективність використання ресурсів відображають загальну тенденцію до зростання, хоча у 2024 році темпи частково знижуються, що пов'язано з падінням чистого прибутку.

Рентабельність витрат, рентабельність продукції та рентабельність виробничих фондів у 2024 році демонструють зменшення, що прямо пов'язано

зі збитковим фінансовим результатом року. У 2022–2023 роках спостерігається зростання рентабельності, однак у 2024 році ефективність діяльності значно погіршується.

Вартість основних виробничих фондів зростає щороку та вказує на інвестиційну активність підприємства. У базовому періоді збільшення становить 216 відсотків. Фондоозброєність також зростає впродовж усіх років, відображаючи покращення забезпечення працівників засобами праці та підвищення їх продуктивності.

Загалом діяльність підприємства у 2021–2023 роках характеризується позитивною динамікою фінансових та виробничих показників, що свідчить про розширення масштабів роботи та покращення ефективності. Підприємство має позитивну динаміку росту чистого доходу, проте за цією динамікою стоїть швидкий ріст собівартості та операційних витрат, що призвело до коливань збитків та прибутковості у 2021 та 2024 роках.

Для забезпечення стійкості рентабельності необхідно якомога швидше провести заходи, щодо оптимізації собівартості, переглянути асортиментну політику та підвищити операційну ефективність. Запропоновані коротко та середньострокові заходи дозволять повернути маржинальність на стабільний позитивний рівень і знизити фінансові ризики.

### **2.3 Оцінка асортименту продукції ПрАТ «Тернопільський молокозавод» філії «Хмельницький молоко»**

Формування оптимального товарного асортименту є базовим фактором підвищення конкурентоспроможності підприємства. Для цього потрібно оцінити існуючий асортимент, знайти частку продажів окремих груп товарів і їх стабільність на ринку. У цьому розділі ми здійснимо детальний аналіз асортиментної політики ПрАТ «Тернопільський молокозавод» філії

«Хмельницький молоко» за допомогою методів ABC-XYZ та SWOT аналізів, що дозволить визначити найбільш прибуткові та перспективні групи продукції, а також напрямки, щодо її оптимізації.

Ширина асортименту ПрАТ «Тернопільський молокозавод» філії «Хмельницький молоко» охоплює 6 основних груп продукції, таких як: сметана, сир, молоко, йогурт, кефір та масло, що дозволяє підприємству задовольняти різні різноманітні потреби споживачів та забезпечувати присутність на різних сегментах ринку (додаток Л).

Глибина асортименту характеризується наявністю значної кількості варіантів продукції у межах кожної групи. Усі 6 груп продукції реалізуються у різних об'ємах, смаках та упакованнях, що дозволяє задовольняти різні споживчі переваги та підвищує привабливість бренду (додаток Л).

Для оцінки структури реалізованої продукції підприємства було проведено ABC аналіз, який опирається на принцип розподілу товарів за рівнем їхнього внеску в загальний обсяг продажів (таблиця 2.3).

Методика передбачає виділення 3 груп, а саме:

- категорія А це найважливіші товари, які формують 70-80 відсотків виручки,
- категорія В це товари середньої значущості, тобто близько 15-25 відсотків виручки

Таблиця 2.3 - ABC аналіз товарних груп ПрАТ «Тернопільський молокозавод» філії «Хмельницький молоко»

Товар	2021				2022			
	Продаж, грн.	Частка%	Кумулятивна частка%	Група	Продаж, грн.	Частка%	Кумулятивна частка%	Група
Молоко	29 727 019,43	32,95	32,95	А	35 826 939,79	29,96	29,96	А
Сметана	24 501 467,23	27,16	60,11	А	32 093 842,71	26,83	56,79	А
Кефір	11 471 306,06	12,72	72,83	А	14 724 330,89	12,31	69,10	А
Масло	9 520 863,03	10,55	83,38	В	14 883 598,65	12,44	81,55	В
Йогурт	8 607 694,76	9,54	92,92	В	14 010 555,65	11,71	93,26	В
Сир	6 180 243,88	6,85	99,77	С	7 876 802,03	6,59	99,85	С
Айран	206 696,24	0,23	100,00	С	181 180,00	0,15	100,00	С
Всього	90 215 290,63	100,00			119 597 249,72	100,00		
Товар	2023				2024			
	Продаж, грн.	Частка%	Кумулятивна частка%	Група	Продаж, грн.	Частка%	Кумулятивна частка%	Група
Молоко	33 229 381,13	28,11	28,11	А	44 801 795,57	31,46	31,46	А
Сметана	33 501 624,64	28,34	56,44	А	36 642 037,79	25,73	57,20	А
Кефір	14 490 505,19	12,26	68,70	А	15 210 512,83	10,68	67,88	А
Масло	16 491 755,06	13,95	82,65	В	19 452 325,55	13,66	81,54	В
Йогурт	12 061 215,75	10,20	92,85	В	14 264 949,68	10,02	91,56	В
Сир	8 422 338,04	7,12	99,98	С	12 024 322,92	8,44	100,00	С
Айран	29 027,73	0,02	100,00	С	0,00	0,00		
Всього	118 225 847,54	100			142 395 944,34	100,00		

- категорія С, що включає низько прибуткові позиції, частка яких зазвичай не перевищує 5-10 відсотків.

Така класифікація дозволяє визначити сильні товари з асортименту, оцінити ефективність окремих позицій товару та сформувати пріоритети управління.

Дані таблиці 2.3 свідчать, що у 2021 році найбільший внесок у формування доходу забезпечило молоко (32,95 відсотків), сметана (27,16 відсотків) та кефір (12,72 відсотків). Ці позиції сукупно сформували понад 72 відсотків виручки та були внесені до групи А. Це показує те, що ці товари відіграють ключову роль базових молочних продуктів у збутовій політиці підприємства.

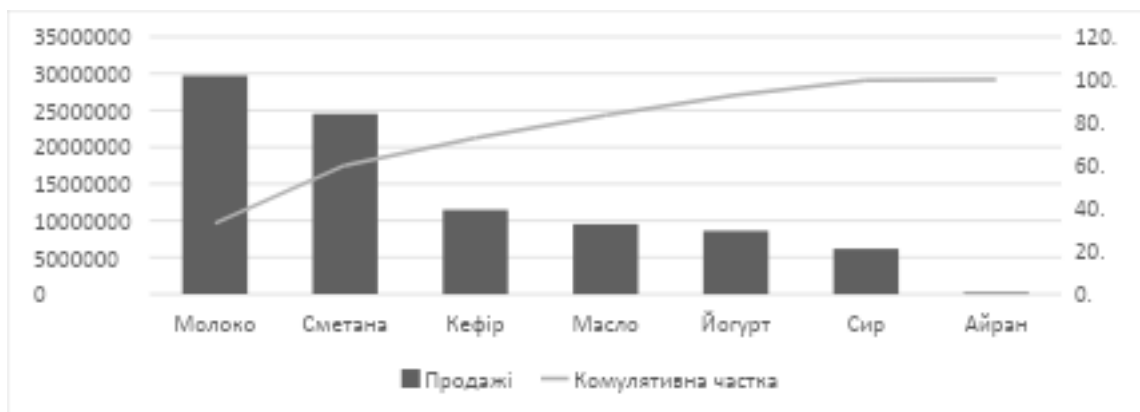


Рисунок 2.4 - ABC аналіз ПрАТ «Тернопільський молокозавод» філії «Хмельницький молоко»

До групи В увійшло масло (10,29 відсотків) і йогурт (9,54 відсотків). Ці товари сформували додатково 19 відсотків доходу. Група С включає сир (6,85 відсотків) і айран (0,23 відсотків), що разом становлять менше 7 відсотків обороту та мають найнижчу комерційну перевагу.

Структура збуту сконцентрована на трьох стратегічних позиціях, що формують ядро асортименту та забезпечують стабільний попит. У 2022 році структура підгруп А та В зберегла подібний сценарій, однак було посилення ролі сметани та молока.

До групи А потрапили молоко (29,96 відсотків), сметана (26,83 відсотків), кефір (12,31 відсотків) та масло (12,44 відсотків). Частка підгрупи А виросла з 72,83 відсотків до 81,55 відсотків, що показує зростання концентрації доходу на ключових товарах. Це вказує на збільшення попиту на базові продукти внаслідок економічної нестабільності і переорієнтації споживачів на товари першої необхідності.

Підгрупа В у 2022 році включила тільки йогурт (11,71 відсотків), що показує його стабільну, але домінуючу роль.

До підгрупи С належать сир (6,59 відсотків) і айран (0,15 відсотків), що залишились товарними позиціями низької комерційної привабливості.

У 2023 році структура частково змістилась на користь сметани та масла, які посилили свою позицію у підгрупі А. Категорія А охопила такі товари, як молоко (28,11 відсотків), сметана (28,34 відсотків) і кефір (12,26 відсотків). Масло з часткою (13,95 відсотків) перейшло до підгрупи В, тоді, як у 2022 воно входило до групи А. Це могло бути обумовлено коливанням цін або зниженням обсягів реалізації. У підгрупу В також потрапив йогурт (10,20 відсотків). У підгрупу С традиційно потрапили низькозначущі позиції, це сир (7,12 відсотків) і айран (0,02 відсотків).

Загальна структура у 2023 році характеризувалася відносною стабільністю, тобто підгрупа А сформувала (68,70 відсотків) виручки, підгрупа В близько (24 відсотків) та підгрупа С (7,14 відсотків).

У 2024 році було зафіксоване подальший приріст підгрупи А. До неї увійшли молоко (31,46 відсотків), сметана (25,73 відсотків) і кефір (10,68 відсотків). Разом товарна група підгрупи А забезпечила (67,88 відсотків) доходу. Підгрупа В включила масло (13,66 відсотків), і йогурт (10,02 відсотків), що зберегли стабільну частку середніх продажів. До підгрупи С увійшли сир (8,44 відсотків), а також айран, який у 2024 році не реалізовувався. Нульовий обсяг продажів айрану показує втрату попиту, неефективність позиції та можливу доцільність його повного виведення з асортименту.

Порівнюючи аналіз динаміки ABC структури за 2021-2024 роки, ми бачимо, що Підгрупа А залишається стратегічною, охопивши (68-82 відсотків) доходу підприємства. Її основу стабільно формують три ключові позиції, а саме молоко, сметана та кефір. Ці товари є ядром асортименту, забезпечують прогнозований попит та формують фінансову стійкість підприємства.

Стабільність підгрупи В показує наявність товарів зі стабільним середнім попитом, це масло та йогурт. Їх частка залишається в межах (20-25 відсотків), що показує їхню важливість для асортиментного різноманіття.

Підгрупа С показує малу нестабільну частку. Айран і сир систематично займають (менше або дорівнює 7-8 відсотків), що робить їх слабкими позиціями у асортименті підприємства. Айран у 2024 році був на нульових продажах, через що доцільно провести аналіз причин (ціна, зміна вподобань споживачів, сезонність, конкуренція). Загальна структура продажів є концентрованою, що спрощує управління асортиментом підприємства, але робить його залежним від ключових товарів підгрупи А.

По висновку за результатами ABC аналізу, основу асортиментної політики ПрАТ «Тернопільський молокозавод» філії «Хмельницький молоко» формують три ключові позиції, що забезпечують найбільшу частину доходу. Ці товари потрібно підтримувати через маркетингові комунікації, оптимізацію цінової політики та забезпечення безперебійного виробництва.

Товари підгрупи В мають потенціал для росту. Масло та йогурт привабливими до розширення ринку завдяки стабільному попиту та високій маржинальності.

Товари підгрупи С потребують перегляду. Доцільним залишається проведення аналізу рентабельності і можливість оптимізації, або виведення окремих товарів з асортименту.

Динаміка 2021-2024 років показує стабільність основного попиту та поступову концентрацію продажів на найпопулярніших товарах, що є типовим для молочної галузі.

Для оцінювання стабільності попиту на продукцію підприємства було застосовано метод XYZ аналізу, який опирається на визначені варіації обсягу за певний період. Ключовим показником цього методу є коефіцієнт варіації, який характеризує коливання попиту. Група X показує стабільний попит (CV менше або дорівнює 10 відсотків), група Y показує помірні коливання (10 відсотків менше CV менше або дорівнює 25 відсотків) та група Z, що показує різкі коливання попиту (CV більше 25 відсотків). На основі даних підприємства за 2021-24 роки розраховано та наведено результати у таблиці 2.4, рисунку 2.5.

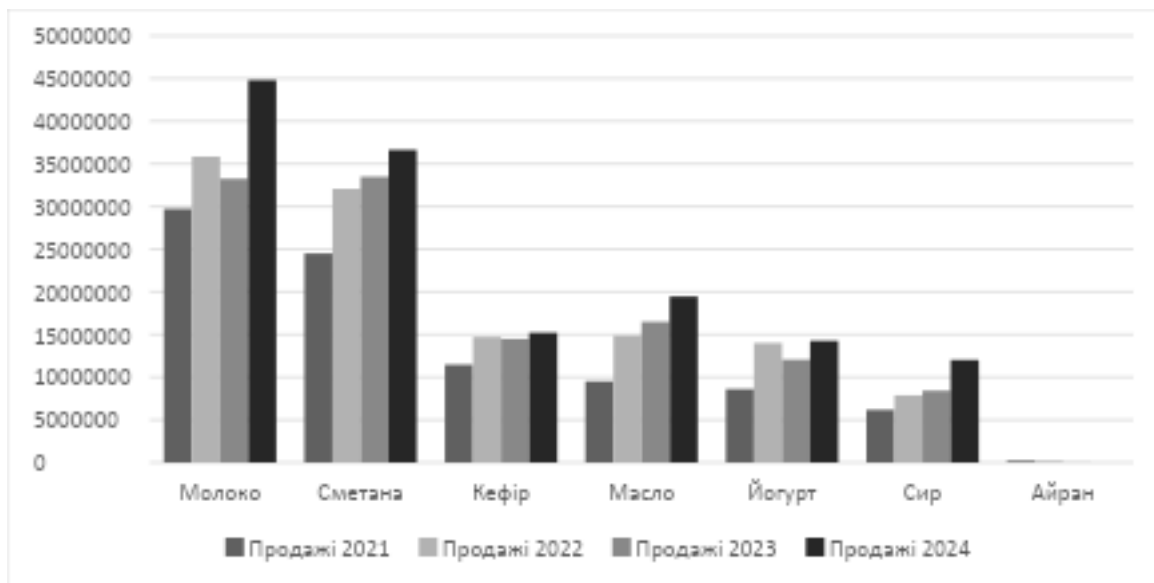


Рисунок 2.5 - XYZ аналіз ПрАТ «Тернопільський молокозавод» філії «Хмельницький молоко»

Аналіз показує, що товарний асортимент підприємства характеризується неоднорідністю стабільності попиту. Значна частка товарів попадає до групи Y, що може свідчити про певні сезонні та ринкові коливання, однак в загальному попит на них може бути передбачуваним.

Таблиця 2.4 - XYZ аналіз товарних груп ПрАТ «Тернопільський молокозавод» філії «Хмельницький молоко»

Товар	Продажі				Середнє значення	Стандартне відхилення	Коефіцієнт варіації	Група
	2021	2022	2023	2024				
Молоко	29 727 019,43	35 826 939,79	33 229 381,13	44 801 795,57	35 896 283,98	4 989 692,20	13,90	Y
Сметана	24 501 467,23	32 093 842,71	33 501 624,64	36 642 037,79	31 684 743,09	3 991 056,10	12,60	Y
Кефір	11 471 306,06	14 724 330,89	14 490 505,19	15 210 512,83	13 974 163,74	1 313 180,48	9,40	X
Масло	9 520 863,03	14 883 598,65	16 491 755,06	19 452 325,55	15 087 135,57	3 226 535,50	21,39	Y
Йогурт	8 607 694,76	14 010 555,65	12 061 215,75	14 264 949,68	12 236 103,96	2 022 910,43	16,53	Y
Сир	6 180 243,88	7 876 802,03	8 422 338,04	12 024 322,92	8 625 926,72	1 904 368,53	22,08	Y
Айран	206 696,24	181 180,00	29 027,73	0,00	104 225,99	81 166,38	77,88	Z

До групи X належить кефір (9,40 відсотків). Такий результат показує про високу лояльність споживачів до цієї категорії, стабільний рівень реалізації та відсутність значних коливань протягом року. Кефір є базовим продуктом, попит на який формується в незалежності від сезонних чинників, що робить його важливим елементом портфеля підприємства.

До групи Y відносяться такі товари, як: молоко (13,90 відсотків), сметана (12,60 відсотків), масло (21,39 відсотків), йогурт (16,53 відсотків), сир (22,08 відсотків). Це найбільша група, що охоплює основні товарні лінійки асортименту підприємства. Коливання у межах групи Y є типовими показниками для молочної категорії і обумовлені такими факторами, як: сезонні зміни у виробництві сировини, зміни споживчого попиту у періоди зими та літа, акційні стимули конкурентів, коливання цін на продукцію в межах ринку, коливання доходів населення. Проте рівень змін залишається контрольованим, що дозволяє підприємству спланувати закупівлі та виробництво без значних ризиків надлишків або дефіциту. Особливу увагу потрібно приділити маслу та сиру, коефіцієнт варіації яких перевищує 20 відсотків, що показує підвищену чутливість попиту до цінових змін і активності конкурентів. Такі позиції потребують оптимізації цінової політики, адаптивності обсягів виробництва до сезонності та моніторинг акцій конкурентів.

До групи Z потрапляє айран (77,88 відсотків), що свідчить про дуже низьку передбачуваність попиту, що робить цю товарну позицію високоризиковою для асортиментної політики підприємства. Серед основних причин є те, що продукт не є масовим, попит формується дуже вузькою групою споживача, може мати яскраво виражений сезонний характер, дуже залежить від маркетингових активностей, яких зараз бракує. Підприємству доцільно буде або посилювати на постійній основі маркетингову підтримку цієї позиції (дегустації, реклама, нові форми пакування), або розглянути можливість скоротити обсяги виробництва чи повністю вивести товар з асортименту, якщо його реалізація не забезпечує цільової рентабельності.

За результатами XYZ аналізу було виявлено, що підприємство має достатньо стабільний асортимент продукції, оскільки її більшість належить до Y групи та характеризується передбачуваним попитом. Це дозволить спланувати виробничі процеси з мінімальними ризиками.

Дуже важливою для підприємства є продукція X групи, оскільки вона забезпечує найвищий рівень стабільності. Найбільш ризиковою групою є Y група до складу якої входить айран. Його непередбачуваний попит може призвести до нереалізованих залишків, збільшення витрат на зберігання та зниження загальної рентабельності. Тому підприємству потрібно переглянути стратегію щодо цього товару, або посилити маркетингові дії чи оптимізувати обсяги виробництва.

У цілому XYZ аналіз підтвердив потребу у гнучкості управління асортиментною політикою, орієнтованою на стабільні позиції та мінімізацією ризиків, пов'язаних з товарами з високими коливаннями попиту.

Отже, результати проведених ABC та XYZ аналізів дозволяють комплексно оцінити як структуру асортименту підприємства, так і стабільність попиту на окремі товарні позиції. ABC аналіз показав, які саме товари формують основну частку доходу та є стратегічно важливими для підприємства, у той же час XYZ аналіз дав можливість оцінити рівень коливань попиту та передбачуваність обсягів реалізації, що є дуже важливим для планування виробництва, прогнозування запасів та управління логістикою.

Однак кожен із цих методів має свої обмеження: ABC підкреслює значущість товарів у фінансовому еквіваленті, але не враховує стабільність попиту, тоді як XYZ аналіз показує рівень варіативності продажів, але не показує, яку частку доходу забезпечує той чи інший товар. Тому для формування обґрунтованої та ефективної асортиментної політики важливо поєднати результати обох підходів.

Саме тому наступним етапом дослідження є застосування матриці ABC–XYZ, яка інтегрує фінансову значущість товару (ABC) та стабільність попиту

(XYZ) у єдину систему (таблиця 2.5). Такий підхід дозволяє знайти найбільш важливі та при цьому найбільш передбачувані товари, окреслити групи ризику, а також сформувані конкретні управлінські рішення щодо оптимізації асортименту.

Таблиця 2.5 - Матриця ABC-XYZ

Категорія	Товари	Управлінські рішення
AX	кефір	Мінімальні запаси Підтримання асортименту Постійне виробництво
AУ	молоко, сметана	Регулярні акції Контроль витрат Підтримання стабільних обсягів виробництва
BУ	масло, йогурт	Робота з новим сегментом Покращення маркетингу Розвиток лінійки
CУ	сир	Модернізація продукту Аналіз рентабельності
CZ	айран	Перезапуск продукту Перегляд доцільності виробництва

Матриця дає змогу побачити, що стратегічними пріоритетами є підгрупи AX та AУ, що формують основу попиту та забезпечують стабільні фінансові надходження. Товари BУ мають потенціал росту, а підгрупи CУ та CZ потребують оптимізації та перегляду.

Проведені ABC та XYZ аналізи з узагальнюючою матрицею дали можливість детальніше оцінити структуру асортименту підприємства, визначити ключові позиції товарного асортименту та рівень стабільності їхнього попиту.

На основі отриманих результатів можливий перехід до більш комплексної оцінки зовнішніх та внутрішніх чинників, що впливають на ефективність асортиментної політики підприємства. З цією метою є доцільним

проведення SWOT аналізу. Цей інструмент дозволить узагальнити результати попередніх таблиць та розрахунків, доповнивши їх всебічною оцінкою середовища функціонування підприємства.

#### **2.4 SWOT аналіз ефективності асортиментної політики ПрАТ «Тернопільський молокозавод» філії «Хмельницький молоко»**

SWOT аналіз передбачає ідентифікацію слабких (Weaknesses) та сильних (Strengths) сторін внутрішнього середовища, а також загроз (Threats) та можливостей (Opportunities) зовнішнього ринку. Використання цього методу забезпечує об'єктивне формування висновків щодо стану асортиментної політики підприємства та визначить напрям його подальшого удосконалення. Результати SWOT аналізу ефективності асортиментної політики підприємства наведено у таблиці 2.6. Для оцінювання впливу внутрішніх і зовнішніх факторів у SWOT-аналізі було використано експертний метод, який є загальноприйнятим у стратегічному аналізі. Значення ваги факторів визначалися на основі їх відносної значущості для діяльності підприємства. Оцінювання здійснювалося за шкалою від 0 до 1, де більші значення відповідають сильнішому впливу фактора на підприємство.

Показник “бал” присвоювався відповідно до оцінки ступеня прояву фактора за 4-бальною шкалою, де 1 – мінімальний вплив, 4 – максимальний. Такі підходи відповідають методиці стратегічного аналізу, викладеній у працях сучасних українських маркетологів і економістів [22; 29;1].

Сумарна зважена оцінка для кожного фактора обчислювалася за формулою:

$$\text{Зважена оцінка} = \text{Вага} \times \text{Бал} \quad (2.1)$$

Таблиця 2.6 - SWOT аналіз ефективності асортиментної політики  
 ПрАТ «Тернопільський молокозавод» філії «Хмельницький молоко»

Перелік факторів за критеріями		Значення балу	Вага критерію	Оцінка факторів	
Си ль ні ст ор он и (S)	1	Висока частка продукції підгрупи А	5	0,20	1
	2	Зростання обсягів реалізації	4	0,15	0,60
	3	Широкий асортимент	4	0,15	0,60
	4	Власні переробні потужності	5	0,20	1
	5	Стабільний попит та клієнти	4	0,20	0,80
	6	Потенціал підгрупи В	3	0,10	0,30
Сумарна оцінка критерію S				4,30	
Сл аб кі ст ор он и (W)	1	Нестабільність товарів підгруп В та С	4	0,25	1
	2	Ненадійність продажів окремих позицій	4	0,20	0,80
	3	Висока залежність від підгрупи А	5	0,25	1,25
	4	Труднощі оновлення асортименту	3	0,15	0,45
	5	Логістичні обмеження	3	0,15	0,45
	Сумарна оцінка критерію W				3,95
М ож ли во сті (O)	1	Розширення лінійки продуктів	5	0,20	1
	2	Активізація підгрупи С	4	0,15	0,60
	3	Розширення каналів збуту	5	0,20	1
	4	Вихід на нові ринки	4	0,20	0,80
	5	Оптимізація асортименту	4	0,15	0,60
	6	Попит на локальні та натуральні продукти	3	0,10	0,30
Сумарна оцінка критерію O				4,30	
За гр оз и (T)	1	Посилення конкуренції	5	0,20	1
	2	Зростання собівартості	5	0,20	1
	3	Зміна споживчих вподобань	4	0,20	0,80
	4	Макроекономічні ризики	5	0,20	1
	5	Ризик втрати товарів підгрупи А	4	0,10	0,40
	6	Регуляторні зміни	4	0,10	0,40
Сумарна оцінка критерію T				4,60	

Це дозволяє кількісно визначити сильні, слабкі сторони, можливості та загрози, а також визначити їх пріоритетність у формуванні стратегії розвитку підприємства. Розрахуємо сумарну оцінку по кожній категорії:

$$\sum S = 1 + 0,60 + 0,60 + 1 + 0,80 + 0,30 = 4,30$$

$$\sum W = 1 + 0,80 + 1,25 + 0,45 + 0,45 = 3,95$$

$$\Sigma O = 1 + 0,60 + 1 + 0,80 + 0,60 + 0,30 = 4,30$$

$$\Sigma T = 1 + 1 + 0,80 + 1 + 0,40 + 0,40 = 4,60$$

Зробимо інтегральні розрахунки:

$$S - W = 4,30 - 3,95 = +0,35 \text{ – перевага є але слабка}$$

$$O - T = 4,30 - 4,60 = -0,30 \text{ – загрози трохи переважають можливості}$$

Розрахуємо загальний індекс стратегічної позиції:

$$SP = (S - W) + (O - T) = 0,35 + (-0,30) = +0,05$$

Таким чином, підприємство знаходиться у зоні нестійкої рівноваги. Баланс між зовнішніми ризиками та внутрішнім потенціалом майже нульовий.

Проведений кількісний SWOT-аналіз показує, що підприємство має доволі сильну внутрішню базу ( $\Sigma S$  дорівнює 4,30), зокрема наявність власних виробничих потужностей, стабільний попит та потужну підгрупу товарів А. Однак ці переваги частково нівелюються слабкими сторонами ( $\Sigma W$  дорівнює 3,95), серед яких критичною є висока залежність від обмеженої групи ключових товарів асортименту та нестабільність продажів продукції підгруп В і С.

Зовнішній ринковий потенціал ( $\Sigma O$  дорівнює 4,30) є значним: перспективи збільшення каналів збуту, попиту на локальні і натуральні продукти та можливість оптимізувати асортимент, що відкривають шляхи для розвитку. Одночасно підприємство стикається з великими загрозами ( $\Sigma T$  дорівнює 4,60), такими як збільшення тиску конкуренції, збільшення собівартості та макроекономічні ризики, що переважають над можливостями.

Загальний індекс стратегічної позиції ( $SP$  дорівнює плюс 0,05) показує майже нейтральний баланс, тобто підприємство не має значного стратегічного запасу міцності, але й не перебуває в критичному становищі. Надалі стратегія розвитку повинна бути спрямована на: диверсифікацію асортименту та зменшення залежності від підгрупи А, активне використання можливостей

збільшення ринків і каналів збуту, оптимізацію структури товарного асортименту, особливо підгрупи С, зменшення впливу зовнішніх загроз через підвищення ефективності виробництва. В загальному підприємство має потенціал до зростання, однак потребує стратегічної гнучкості та активних дій для зміцнення конкурентних позицій.

Отже у другому розділі було проведено комплексний аналіз діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» філії «Хмельницький молоко» та оцінено ефективність управління його асортиментною політикою.

Встановлено, що ПрАТ «Тернопільський молокозавод» є одним із провідних виробників молочної продукції Західної України, який працює під торговою маркою «Молокія» та має розгалужену мережу філій у Західному і Центральному регіонах. Підприємство має сучасні переробні потужності, впроваджує інноваційні технології (зокрема систему глибокої очистки молока «Fresh Milk»), має сертифіковану систему управління якістю та безпечністю продукції, що формує високу довіру споживачів до бренду.

Аналіз конкурентного середовища показав, що підприємство діє в умовах жорсткої конкуренції як з боку національних виробників (ТМ «Галичина», ТМ «Яготинське», «Волошкове поле»), імпортних брендів (Lactel, Valio), так і приватних торгових марок роздрібних мереж. Конкурентні переваги ПрАТ «Тернопільський молокозавод» полягають у поєднанні регіонального позиціонування, локального виробництва, сучасних технологій переробки та широкого асортименту продукції.

Фінансово-господарський аналіз за 2021–2024 рр. показав стале збільшення чистого доходу від реалізації, спостерігається зниження валового прибутку, чистий фінансовий результат нестабільний. Підприємство демонструє позитивну динаміку середньорічної вартості активів, фондів та витрат на оплату праці.

За результатами ABC-аналізу встановлено, що структуру асортименту підприємства характеризує висока концентрація доходів на обмеженій кількості ключових товарів. До підгрупи А в усі роки аналізу стабільно

входять молоко, сметана та кефір, які формують 68–82 відсотків виручки і є ключовими елементами асортиментного портфеля. Підгрупа В (масло, йогурт) забезпечує 20–25 відсотків доходу та має потенціал для подальшого розвитку. Підгрупа С (сир, айран) є найменш прибутковою, характеризується низькою часткою в обороті й потребує перегляду доцільності окремих позицій.

Результати XYZ-аналізу показали, що більшість товарних груп належать до категорії Y, тобто характеризуються помірною варіативністю попиту та відносно передбачуваним обсягом реалізації.

Інтеграція результатів ABC та XYZ аналізів у матрицю ABC–XYZ дозволила відокремити стратегічно важливі категорії продукції. До підгрупи AX та AY віднесено товари, які є одночасно високодохідними та відносно стабільними за попитом, і саме вони мають стати пріоритетом у підтриманні та розвитку. Позиції BY мають потенціал росту в разі посилення маркетингової активності. Підгрупи CY та CZ є проблемними та потребують або модернізації продукту, або скорочення частки в асортименті.

Проведений кількісний SWOT-аналіз асортиментної політики ПрАТ «Тернопільський молокозавод» засвідчив наявність потужної внутрішньої бази при одночасно високій залежності від обмеженої кількості ключових позицій, нестабільності реалізації товарів підгруп В і С та чутливості до зовнішніх загроз.

Отже, результати проведеного аналізу підтверджують, що ПрАТ «Тернопільський молокозавод» має достатній потенціал для подальшого розвитку, необхідності оптимізації структури асортименту. Отримані висновки формують аналітичну основу для розробки практичних рекомендацій щодо удосконалення управління асортиментною політикою, що буде розглянуто у третьому розділі роботи.

### **3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТНОЮ ПОЛІТИКОЮ ПРАТ «ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД» ФІЛІЯ «ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ МОЛОКО»**

#### **3.1 Обґрунтування напрямів удосконалення асортиментної політики підприємства та рекомендації щодо оптимізації асортиментного портфеля підприємства**

Асортиментна політика є одним з головних інструментів забезпечення рівня прибутковості підприємства, його конкурентоспроможності та адаптивності до ринкових змін. За результатами проведених аналізів у другому розділі ми встановили неоднорідність попиту, нерівномірність рівня рентабельності та різний рівень структури асортименту. Виходячи з цього актуальним є розробка ефективних заходів щодо удосконалення асортиментної політики ПрАТ «Тернопільський молокозавод» в цілому та філії «Хмельницький молоко» зокрема.

З огляду на загальні характеристики використаних нами методів для виконання аналізу, то, слід зазначити, що система управління асортиментною політикою на підприємстві залежить від результатів оцінки товарної структури та її впливу на обсяги реалізації (ABC аналіз), стабільності попиту та прогнозованості продажів (XYZ аналіз), та зовнішніх і внутрішніх чинників розвитку (SWOT аналіз). Поєднання у використанні цих трьох методів дає можливість здійснити стратегічне управління асортиментом, визначити перспективні, стабільні та ризиковані позиції товарного асортименту.

ABC аналіз вважається одним з основних методів досліджень асортиментної політики підприємства, який дозволяє виявити залежність між структурою асортименту та загальним обсягом виручки підприємства. Результати, які ми отримали у другому розділі показали, що продукція підприємства суттєво відрізняється за рівнем впливу на фінансові результати

підприємства. Згідно цього, товари підгрупи А формують приблизно 70-75 відсотків доходу, коли товари підгруп В та С має менший вплив.

За результатами аналізу, що був проведений у другому розділі, усі товари на ПрАТ «Тернопільський молокозавод» філії «Хмельницький молоко» було поділено на три окремих підгрупи залежно від частки їхнього внеску в загальну виручку.

До підгрупи А потрапили молоко, сметана та кефір, це є продукти з найвищим рівнем попиту, стабільною виручкою та широким ринковим охопленням. Частка кожного продукту змінюється від 10 до 32 відсотків від загального обсягу продажів, а в загальній кількості ці продукти формують основну частку прибутку. Дивлячись на це, підприємству потрібно орієнтувати асортиментну політику на ефективність саме цієї групи, забезпечуючи стабільні поставки, підвищення якості та підвищення ефективності маркетингової підтримки.

До підгрупи В увійшли масло та йогурт. Їхня частина у виручці становить 10-15 відсотків на рік, і вони характеризуються середньою рентабельністю. Дивлячись на це, аналіз показує, що у цих продуктів є потенціал до зростання за умови оптимізації технологічних процесів, розширення лінійок, покращення маркетингу та стимулювання збуту.

До підгрупи С попали сир та айран, що разом формують не більше, чим 5 відсотків загальної виручки. Рентабельність цих продуктів є нестабільною а попит критично низьким. Для цих товарів потрібен індивідуальний підхід, тобто зміна маркетингової стратегії, оптимізація витрат або повне виведення із асортименту.

XYZ аналіз є другим ключовим інструментом підприємства, що дозволяє зробити оцінку ступеню коливання на окремі продукти, та сформувані стратегічні рішення щодо управління запасами, виробничого планування і логістики та збуту.

За результатами розрахунків єдиним товаром підгрупи Х є кефір, що показує високий рівень стабільності попиту та низький коефіцієнт варіації. Це

показує, що підприємство може впевнено планувати виробництво цього товару, забезпечувати безперебійність поставок та підтримувати оптимальний рівень складських запасів.

До підгрупи Y потрапили молоко, сметана, масло, йогурт та сир, що для цих товарів характерно сезонні коливання попиту, залежність від рекламних кампаній та конкурентного середовища. Це спонукає до використання гнучких моделей прогнозування, адаптації виробництва до циклічного середовища ринку та більш активної маркетингової підтримки. Єдиним продуктом, що потрапив у підгрупу Z є айран. Товар виділяється своїм низьким рівнем споживання, нерегулярним попитом, коротким терміном придатності та високими логістичними витратами. Його знаходження у асортименті підприємства вимагає перегляду, так, як з точки зору управління запасами він викликає додаткові ризики. Поєднавши ці результати обох методів, ми можемо отримати матрицю пріоритетності товарів (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1 - Матриця пріоритетності товарів

Група	Товар	Характеристика
AX	кефір	Висока виручка + стабільний попит
AY	молоко, сметана	Висока виручка + середня стабільність
BY	масло, йогурт	Середня виручка + середня стабільність
CY	сир	Низька виручка + середня стабільність
CZ	айран	Низька виручка + низький попит

Матриця дає змогу визначити продукти, на які потрібно спрямувати інвестиції та маркетингову активність. В той час, як SWOT аналіз дає змогу глибше оцінити внутрішні можливості підприємства та зовнішні фактори, що впливають на ефективність асортиментної політики (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2 - SWOT аналіз слабких та сильних сторін асортиментної політики ПрАТ «Тернопільський молокозавод» на прикладі філії «Хмельницький молоко»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> <li>- широкий асортимент продукції;</li> <li>- стабільна сировинна база;</li> <li>- впізнаваний бренд;</li> <li>- висока якість продукції;</li> <li>- наявність власної логістичної інфраструктури;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- недостатній рівень digital-маркетингу;</li> <li>- застарілі лінії виробництва деяких продуктів;</li> <li>- обмежена присутність у преміальних сегментах;</li> <li>- низька гнучкість при зміні ринкового попиту;</li> </ul>
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> <li>- зростання попиту на органічну та безлактозну продукцію;</li> <li>- відкриття нових збутових каналів, зокрема онлайн;</li> <li>- розширення присутності у HoReCa;</li> <li>- вихід на ринок сусідніх областей;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- зростання конкуренції;</li> <li>- коливання цін на молочну сировину;</li> <li>- зниження купівельної спроможності населення;</li> <li>- нестабільність логістики в умовах війни;</li> </ul>

Згідно з проведеного аналізу, можемо зробити висновки, щодо стратегічних напрямів удосконалення асортиментної політики підприємства, а саме зосередження інвестицій на підгрупі А, особливої уваги потребують продукти АХ та АУ; активне просування та оптимізація собівартості продуктів підгрупи В, щоб збільшити їхню частку внеску у виручку; перегляд підтримки виробництва продуктової підгрупи С, в першу чергу повна відмова від айрану; розвиток преміальних сегментів, у яких конкуренція нижча а маржинальність більша; запровадження та адаптація гнучкої системи прогнозування попиту, прив'язаної до XYZ даних; посилення конкурентоспроможності через маркетингову діяльність та бренд-комунікацію; модернізація логістики та виробництва для зниження витрат.

Результатами трьох аналізів (ABC-XYZ, SWOT) є те, що підприємству потрібно змінити орієнтири своєї асортиментної політики на оптимальний перерозподіл ресурсів між різними товарними підгрупами. Максимальна

кількість інвестицій мають бути спрямовані на підгрупу А, середні на підгрупу В, а група С повинна стати об'єктом детальної економічної оцінки та аналізу.

Використання даних з моделей ABC, XYZ, та SWOT аналізів у сумі може дозволити не лише виявляти проблемні точки, але й сформувати системну модель розвитку, спроможну забезпечити зростання прибутковості та стабільності діяльності підприємства.

Одним із ключових інструментів підвищення конкурентоспроможності та прибутковості підприємства є ефективне управління асортиментним портфелем. Провівши ABC-XYZ аналіз було виявлено суттєві особливості структури асортименту, економічної ефективності та стабільності попиту на товарний асортимент. Це може дозволити розробити системний підхід до оптимізації товарної політики підприємства. Основною метою заходів з оптимізації асортиментного портфеля є досягнення балансу між трьома головними критеріями, а саме: рентабельністю та дохідністю продукції; прогнозованістю попиту та стабільністю; зберігання, реалізація та витрати на виробництво.

Далі представимо комплекс заходів щодо удосконалення роботи з усіма продуктовими підгрупами А, В та С, із урахуванням результатів фінансового, ABC та XYZ аналізів (таблиця 3.3).

Насамперед потрібно оптимізувати товарну підгрупу А, до якої входять молоко, сметана та кефір, сукупна частка яких становить понад 70 відсотків виручки. Це основна товарна підгрупа, яка формує стабільний фінансовий потік підприємства на що вказують продажі у 2024 році, що склали 96,6 млн грн, а прогнозоване зростання попиту дозволяє очікувати значного підвищення доходу у найближчі роки.

Таблиця 3.3 – Рекомендації щодо оптимізації асортиментного портфеля підприємства відповідно до матриці пріоритетності товарів

Категорія	Товари	Управлінські рішення	Рекомендації	Очікуваний результат	Прогноз
АХ	кефір	Максимальний обсяг виробництва, стабільні запаси	Проведення промо акцій у супермаркетах (проводиться тільки при виході нового продукту без підтримки старих), Розміщення брендovаних холодильників, Створення рекламних кампаній із залученням сімейної аудиторії, Партнерські програми з кафе та кулінарними студіями Модернізація обладнання для пастеризації молока; Впровадження нових енергоефективних охолоджувальних систем; Оптимізація процесів пакування та фасування; Встановлення систем контролю якості молока на вході Запуск безлактозного молока (уже знаходиться у запуску), Впровадження органічної сметани, Створення лінійки «фермерських» продуктів преміум сегменту, Розширення упаковки (0,5л, 0,9л, сімейні пакування)	Зниження собівартості продукції на 5-7 відсотків  Ріст виручки на 10 -12 відсотків  Збільшення частки ринку на 2 -3 відсотки	Сумарний обсяг продажів у 2024 році: $D_A = 44\,801\,795,57 + 36\,642\,037,79 + 15\,210\,512,83 = 96\,654\,346,19$ грн.  Приріст доходу: $\Delta D = 96\,654\,346,19 \times 0,12 = 11\,598\,521,54$ грн.

Категорія	Товари	Управлінські рішення	Рекомендації	Очікуваний результат	Прогноз
ВУ	масло, йогурт	Зниження собівартості, розвиток преміум сегменту	Удосконалення процесу ферментації, Оптимізація холодильної логістики, Використання більш економічних пакувальних матеріалів Розширення лінійки йогуртів та зменшення позицій з низьким рівнем попиту, Розширення та введення нових смаків, Запуск функціональних йогуртів з пробіотиком (наразі введено 1 позицію), Створення дитячої серії продуктів на основі пробіотиків та безлактозності, Випуск преміум йогуртів з натуральним наповнювачем. Оновлення дизайну упакування	Зменшення витрат на 5 відсотків Приріст виручки на 7-10 відсотків	Сумарний обсяг продажів у 2024 році: $D_B = 19\,452\,325,55 + 14\,264\,949,68 = 33\,717\,275,23$ грн. Економія: $E_B = 33\,717\,275,23 \times 0,05 = 1\,685\,863,76$ грн.
СУ	сир	Модернізація, крафтові продукти, оптимізація	Розширення видів твердих сирів, перехід на вакуумне пакування	Скорочення витрат на 15 відсотків	Очікувана економія при оптимізації витрат на 15 відсотків: $E_{СУ} = 10\,220\,674,48 \times 0,15 = 1\,533\,101,17$ грн.
СЗ	айран	Повне виведення	Виведення айрану з товарного асортименту	Скорочення витрат	Сумарні річні витрати на реалізацію айрану становлять: $E_{СЗ} = 150\,000$ грн.

Рекомендовані заходи:

1) Модернізація виробництва товарної підгрупи А. З огляду на те, що ми спостерігаємо підвищення попиту на базову молочну продукцію підприємства, йому варто провести технічне оновлення виробничих ліній. До таких заходів належать: модернізація обладнання для пастеризації молока; впровадження нових енергоефективних охолоджувальних систем; оптимізація процесів пакування та фасування; встановити системи контролю якості молока на вході. Ці заходи дозволяють знизити собівартість продукції приблизно на 5-7 відсотків, підвищити продуктивність ліній та забезпечити стабільну якість готової продукції.

2) Розширення асортименту базової продукції. У реаліях сьогодення на сучасному ринку можна побачити високий попит на спеціалізовану молочну продукцію, зокрема низькокалорійні, органічні, безлактозні та фермерські. Взнявши за основу ці дані, підприємству потрібно запустити безлактозне молоко (уже знаходиться у запуску), впровадити органічну сметану, створити лінійку «фермерських» продуктів преміум сегменту, розширити упаковки (0,5л, 0,9л, сімейні пакування). Усі ці заходи спроможні підняти виручку з підгрупи А приблизно на 10 -12 відсотків.

3) Посилення маркетингової підтримки продуктів підгрупи А. Частку інвестицій підприємства потрібно вкладати у посилення маркетингової підтримки, а саме у проведення промо акцій у супермаркетах (проводиться тільки при виході нового продукту без підтримки старих), розміщення брендovаних холодильників, створення рекламних кампаній із залученням сімейної аудиторії, партнерські програми з кафе та кулінарними студіями. Покращення стану маркетингової стратегії дозволить збільшити частку ринку підприємства приблизно на 2 -3 відсотки.

Оцінюючи економічний ефект від підвищення продажів підгрупи А беремо до уваги досягнуті результати підприємства, а саме: сумарний обсяг продажів у 2024 році становив:  $D_A = 44\,801\,795,57 + 36\,642\,037,79 + 15\,210\,512,83 = 96\,654\,346,19$  грн.

Прогнозоване збільшення продажів підгрупи А - 12 відсотків завдяки модернізації виробництва, розширенню товарного асортименту, активному маркетингу, посиленню збутової політики. Приріст доходу розраховується за формулою:

$$\Delta D = D_A \times p \quad (3.1)$$

де  $D_A = 96\,654\,346,19$  грн. - обсяг продажів підгрупи А у 2024 році

$p = 0,12$  – очікуване зростання на 12 відсотків

$$\Delta D = 96\,654\,346,19 \times 0,12 = 11\,598\,521,54 \text{ грн.}$$

Отже, додатковий дохід при збільшенні продажів підгрупи А становить приблизно 11,6 млн. грн. на рік.

Наступною в черзі по оптимізації знаходиться підгрупа В, що посідає проміжне місце у структурі товарного асортименту підприємства. Продукція цієї підгрупи дуже важливою для розширення асортименту підприємства, однак має значні резерви щодо підвищення конкурентоспроможності та рентабельності, а саме ми пропонуємо:

1) Оптимізувати виробничі витрати. Проведені аналізи у попередніх підрозділах свідчать про те, що підгрупа В має найвищий рівень собівартості порівнюючи з підгрупою А. Особливо це стосується йогуртів, виробництво яких затребує значних витрат на енергоресурси. Беручи це до уваги, підприємству пропонується удосконалити процес ферментації, оптимізувати холодильну логістику, перейти на більш економічні пакувальні матеріали та зменшити втрати продукції під час транспортування. Це може забезпечити підприємству зменшення витрат приблизно щонайменше на 5 відсотків.

2) Розширення асортименту йогуртів. Спостереження показують, що ринок йогуртів росте, тому підприємству можна запропонувати розширити лінійку йогуртів та прибрати позиції з меншим рівнем попиту, або запровадити

нові заходи, такі як розширення та введення нових смаків, запуск функціональних йогуртів з пробіотиком (наразі введено 1 позицію), створення дитячої серії продуктів на основі пробіотиків та безлактозності, випуск преміум йогуртів з натуральним наповнювачем. Це може забезпечити приріст виручки продукції підгрупи В приблизно на 7-10 відсотків.

3) Оновлення брендингу та дизайну упаковки. За всі роки, що існує «Молокія» ребрендинг було проведено два рази. Результати показували значні зміни у попиті та підвищення зацікавленості споживачів до нового упакування. Застосування сучасного та оновленого дизайну упакування дозволить покращити впізнаваність на полицях великих торгових мереж, підвищити привабливість товарів, збільшити середній чек на торгових точках, виділитись серед конкурентів.

Оцінюючи економічний ефект реалізації заходів для підгрупи В слід нагадати, що до неї увійшли такі продукти, як масло та йогурт, сумарний продаж яких у 2024 році склав:  $DB = 19\,452\,325,55 + 14\,264\,949,68 = 33\,717\,275,23$  грн.

Запропоновано знизити витрати підгрупи В на 5 відсотків за рахунок впровадження енергоефективних технологій, оптимізації логістики, переходу на сучасні пакувальні матеріали та зменшення технологічних витрат продукції.

Економія розраховується за формулою:

$$E_B = DB \times 0,05 \quad (3.2)$$

де  $D_B$  – обсяг продажів підгрупи В

5 відсотків - очікуване зниження витрат

$$E_B = 33\,717\,275,23 \times 0,05 = 1\,685\,863,76 \text{ грн.}$$

Отже, економічний ефект від оптимізації витрат для товарів підгрупи В становить 1,69 млн.грн

Підгрупа С є найбільше проблемною підгрупою з точки зору стабільності попиту та фінансових результатів, що показує нам те, що до цієї підгрупи потрібно створити жорсткі заходи по оптимізації, а саме:

1) Повне виведення айрану з асортименту. Як показали аналізи у попередніх розділах, айран потрапляє до підгрупи CZ, що характеризується нестабільним попитом (коефіцієнт варіації становить 77,88 відсотків), високими втратами під час зберігання, низькою виручкою та складністю виробництва і логістики. Економічний аналіз показав, що для підприємства цей продукт є збитковим. Виведення айрану з товарного асортименту дозволить скоротити витрати приблизно на 150 тис грн на рік. Сумарні річні витрати на реалізацію айрану становлять:  $E_{CZ} = 150\ 000$  грн. Отже, повне виведення цього продукту з товарного асортименту дасть можливість зекономити 150 тис.грн. на рік, зменшивши навантаження на виробничі потужності та оптимізувавши SKU портфель.

2) Оптимізація виробництва сиру. Такий товар як сир, на підприємстві за даними аналізу потрапив у підгрупу CY, що показує середній попит на нього, але зберігає потенціал для зростання при оновленні товарного асортименту. На основі цих даних, підприємству пропонується додати нові види твердих сирів, перейти на вакумне пакування, знизити собівартість за рахунок модернізації виробництва, підвищити якість та стандартизацію продукції. Оптимізація цієї підгрупи товарів дозволить скоротити витрати приблизно на 15 відсотків. На основі проведених аналізів та запропонованих заходів підприємству доцільно затвердити нову структуру асортименту.

Сумарні продажі сиру у 2024 році становили:

$$D_{\text{СИР}} = 12\ 024\ 322,92 \text{ грн.}$$

Оскільки частка собівартості становить приблизно 85 відсотків, витрати можна визначити за формулою:

$$C_{\text{СИР}} = 12\ 024\ 322,92 \times 0,85 = 10\ 220\ 674,48 \text{ грн.}$$

Очікувана економія при оптимізації витрат на 15 відсотків:

$$E_{\text{CY}} = 10\ 220\ 674,48 \times 0,15 = 1\ 533\ 101,17 \text{ грн.}$$

Отже, таким чином, економічний ефект від оптимізації виробництва сиру становить 1,53 млн грн щорічно.

Що до переваг впровадження запропонованих заходів, то вони можуть забезпечити підприємству зростання прибутковості товарної структури, підвищення конкурентоспроможності, оптимізацію витрат, вихід у преміальні сегменти ринку, покращення прогнозування попиту, зменшення витрат та списань.

Комплексний підхід до запропонованих заходів щодо оптимізації асортиментного портфеля ПрАТ «Тернопільський молокозавод» філії «Хмельницький молоко» дає змогу сформувати гнучку та ефективну асортиментну політику, сконцентровану на підвищення рентабельності, зменшення витрат та розвиток нових ринкових сегментів. Фундаментом для цього є ретельний аналіз структури продажів, стабільність попиту, позиціонування товарного асортименту на ринку та витратної структури.

### **3.2 Рекомендації щодо удосконалення маркетингової та збутової політики підприємства**

Ефективна збутова та маркетингова політика виступає визначальним елементом у формуванні конкурентних переваг молокопереробного підприємства, особливо в умовах високого рівня конкуренції, зниження рівня купівельної спроможності населення та посилення позицій міжнародних брендів на українському ринку. Для ПрАТ «Тернопільський молокозавод» філії «Хмельницький молоко» вдосконалення маркетингової діяльності є обов'язковою передумовою підвищення ефективності асортиментної політики, з огляду на те, що навіть найбільш оптимізований товарний асортимент не забезпечить збільшення обсягів реалізації без належної підтримки комунікаціях, просуванні та дистрибуції. У цьому підрозділі

опрацьовано комплекс заходів, що спрямовано на формування цілісної, сучасної та ефективної маркетингової системи, сконцентрованої на збільшення продажів, розширення каналів збуту, підвищення впізнаваності бренду та зміцнення позиції підприємства на ринку.

Для розробки ефективної стратегії необхідно проаналізувати поточне становище маркетингової діяльності підприємства. Аналіз, що був проведений у попередніх розділах дає змогу відокремити низку характерних проблем та бар'єрів, що стримують розвиток підприємства.

1) Недостатня активність у digital середовищі. Незважаючи на те, що приблизно понад 80 відсотків українців активно використовують соціальні мережі та цифрові платформи, підприємство майже не застосовує інтернет комунікації, тобто офіційні сторінки бренду в Instagram, TikTok, Facebook майже не ведуться або ведуться дуже рідко й не спрямовано на підвищення маркетингової діяльності, відсутній регулярний контент маркетинг, відсутня онлайн реклама, відсутня робота з інфлюенсерами, відсутня участь у маркетплейсах. Це призводить до зниження впізнаваності бренду та втрати можливостей виходу на нові сегменти.

2) Обмежена структура каналів збуту. Підприємство у значному обсязі залежить від регіональних та традиційних ринків збуту, при цьому залишаються категорії де представлення асортименту коливається або залишається частковим. Нижче представлена таблиця присутності продукції ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

Таблиця 3.4 - Присутність продукції ПрАТ «Тернопільський молокозавод» у торговельних мережах та сервісах збуту України

Торгівельна мережа	Назва	Присутність продукції ТМ Молокія
Всеукраїнські торговельні мережі	Сільпо	Представлена
	АТБ-Маркет	Представлена
	Novus	Представлена
	Varus	Представлена
	Еко-Маркет	Представлена
	Metro Cash&Carry	Представлена
	Най край/SPAR	Частково
	Рукавичка	Переважно відсутня
	Auchan	Частково
Локальні та регіональні мережі	Мегамаркет	Слабка присутність
	Таврія В/Копійка Nash Market/Bless	Частково Частково
Онлайн маркет плейси	Rozetka	Представлена
	Epicentr Online	Представлена
	Zakaz.ua	Представлена
	Foodex24	Представлена
Сервіси доставки продуктів	Glovo	Представлена
	Bolt Market	Частково
	Rocket	Частково
	Shopster	Представлена
HoReCa	Ресторани та кав'ярні України	Частково
	Кейтерингові компанії	Представлена
	Заклади зі здоровим харчуванням	Поширена
	Дитячі заклади харчування	Частково

За даними таблиці, ми можемо спостерігати, що ТМ Молокія більшою мірою представлена майже всюди, але залишаються мережі, доставки та HoReCa, де асортимент товару представлений частково та не в повному обсязі, або коливається, що може призвести до зниження впізнаваності та звужує ринкові можливості підприємства.

3) Низький рівень стимулювання продажів. Дуже часто, у торгових мережах можна спостерігати відсутність активних інструментів просування товарів, а саме дегустації, тимчасові знижки, акційні пропозиції, промо набори та фірмові брендovanі стенди. У часи, коли тільки з'явилась лінійка білих йогуртів, підприємство проводило усі ці активності, що давало позитивний результат, але надалі цього не використовує, що призвело до того, що продукція часто програє конкурентам на полиці.

4) Відсутність чіткого позиціонування бренду. Підприємство не приділяє достатньої уваги бренду, хоча сучасні споживачі роблять вибір продукції не лише на основі якості товару, а й на основі емоційної складової (стилю, дизайну, історії бренду, візуального оформлення). Відсутність унікальної складової атрибутики бренду знижує лояльність споживачів.

5) Проблеми з логістикою та управлінням запасами. У попередньому розділі XYZ аналіз показав, що попит на продукти підгрупи Y у яку входять молоко, сметана, масло, йогурт мають сезонний характер, попит на айран є непередбачуваним і навіть нульовим, частина товарів підприємства дуже часто потрапляє у списання через прострочення. Підприємству потрібна модернізація логістичних процесів та впровадження цифрових систем прогнозування.

На основі знайдених проблемних сторін, підприємству рекомендується запровадити ефективний та комплексний набір інструментів, спрямованих на підвищення впізнаваності бренду, формування позитивного іміджу, розширення цільових сегментів, активізацію просування у digital середовищі та стимулювання продажів у традиційних каналах, а саме:

Таблиця 3.4 – Рекомендації щодо удосконалення маркетингової та збутової політики підприємства відповідно до матриці пріоритетності товарів

Категорія	Товари	Управлінські рішення	Рекомендації	Очікуваний результат	Економічний прогноз
АХ	Кефір	Максимальний обсяг виробництва, стабільні запаси	Проведення регулярних промо акцій у супермаркетах (не лише при запуску нових продуктів) Розміщення брендovаних холодильників Запуск сімейних рекламних кампаній Партнерські програми з кафе, кулінарними студіями Модернізація обладнання для пастеризації Впровадження енергоефективних систем охолодження Оптимізація фасування і пакування Контроль якості молока на вході	Зростання частки ринку на 2–3 відсотки Зростання впізнаваності бренду Підвищення стабільності попиту	Сумарний обсяг продажів 2024 р.: DA = 96 654 346,19 грн Приріст доходу (12 відсотків): ΔD = 11 598 521,54 грн Зниження собівартості: 5–7 відсотків
АУ	Молоко, сметана	Активне просування, розширення лінійок	Запуск безлактозного молока (у запуску) Впровадження органічної сметани Розробка лінійки «фермерських» преміум продуктів Розширення упаковок (0,5 л, 0,9 л, сімейні формати) Запуск digital-реклами (Instagram, TikTok, YouTube) Співпраця з інфлюенсерами POS-матеріали, дегустації в мережах	Зростання виручки на 10–12 відсотки Посилення преміального сегменту Підвищення лояльності споживачів	Приріст виручки (оцінка): $0,12 \times 96\,654\,346,19 \approx 11,6$ млн грн
ВУ	Масло, йогурт	Зниження собівартості, розвиток преміум сегменту	Удосконалення процесу ферментації Оптимізація холодильної логістики Використання економічних пакувальних матеріалів Розширення лінійки йогуртів та оптимізація низькопопулярних SKU Нові смаки, функціональні йогурти з пробіотиком Дитяча серія йогуртів без цукру Преміум йогурти з натуральним наповнювачем Ребрендинг та оновлення дизайну упаковки	Зниження витрат на 5 відсотків • Приріст виручки на 7–10 відсотків	Сумарний обсяг продажів 2024 р.: DB = 33 717 275,23 грн Економія (5 відсотків): EB = 1 685 863,76 грн Приріст доходу: до 3,3 млн грн

Категорія	Товари	Управлінські рішення	Рекомендації	Очікуваний результат	Економічний прогноз
СУ	Сир	Модернізація, крафтові продукти, оптимізація	Розширення лінійки твердих сирів Перехід на вакуумне пакування Перерозподіл акценту на високорентабельні види сирів Запуск крафтових фермерських сирів Оптимізація витрат на виробництво	Скорочення витрат на 15 відсотків	Обсяг продажів 2024 р.: 10 220 674,48 грн Економія (15 відсотків): ЕСУ = 1 533 101,17 грн
СZ	Айран	Повне виведення або перезапуск	Виведення айрану з асортименту (через нульовий попит) або Перезапуск (нова упаковка, рецептура, сезонні акції)	Скорочення зайвих витрат Оптимізація асортименту	Річні витрати на айран: ЕСZ = 150 000 грн (економія)

1) Digital маркетинг. Digital середовище стає ключовим каналом комунікації для молочних брендів, тому підприємству потрібно створити свою цифрову екосистему, а саме ефективне та конкурентоспроможне ведення існуючих соціальних мереж як Instagram, YouTube, TikTok, Facebook для візуального контенту та рекламних кампаній, відео з рецептами та оглядами, інформування та новин та кулінарного і освітнього контенту. Також запуск таргетованої реклами на молодих сімей, людей, що купують здорову їжу, студентів та на аудиторію HoReCa. Можливо запровадити співпрацю з інфлюенсерами, що будуть робити огляди на продукцію, промо розіграші, тощо. Взавши до уваги цю активність, впізнаваність бренду може зрости приблизно на 30 відсотків-40 відсотків, а продажі продуктів підгрупи В можуть вирости до 10 відсотків-15 відсотків.

2) Ребрендинг та модернізація упакування. Упакування є одним з ключових елементів маркетингу, так як воно містить емоційну складову при виборі продукту споживачем. Спираючись на цю інформацію, підприємству пропонується розробити новий брендбук зі стилями, кольорами та логотипом, перевести упакування на більш екологічні матеріали, створити преміальне упакування для дорогих продуктів. Ці заходи по оновленню упакування можуть збільшити продажі приблизно на 8 -15 відсотків.

3) Розширення асортименту відповідно до ринкових трендів. Тенденції сучасного сьогодення харчування в Україні свідчать про швидке поширення здорового способу життя, попиту на органічні продукти, популярності продуктів із низьким вмістом лактози та інтерес до фермерської продукції. Використання цих даних аналізу дає змогу запропонувати підприємству безлактозну лінійку (на даний момент є тільки йогурт та молоко, тобто 2 SCU), дитяча лінійка йогуртів без цукру, спортивні протеїнові йогурти та преміальні сири.

4) Вдосконалення збутової політики. Збут є базовою ланкою між виробником та кінцевим споживачем, отже оптимізація збутової політики дає змогу розширити канали збуту, зменшити логістичні витрати та підвищити

рівень задоволеності клієнтів. З даних аналізу підприємству пропонується збільшувати канали збуту або розширяти, щоб досягти 100 відсотків представленості на торгових точках, оптимізувати логістику та управління запасами шляхом автоматизованої системи контролю запасів. З даних XYZ аналізу можна розглянути такі варіанти, як для товарів підгрупи X утворювати постійно великі залишки на складах, для підгрупи Y створити сезонне планування запасів, а для підгрупи Z виробництво лише під замовлення. Впровадження автоматизованої системи контролю запасів дасть змогу зменшити втрати товарів на 10-12 відсотків. Також пропонується посилити рівень мерчандайзингу у торгових мережах та рівень взаємодії з ними, тобто використовувати фірмові холодильники, розміщувати товари підгрупи А на рівні очей, оновити POS матеріали, організувати дегустації та акції, створити бонусну програму за розміщення товарів у преміальних зонах, створити мотиваційні програми для персоналу магазинів, запуск спільних акцій з магазинами, регулярний моніторинг конкурентів.

Після застосування запропонованих заходів підприємство отримає приріст продажів підгрупи А на 10 -15 відсотків, збільшення обсягів реалізації підгрупи В на 7-10 відсотків, скорочення витрат на 5-8 відсотків, зростання рентабельності на 3-5 відсотків, зменшення списань продукції на 12-18 відсотків та підвищення впізнаваності бренду на 30-40 відсотків.

Висновок до розділу. У проектно-рекомендаційному розділі було обгрунтовано комплексні напрями удосконалення асортиментної, маркетингової та збутової політики ПрАТ «Тернопільський молокозавод» філії «Хмельницький молоко». Базуючись на аналізі фінансових показників підприємства, структури асортименту, стабільності попиту та SWOT-оцінювання розроблено систему стратегічних і тактичних заходів, спрямованих на підвищення ефективності діяльності підприємства та зміцнення його конкурентних позицій на ринку молочної продукції.

Результати ABC-аналізу показують суттєву концентрацію виручки у підгрупі А, до якої належать молоко, сметана та кефір. Саме ці товари є

стратегічними і забезпечують близько 70 відсотків доходів підприємства. У той же час товари підгрупи В мають потенціал для зростання, але потребують активізації маркетингу, модернізації упаковки та оптимізації витрат. Товари підгрупи С, особливо айран, показує низький рівень рентабельності та нестабільний попит, що вимагає ухвалення рішень щодо їхнього подальшого виробництва.

XYZ-аналіз показав, що лише кефір належить до підгрупи Х і має стабільний попит, тоді як переважна кількість позицій перебуває у підгрупі Y з незначними коливаннями. Айран, що входить до підгрупи Z, характеризується найбільш нестабільним попитом і створює ризики для планування виробництва. Комбінування результатів ABC та XYZ аналізів дозволила сформулювати оновлену товарну матрицю та визначити оптимальні управлінські стратегії для кожної категорії товарів.

На основі комплексного аналізу розроблено практичні заходи щодо оптимізації асортиментного портфеля підприємства. До них входять модернізація виробництва товарів підгрупи А, удосконалення пакування, розширення асортименту преміальних і функціональних продуктів, оптимізація витрат у підгрупі В, а також перегляд доцільності виробництва товарів підгрупи С. Значну увагу приділено напряду цифрової трансформації підприємства: розгалуженню digital-комунікацій, активізації реклами у соціальних мережах, залученню інфлюенсерів та інтеграції у популярні маркетплейси.

Покращення системи збуту передбачає розширення співпраці з торговими мережами, активне просування товарів через канали HoReCa, розвиток власної доставки та онлайн-магазину, а також підвищення ефективності мерчандайзингу у супермаркетах. Запровадження сучасних логістичних та інформаційних технологій сприятиме зменшенню втрат від прострочення, оптимізації складських залишків та підвищенню точності прогнозування попиту.

Економічна оцінка запропонованих заходів довела їхню високу результативність. Сумарний економічний ефект від підвищення продажів товарів підгрупи А, зниження витрат на виробництво товарів підгрупи В, оптимізації товарів підгрупи С та впровадження маркетингової програми оцінюється на рівні понад 15 млн грн на рік. Це свідчить про значний потенціал підвищення прибутковості підприємства при реалізації запропонованої стратегії.

Висновки до розділу. Удосконалення асортиментної, маркетингової та збутової політики ПрАТ «Тернопільський молокозавод» філії «Хмельницький молоко» є доцільним, економічно вигідним та стратегічно необхідним. Реалізація наведених рекомендацій дозволить підприємству не лише стабілізувати свою діяльність в умовах високої конкуренції, але й забезпечити розвиток у середньостроковій перспективі, збільшити рентабельність та сформувати стійкі конкурентні переваги на ринку молочної продукції.

## ВИСНОВКИ

Проведене дослідження теоретичних, аналітичних та практичних чинників управління асортиментною політикою підприємства дало можливість комплексно оцінити стан товарної політики, виявити її проблемні сторони та сформувані науково обґрунтовані напрями удосконалення. На основі аналізу внутрішнього середовища та зовнішніх чинників виявлено, що асортиментна політика ПрАТ «Тернопільський молокозавод» є головним елементом формування конкурентоспроможності та забезпечення стабільності діяльності підприємства в умовах динамічних змін ринку молочної продукції.

У теоретичному розділі розкрито сутність асортиментної політики, її роль у системі маркетингового менеджменту та стратегічного розвитку підприємства. Обґрунтовано, що асортимент є не лише структурною характеристикою товарного портфеля, але й інструментом реалізації стратегічних цілей, забезпечення прибутковості, лояльності споживачів і розширення ринкової частки. Теоретичний огляд підтвердив важливість комплексного підходу до управління асортиментом із використанням методів економічного, маркетингового та портфельного аналізу.

У другому розділі проведено загальну діагностику діяльності підприємства, включаючи фінансові результати, асортиментну структуру, стабільність попиту та конкурентну позицію. ABC-аналіз показав суттєву концентрацію виручки у підгрупі А (молоко, сметана, кефір), які формують основу товарного портфеля та забезпечують понад 70 відсотків доходу підприємства. У той же час підгрупа С характеризується низькою рентабельністю та потребує оптимізації або часткового виведення окремих товарів. Аналіз XYZ виявив нерівномірність попиту по окремих групах товарів, що робить складнішим планування виробництва та управління запасами. Результати SWOT-аналізу дозволили виявити стратегічну позицію

підприємства й охарактеризувати фактори впливу, зокрема сильні сторони, слабкі сторони, можливості та загрози. Інтегральні розрахунки підтвердили наявність слабкої переваги сильних сторін над слабкими, але одночасно показали переважання зовнішніх загроз над можливостями, що вимагає стратегічної адаптації асортиментної політики підприємства .

У третьому, проектно-рекомендаційному розділі розроблено комплекс заходів, спрямованих на удосконалення асортиментної, маркетингової та збутової політики підприємства. На підставі результатів аналізу запропоновано оптимізувати асортиментний портфель шляхом активізації товарів підгрупи В, поступового виведення збиткових позицій підгрупи С, упровадження нових продуктів та оновлення упаковки. Рекомендовано посилити маркетингову діяльність, тобто розширити канали збуту, активізувати роботу з торговельними мережами, розробити цільові рекламні кампанії, оптимізувати позиціонування ключових товарів. Важливим результатом дослідження є обґрунтована економічна доцільність запропонованих заходів, яка підтверджує можливість підвищення рентабельності та зміцнення ринкової позиції підприємства у середньостроковій перспективі .

Узагальнюючи результати цього дослідження, можна зробити висновок, що удосконалення асортиментної політики є важливою умовою забезпечення сталого розвитку підприємства у конкурентному середовищі. Впровадження запропонованих заходів дозволить підвищити ефективність використання ресурсів, збалансувати товарний портфель, зменшити ризики, пов'язані зі зміною попиту, та забезпечити стабільність фінансових результатів. Дипломна робота має як теоретичне, так і практичне значення та може бути використана підприємством у процесі стратегічного планування та управління асортиментом.

Підсумовуючи, результати дослідження показують, що асортиментна політика є одним із ключових факторів конкурентоспроможності підприємства, а її науково обґрунтована оптимізація здатна забезпечити

зростання прибутковості, підвищення ринкових позицій та довгострокову стабільність молокопереробного підприємства в умовах постійної зміни економічного стану.

## ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Балабанова О. В. *Маркетинг підприємства*. — Київ : Центр учбової літератури, 2020. — 352 с.
2. Балабанова О. В., Холод В. В., Балабанова Л. В. *Маркетинг : підручник*. — Київ : Центр учбової літератури, 2019. — 512 с
3. Балик У. О. *Товарно-асортиментна політика підприємства: теорія та практика*. — Тернопіль : Економічна думка, 2020.
4. Булава М. Стратегії товарної політики торговельного підприємства // *Молодий вчений*. — 2020. — № 3(79). — С. 130–134
5. Василюха Н. В. Асортиментна політика – важливий інструмент товарної політики торговельного підприємства // *Економіка і суспільство*.
6. Гаркавенко С. С. *Маркетинг : підручник*. — Київ : Лібра, 2021. — 704 с
7. Держипільський А. Стратегії розвитку підприємства на основі матриці Ансоффа // *Збірник наук. пр. НаУКМА*. — 2020. — С. 45–52.
8. Drucker P. *The Practice of Management*. — New York : HarperCollins, 2006. — 404 p.
9. Євченко Ю. М. Управління асортиментною політикою: оцінка управлінської ефективності методів // *Економіка і суспільство*. — 2016. — № 7. — С. 306–312.
10. Єлісеєва Т. С., Кубишина Н. С. Управління товарним асортиментом продукції // *Матеріали наук. конф. НТУУ «КПІ»*. — Київ, 2012. — 6 с.
11. Заблудська І. В. *Маркетингові дослідження*. — Луцьк : Вежа, 2020. — 310 с.
12. Інформація для акціонерів та стейкхолдерів ПрАТ «Тернопільський молокозавод» [Електронний ресурс]. — Режим доступу:

[https://pjsc.molokija.com/ua/news/?type=special\\_information](https://pjsc.molokija.com/ua/news/?type=special_information) (дата звернення: 15.11.2025).

13. Котлер Ф. *Маркетинг-менеджмент*. — Київ : Вільямс, 2019. — 832 с.
14. Котлер Ф. *Маркетинг-менеджмент*. — Київ : Вільямс, 2018.
15. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. *Маркетингова стратегія підприємства*. — Львів : Новий Світ, 2020. — 288 с.
16. Кубишина Н. С. *Управління асортиментною політикою підприємства*. — Київ : КНЕУ, 2019.
17. Кубишина Н. М. *Управління асортиментом підприємства*. — Львів : ЛНУ, 2017. — 280 с.
18. Кубишина Н. С. Дослідження методів формування товарної політики торговельного підприємства // *Ефективна економіка*. — 2012. — № 6.
19. Касич А. О., Марченко К. О. Асортиментна політика підприємства: мета, завдання, моделі. Київський національний університет технологій та дизайну.
20. Книшова О. В. *Асортиментна політика підприємства: теоретичні підходи*. — Харків : ХНЕУ, 2019. — 224 с.
21. Кафлевська С. Г. Управління асортиментною політикою підприємства в ринкових умовах // *Науковий вісник ЛНУВМБ ім. С. З. Гжицького*. — 2019. — Т. 21, № 92. — С. 90–95.
22. Куденко Н. В. *Стратегічний менеджмент*. — Київ : КНЕУ, 2019.
23. Ламбен Ж.-Ж. *Стратегічний маркетинг*. — Львів : Новий Світ, 2018. — 624 с.
24. Ламбен Ж.-Ж., Чурилов О. *Маркетинг-менеджмент*. — Київ : Центр учбової літератури, 2020. — 640 с.
25. Ламбен Ж.-Ж. *Стратегічний маркетинг*. — Львів : БаК, 2017.
26. Ларіна Я. С., Діченко А. Л. Методи аналізу та формування маркетингової товарної політики сільськогосподарських підприємств //

*Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство.* — 2015. — Вип. 3. — С. 108–112.

27. Мазаракі А. А., Пилипенко А. А., Литвиненко Л. В. *Маркетинг* : підручник. — Київ : КНТЕУ, 2018. — 564 с.

28. Мазаракі А. А., Пилипенко А. А. *Маркетинг: теорія і практика.* — Київ : КНТЕУ, 2018. — 468 с.

29. Мазаракі А. А., Пилипенко А. А. *Маркетинг* : підручник. — Київ : КНТЕУ, 2018.

30. Мокляк М. В., Сафонов М. С., Максименко Є. М. Аналіз методів формування асортиментної політики торгового підприємства [Електронний ресурс] // *Інфраструктура ринку.* — 2019. — № 27. — Режим доступу: <https://www.market-infr.in.ua/> (дата звернення: 08.11.2025).

31. OECD. *Innovation and Growth Report.* — Paris : OECD Publishing, 2022. — 112 p.

32. Поліщук Д. В. Управління асортиментною політикою підприємства. — Нац. техн. ун-т «ХП».

33. Поліненко М. М., Кубишина Н. С. Систематизація існуючих підходів до визначення сутності поняття «асортиментна політика» та розроблення моделі управління.

34. Павлова М. Б. Методи оптимізації асортименту товарів підприємств роздрібно́ї торгівлі // *Підприємництво і торгівля.* — 2018. — № 23. — С. 84–90.

35. Паук Ю. Методологія формування товарної політики підприємства // Матеріали конф. ТНТУ. — 2018. — С. 192–193.

36. Притиченко Т. І. Удосконалення товарного асортименту фармацевтичного підприємства на основі комбінованих методів аналізу портфеля продукції // *Business Inform.* — 2015. — № 10. — С. 256–265.

37. Стахів О. В. *Управління товарним асортиментом підприємства.* — Тернопіль : Економічна думка, 2020. — 216 с.

Стасевич А. П. Методика формування асортиментної політики підприємств харчової промисловості. — Одеса : ОНАХТ, 2020.

38. Савченко К. А. Удосконалення товарного асортименту підприємства // *Науковий вісник КНУТКТ*. — 2020. — № 2. — С. 45–52.

39. Уляшева А. В. *Особливості формування сучасного асортименту підприємств*. — Харків : ХНЕУ, 2021.

40. Чернега О. Б. Асортиментна політика підприємства: сутність та напрямки вдосконалення // *Економічний вісник*. — 2021. — № 3. — С. 41–47.

41. Чайка І. В. Характеристика методів дослідження товарного асортименту // *Наукові праці НУХТ*. — 2014. — Вип. 20. — С. 120–126.

42. Шевчук В. О. *Управління ризиками в підприємницькій діяльності*. — Київ : КНЕУ, 2019. — 384 с.

43. Яковчук М. Л. Підходи до розуміння категорії «асортиментна політика». — Міждисциплінарна курсова робота.

# ДОДАТОК А

## ФІНАНСОВА ЗВІТНІСТЬ ПрАТ "ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД"

### ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД"

Компанія: Приватне акціонерне товариство "Тернопільський молокозавод"  
 Територія: Тернопільська область  
 Організаційно-правова форма господарювання: Приватне підприємство  
 Вид економічної діяльності: Перероблення молока, виробництво масла та сиру  
 Середня кількість працівників: 1 268  
 Адреса, телефон: вул. Лозовецька, буд.28, м.Тернопіль, Тернопільська обл., 46010  
 Одиниця виміру: тис. грн без десяткового знаку (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)  
 Складено (зробити позначку «v» у відповідній клітинці):  
 за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку  
 за міжнародними стандартами фінансової звітності

Дата (рік місяць  
число)  
за ЄДРПОУ  
за КОАТУУ  
за КОПФГ  
за КВЕД

КОДИ		
2022	01	01
30356917		
UA61040490010069060		
230		
10.51		

561238

v
---

### БАЛАНС (ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН) на 31 грудня 2021 року

Форма № 1 Код за ДКУД 1801001

Актив	Код рядка	Примітки	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2		3	4
<b>I. Необоротні активи</b>				
Нематеріальні активи:	1000	6	1 655	950
первісна вартість	1001		4 218	4 331
накопичена амортизація	1002		(2 563)	(3 381)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	8	141 684	195 631
Основні засоби:	1010	7	497 760	477 776
первісна вартість	1011		673 939	718 103
знос	1012		(176 179)	(240 327)
Інвестиційна нерухомість	1015		-	-
Довгострокові біологічні активи	1020		-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		-	-
інші фінансові інвестиції	1035	9	2 700	2 700
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		-	-
Відстрочені податкові активи	1045		-	-
Інші необоротні активи	1090		-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>		<b>643 799</b>	<b>677 057</b>
<b>II. Оборотні активи</b>				
Запаси	1100	10	131 526	133 058
Виробничі запаси	1101		42 777	52 989
Незавершене виробництво	1102		-	-
Готова продукція	1103		81 897	79 244
Товари	1104		6 852	825
Поточні біологічні активи	1110		-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	11	147 513	185 336
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130		6 995	5 590
з бюджетом	1135	12	4 081	2 426
у тому числі з податку на прибуток	1136		-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	11	11 099	798
Поточні фінансові інвестиції	1160		-	-
Грошові кошти та їх еквіваленти	1165	13	10 156	11 445
Готівка	1166		547	625
Рахунки в банках	1167		9 609	10 820
Витрати майбутніх періодів	1170		-	-
Інші оборотні активи	1190		2 850	17 532
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>		<b>314 220</b>	<b>356 185</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>		-	-
<b>БАЛАНС</b>	<b>1300</b>		<b>958 019</b>	<b>1 033 242</b>

Цю фінансову звітність слід розглядати разом з доданими примітками, які становлять її невід'ємну частину.

**ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД"**

Пасив	Код рядка	Примітки	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2		3	4
<b>I. Власний капітал</b>				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	14	15 000	15 000
Капітал у дооцінках	1405		-	-
Додатковий капітал	1410		-	-
Резервний капітал	1415		1 278	1 278
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420		430 366	407 158
Неоплачений капітал	1425		-	-
Вилучений капітал	1430		-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>		<b>446 644</b>	<b>423 436</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	28	44 567	37 054
Довгострокові кредити банків	1510	15	59 873	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	15	230	141
Довгострокові забезпечення	1520		-	-
Цільове фінансування	1525		-	-
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>		<b>104 670</b>	<b>37 195</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>				
Короткострокові кредити банків	1600	15	14 915	18 581
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	15	207 239	288 128
товари, роботи, послуги	1615	16	115 503	162 045
розрахунками з бюджетом	1620	17	3 297	1 612
у тому числі з податку на прибуток	1621		1 201	491
розрахунками зі страхування	1625		2 663	2 761
розрахунками з оплати праці	1630		12 093	9 389
одержаними авансами	1635		15 773	24 907
Поточні забезпечення	1660	18	21 455	22 129
Доходи майбутніх періодів	1665		97	97
Інші поточні зобов'язання	1690	19	13 670	42 962
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>		<b>406 705</b>	<b>572 611</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>				
Баланс	1700		-	-
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>		<b>958 019</b>	<b>1 033 242</b>

Голова правління



Руднів Олександр Юрійович

Головний бухгалтер



Павлусь Ольга Михайлівна

Цю фінансову звітність слід розглядати разом з доданими примітками, які становлять її невід'ємну частину.

**ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД"**

**ЗВІТ  
ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ (ЗВІТ ПРО СУКУПНИЙ ДОХІД)  
за 2021 рік**

Форма № 2      Код за ДКУД     

**I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ**

Стаття	Код рядка	При-мітки	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2		3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	20	2 326 475	1 991 387
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	21	(2 092 681)	(1 691 572)
<b>Валовий прибуток</b>	<b>2090</b>		<b>233 794</b>	<b>299 815</b>
<b>збиток</b>	<b>2095</b>		-	-
Інші операційні доходи	2120	24	1 568	4 808
Адміністративні витрати	2130	22	(47 558)	(40 711)
Витрати на збут	2150	23	(138 585)	(130 184)
Інші операційні витрати	2180	25	(44 782)	(39 639)
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток</b>	<b>2190</b>		<b>4 437</b>	<b>94 089</b>
<b>збиток</b>	<b>2195</b>		-	-
Дохід від участі в капіталі	2200		-	-
Інші фінансові доходи	2220		-	-
Інші доходи	2240		8	-
Фінансові витрати	2250	26	(29 311)	(36 255)
Втрати від участі в капіталі	2255		-	-
Інші витрати	2270	27	(4 014)	(2 417)
<b>Фінансовий результат до оподаткування: прибуток</b>	<b>2290</b>		<b>-</b>	<b>55 417</b>
<b>збиток</b>	<b>2295</b>		<b>(28 880)</b>	-
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	28	5 672	(9 692)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		-	-
<b>Чистий фінансовий результат: прибуток</b>	<b>2350</b>		<b>-</b>	<b>45 725</b>
<b>збиток</b>	<b>2355</b>		<b>(23 208)</b>	-

**II. СУКУПНИЙ ДОХІД**

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>	<b>2450</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>	<b>2460</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>	<b>2465</b>	<b>(23 208)</b>	<b>45 725</b>

Цю фінансову звітність слід розглядати разом з доданими примітками, які становлять її невід'ємну частину.

**ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД"**

**III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ**

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	1 943 081	1 431 459
Витрати на оплату праці	2505	197 281	194 494
Відрахування на соціальні заходи	2510	42 884	42 352
Амортизація	2515	69 180	62 098
Інші операційні витрати	2520	44 109	165 478
<b>Разом</b>	<b>2550</b>	<b>2 296 535</b>	<b>1 895 881</b>

**IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ**

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	375 000 000	375 000 000
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	375 000 000	375 000 000
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	(0,06189)	0,12193
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	(0,06189)	0,12193
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Голова правління



Руднев Олександр Юрійович

Головний бухгалтер



Павлусь Ольга Михайлівна

**ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД"**

Компанія: Приватне акціонерне товариство "Тернопільський молокозавод" Територія: Тернопільська область Організаційно-правова форма господарювання: Приватне підприємство Вид економічної діяльності: Перероблення молока, виробництво масла та сиру Середня кількість працівників: 1 245 Адреса, телефон: вул. Лозовецька, буд.28, м.Тернопіль, Тернопільська обл., 46010 Одиниця виміру: тис. грн без десяткового знаку (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками) Складено (зробити позначку «v» у відповідній клітинці): за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку за міжнародними стандартами фінансової звітності	Дата (рік місяць число)	<b>КОДИ</b>
	за ЄДРПОУ	2023   01   01
	за КОАТУУ	30356917
	за КОПФГ	UA61040490010069060
	за КВЕД	230
561238	10.51	
		V

**БАЛАНС (ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН)  
на 31 грудня 2022 року**

Форма № 1 Код за ДКУД 1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи:	1000	950	615
первісна вартість	1001	4 331	4 420
накопичена амортизація	1002	(3 381)	(3 805)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	195 631	236 199
Основні засоби:	1010	477 776	439 242
первісна вартість	1011	718 103	742 832
знос	1012	(240 327)	(303 590)
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	2 700	2 785
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>677 057</b>	<b>678 841</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	133 058	222 198
Виробничі запаси	1101	52 989	82 085
Незавершене виробництво	1102	-	-
Готова продукція	1103	79 244	139 489
Товари	1104	825	624
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	185 336	261 796
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	5 590	18 372
з бюджетом	1135	2 426	-
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	798	615
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	999
Грошові кошти та їх еквіваленти	1165	11 445	43 071
Готівка	1166	625	415
Рахунки в банках	1167	10 820	42 656
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	17 532	48 103
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>356 185</b>	<b>595 154</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	-	-
<b>БАЛАНС</b>	<b>1300</b>	<b>1 033 242</b>	<b>1 273 995</b>

**ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД"**

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	15 000	15 800
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	-	19 200
Резервний капітал	1415	1 278	1 278
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	407 158	588 868
Неоплачений капітал	1425	-	-
Вилучений капітал	1430	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>423 436</b>	<b>625 146</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	37 054	30 485
Довгострокові кредити банків	1510	-	118 681
Інші довгострокові зобов'язання	1515	141	52
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	<b>37 195</b>	<b>149 218</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	18 581	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	288 128	191 638
товари, роботи, послуги	1615	162 045	163 928
розрахунками з бюджетом	1620	1 612	28 001
у тому числі з податку на прибуток	1621	491	25 064
розрахунками зі страхування	1625	2 761	3 099
розрахунками з оплати праці	1630	9 389	12 402
одержаними авансами	1635	24 907	15 030
Поточні забезпечення	1660	22 129	55 916
Доходи майбутніх періодів	1665	97	97
Інші поточні зобов'язання	1690	42 962	29 520
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>572 611</b>	<b>499 631</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>	-	-
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>1 033 242</b>	<b>1 273 995</b>

Голова правління

Руднев Олександр Юрійович

Головний бухгалтер

Павлусь Ольга Михайлівна



**ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД"**

**ЗВІТ  
ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ (ЗВІТ ПРО СУКУПНИЙ ДОХІД)  
за 2022 рік**

Форма № 2

Код за ДКУД

1801003

**I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	3 526 358	2 326 475
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(2 870 720)	(2 092 681)
<b>Валовий:</b>			
<b>прибуток</b>	<b>2090</b>	<b>655 638</b>	<b>233 794</b>
<b>збиток</b>	<b>2095</b>	-	-
Інші операційні доходи	2120	10 118	1 568
Адміністративні витрати	2130	(66 842)	(47 558)
Витрати на збут	2150	(188 946)	(138 585)
Інші операційні витрати	2180	(71 273)	(44 782)
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
<b>прибуток</b>	<b>2190</b>	<b>338 695</b>	<b>4 437</b>
<b>збиток</b>	<b>2195</b>	-	-
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	101	-
Інші доходи	2240	54	8
Фінансові витрати	2250	(33 202)	(29 311)
Втрати від участі в капіталі	2255	-	-
Інші витрати	2270	(67 664)	(4 014)
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>			
<b>прибуток</b>	<b>2290</b>	<b>237 984</b>	-
<b>збиток</b>	<b>2295</b>	-	<b>(28 880)</b>
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(56 274)	5 672
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
<b>Чистий фінансовий результат:</b>			
<b>прибуток</b>	<b>2350</b>	<b>181 710</b>	-
<b>збиток</b>	<b>2355</b>	-	<b>(23 208)</b>

**II. СУКУПНИЙ ДОХІД**

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>	<b>2450</b>	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>	<b>2460</b>	-	-
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>	<b>2465</b>	<b>181 710</b>	<b>(23 208)</b>

**ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД"****III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ**

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	2 724 143	1 943 081
Витрати на оплату праці	2505	306 530	197 281
Відрахування на соціальні заходи	2510	66 268	42 884
Амортизація	2515	72 769	69 180
Інші операційні витрати	2520	28 071	44 109
<b>Разом</b>	<b>2550</b>	<b>3 197 781</b>	<b>2 296 535</b>

**IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ**

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	382 013 699	375 000 000
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	382 013 699	375 000 000
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0,47566	(0,06189)
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0,47566	(0,06189)
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Голова правління

Головний бухгалтер



Руднев Олександр Юрійович

Павлусь Ольга Михайлівна

**ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД"**

Компанія: Приватне акціонерне товариство "Тернопільський молокозавод"  
 Територія: Тернопільська область  
 Організаційно-правова форма господарювання: Акціонерне товариство  
 Вид економічної діяльності: Перероблення молока, виробництво масла та сиру  
 Середня кількість працівників: 1 188  
 Адреса, телефон: вул. Лозовецька, буд.28, м.Тернопіль, Тернопільська обл., 46010 561238  
 Одиниця виміру: тис. грн без десяткового знаку (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)  
 Складено (зробити позначку «x» у відповідній клітинці):  
 за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку  
 за міжнародними стандартами фінансової звітності

Дата (рік місяць  
 число)  
 за ЄДРПОУ  
 за КОАТУУ  
 за КОПФГ  
 за КВЕД

КОДИ		
2024	01	01
30356917		
UA61040490010069060		
230		
10.51		

V
---

**КОНСОЛІДОВАНИЙ БАЛАНС (ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН)  
 на 31 грудня 2023 року**

Форма № 1-к Код за ДКУД 1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи:	1000	615	628
первісна вартість	1001	4 420	4 774
накопичена амортизація	1002	(3 805)	(4 146)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	248 732	568 779
Основні засоби:	1010	439 242	425 060
первісна вартість	1011	742 832	804 141
знос	1012	(303 590)	(379 081)
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	1 996	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл при консолідації	1050	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>690 585</b>	<b>994 467</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	222 198	196 821
Виробничі запаси	1101	82 085	98 331
Незавершене виробництво	1102	-	-
Готова продукція	1103	139 489	97 987
Товари	1104	624	503
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	251 924	282 775
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	18 544	8 989
з бюджетом	1135	-	6 066
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	2 472
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	615	10 479
Поточні фінансові інвестиції	1160	999	1 996
Грошові кошти та їх еквіваленти	1165	53 097	40 821
Готівка	1166	415	826
Рахунки в банках	1167	52 682	39 995
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	48 103	67 304
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>595 480</b>	<b>615 251</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	-	-
<b>БАЛАНС</b>	<b>1300</b>	<b>1 286 065</b>	<b>1 609 718</b>

**ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД"**

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	15 800	15 800
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	19 316	21 070
Емісійний дохід	1411	19 200	19 200
Накопичені курсові різниці	1412	116	1 870
Резервний капітал	1415	1 278	1 278
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	592 426	713 448
Неоплачений капітал	1425	-	-
Вилучений капітал	1430	-	-
Неконтрольована частка	1490	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>628 820</b>	<b>751 596</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	30 485	28 775
Довгострокові кредити банків	1510	118 681	230 289
Інші довгострокові зобов'язання	1515	52	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	<b>149 218</b>	<b>259 064</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	191 638	163 071
товари, роботи, послуги	1615	165 223	286 732
розрахунками з бюджетом	1620	29 897	10 654
у тому числі з податку на прибуток	1621	25 669	6 512
розрахунками зі страхування	1625	3 099	2 420
розрахунками з оплати праці	1630	12 516	13 240
одержаними авансами	1635	19 025	22 937
Поточні забезпечення	1660	55 916	54 110
Доходи майбутніх періодів	1665	97	-
Інші поточні зобов'язання	1690	30 616	45 894
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>508 027</b>	<b>599 058</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>	-	-
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>1 286 065</b>	<b>1 609 718</b>

Голова правління



Ковальчук Віталій Володимирович

Головний бухгалтер

Павлусь Ольга Михайлівна

**ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД"**

**КОНСОЛІДОВАНИЙ ЗВІТ  
ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ (ЗВІТ ПРО СУКУПНИЙ ДОХІД)  
за 2023 рік**

Форма № 2-к Код за ДКУД 1801003

**I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	4 084 540	3 548 787
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(3 497 028)	(2 887 075)
<b>Валовий: прибуток</b>	<b>2090</b>	<b>587 512</b>	<b>661 712</b>
<b>збиток</b>	<b>2095</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Інші операційні доходи	2120	7 591	9 806
Адміністративні витрати	2130	(106 446)	(68 116)
Витрати на збут	2150	(216 630)	(189 250)
Інші операційні витрати	2180	(74 891)	(71 294)
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток</b>	<b>2190</b>	<b>197 136</b>	<b>342 858</b>
<b>збиток</b>	<b>2195</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	586	101
Інші доходи	2240	1 443	54
Фінансові витрати	2250	(38 711)	(33 202)
Втрати від участі в капіталі	2255	-	-
Інші витрати	2270	(4 579)	(67 664)
<b>Фінансовий результат до оподаткування: прибуток</b>	<b>2290</b>	<b>155 875</b>	<b>242 147</b>
<b>збиток</b>	<b>2295</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(34 853)	(56 879)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
<b>Чистий фінансовий результат: прибуток</b>	<b>2350</b>	<b>121 022</b>	<b>185 268</b>
<b>збиток</b>	<b>2355</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

**II. СУКУПНИЙ ДОХІД**

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	1 754	116
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>	<b>2450</b>	<b>1 754</b>	<b>116</b>
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>	<b>2460</b>	<b>1 754</b>	<b>116</b>
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>	<b>2465</b>	<b>122 776</b>	<b>185 384</b>
<b>Чистий прибуток (збиток), що належить: Власникам материнської компанії</b>	<b>2470</b>	<b>121 022</b>	<b>185 268</b>
Неконтрольованій частці	2475	-	-
<b>Сукупний дохід, що належить: Власникам материнської компанії</b>	<b>2480</b>	<b>122 776</b>	<b>185 384</b>
Неконтрольованій частці	2485	-	-

**ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД"**


**III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ**

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	2 978 528	2 515 647
Витрати на оплату праці	2505	422 055	323 819
Відрахування на соціальні заходи	2510	90 525	70 068
Амортизація	2515	81 911	72 709
Інші операційні витрати	2520	280 474	293 737
<b>Разом</b>	<b>2550</b>	<b>3 853 493</b>	<b>3 275 980</b>

**IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ**

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	395 000 000	382 013 699
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	395 000 000	382 013 699
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0,29	0,48
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0,29	0,48
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Голова правління



Ковальчук Віталій Володимирович

Головний бухгалтер



Павлусь Ольга Михайлівна

**ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД"**

Компанія: Приватне акціонерне товариство "Тернопільський молокозавод"  
 Територія: Тернопільська область  
 Організаційно-правова форма господарювання: Акціонерне товариство  
 Вид економічної діяльності: Перероблення молока, виробництво масла та сиру  
 Середня кількість працівників: 1 236  
 Адреса, телефон: вул. Лозовецька, буд.28, м.Тернопіль, Тернопільська обл., 46010 561238  
 Одиниця виміру: тис. грн без десяткового знаку (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)  
 Складено (зробити позначку «v» у відповідній клітинці):  
 за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку  
 за міжнародними стандартами фінансової звітності

Дата (рік місяць  
число)  
за ЄДРПОУ  
за КОАТУУ  
за КОПФГ  
за КВЕД

КОДИ		
2025		01   01
30356917		
UA61040490010069060		
230		
10.51		

V
---

**БАЛАНС (ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН)  
на 31 грудня 2024 року**

Форма № 1 Код за ДКУД 1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи:	1000	364	208
первісна вартість	1001	4 369	4 547
накопичена амортизація	1002	(4 005)	(4 339)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	550 072	146 714
Основні засоби:	1010	422 802	1 029 882
первісна вартість	1011	801 816	1 500 530
знос	1012	(379 014)	(470 648)
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	789	789
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>974 027</b>	<b>1 177 593</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	196 821	295 074
Виробничі запаси	1101	98 331	133 545
Незавершене виробництво	1102	-	-
Готова продукція	1103	97 987	160 953
Товари	1104	503	576
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	282 241	346 864
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	8 706	10 581
з бюджетом	1135	85	31 407
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	31 407
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	10 479	816
Поточні фінансові інвестиції	1160	1 996	-
Грошові кошти та їх еквіваленти	1165	26 797	12 955
Готівка	1166	674	577
Рахунки в банках	1167	26 123	12 378
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	66 864	65 432
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>593 989</b>	<b>763 129</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>			
<b>БАЛАНС</b>	<b>1300</b>	<b>1 568 016</b>	<b>1 940 722</b>

**ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД"**

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	15 800	15 800
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	19 200	19 200
Резервний капітал	1415	1 278	1 278
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	702 060	640 069
Неоплачений капітал	1425	-	-
Вилучений капітал	1430	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>738 338</b>	<b>676 347</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	28 775	24 035
Довгострокові кредити банків	1510	230 289	100 500
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Цільове фінансування	1525	-	2 500
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	<b>259 064</b>	<b>127 035</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	88	1 850
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	162 983	401 123
товари, роботи, послуги	1615	283 137	525 186
розрахунками з бюджетом	1620	10 213	10 470
у тому числі з податку на прибуток	1621	6 512	-
розрахунками зі страхування	1625	1 986	4 301
розрахунками з оплати праці	1630	12 798	17 096
одержаними авансами	1635	582	39 851
Поточні забезпечення	1660	54 110	68 402
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	44 717	69 061
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>570 614</b>	<b>1 137 340</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>			
	1700	-	-
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>1 568 016</b>	<b>1 940 722</b>

Керівник

Яровий Тарас Анатолійович

Головний бухгалтер

Павлусь Ольга Михайлівна



**ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД"**

**ЗВІТ  
ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ (ЗВІТ ПРО СУКУПНИЙ ДОХІД)  
за 2024 рік**

Форма № 2      Код за ДКУД      1801003

**I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	4 849 354	4 038 979
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(4 383 091)	(3 480 057)
<b>Валовий прибуток</b>	<b>2090</b>	<b>466 263</b>	<b>558 922</b>
<b>збиток</b>	<b>2095</b>	-	-
Інші операційні доходи	2120	3 831	7 591
Адміністративні витрати	2130	(113 494)	(94 349)
Витрати на збут	2150	(289 014)	(216 468)
Інші операційні витрати	2180	(78 997)	(69 235)
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток</b>	<b>2190</b>	-	<b>186 461</b>
<b>збиток</b>	<b>2195</b>	<b>(11 411)</b>	-
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	317	586
Інші доходи	2240	356	1 443
Фінансові витрати	2250	(52 453)	(38 711)
Втрати від участі в капіталі	2255	-	-
Інші витрати	2270	(3 249)	(4 700)
<b>Фінансовий результат до оподаткування: прибуток</b>	<b>2290</b>	-	<b>145 079</b>
<b>збиток</b>	<b>2295</b>	<b>(66 440)</b>	-
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	4 449	(31 887)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
<b>Чистий фінансовий результат: прибуток</b>	<b>2350</b>	-	<b>113 192</b>
<b>збиток</b>	<b>2355</b>	<b>(61 991)</b>	-

**II. СУКУПНИЙ ДОХІД**

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>	<b>2450</b>	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>	<b>2460</b>	-	-
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>	<b>2465</b>	<b>(61 991)</b>	<b>113 192</b>

**ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД"**

**III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ**

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	3 822 779	2 977 374
Витрати на оплату праці	2505	526 322	416 733
Відрахування на соціальні заходи	2510	113 196	89 372
Амортизація	2515	96 981	81 725
Інші операційні витрати	2520	368 284	253 403
<b>Разом</b>	<b>2550</b>	<b>4 927 562</b>	<b>3 818 607</b>

**IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ**

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	395 000 000	395 000 000
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	395 000 000	395 000 000
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	(0,16)	0,29
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	(0,16)	0,29
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Керівник

Яровий Тарас Анатолійович

Головний бухгалтер

Павлусь Ольга Михайлівна



## ДОДАТОК Б АНАЛІЗ АСОРТИМЕНТУ

Таблиця Б.1 – Ширина та глибина асортименту

	Ширина асортименту							
	Сметана	Сир	Молоко	Йогурт		Кефір	Масло	
Г Л И Б И Н А С О Р Т И М Е Н Т У	Сметана "Відбірна" 15% стакан 0,3кг "Молюкія", шт	Сир к/м 0,2% еколін 0,2кг "Молюкія", шт	Молоко 2,5% ПП 0,87кг "Казкове" "Молюкія", шт	Йогурт "Абрикос" 1,4% п/е півка 0,4кг "Молюкія", шт	Йогурт "Злаки" 1,4% пляшка 0,87кг "Молюкія", шт	Йогурт "Полуниця" 1,4% пляшка 0,25кг "Молюкія", шт	Кефір 1,0% пляшка 0,870кг густий "Молюкія", шт	Масло "Екстра" 82,0% 0,2кг "Молюкія", шт
	Сметана "Відбірна" 20% стакан 0,33кг "Молюкія", шт	Сир к/м 0,2% стабіло 0,35кг "Молюкія", шт	Молоко 2,5% ПП 0,9кг "До кави", шт	Йогурт "Абрикос" 1,4% пляшка 0,25кг "Молюкія", шт	Йогурт "Лісова ягода" 1,4% п/е півка 0,4кг "Молюкія", шт	Йогурт "Полуниця" 1,4% пляшка 0,29кг "Молюкія", шт	Кефір 1,0% пляшка 0,870кг питний "Молюкія" ", шт	Масло 72,5% вагове "Молюкія", кг
	Сметана "Відбірна" 20% стакан 0,3кг "Молюкія", шт	Сир к/м 0,2% стабіло 0,4кг "Молюкія", шт	Молоко 3,2% ПП 0,87кг "Казкове" "Молюкія", шт	Йогурт "Абрикос" 1,4% пляшка 0,29кг "Молюкія", шт	Йогурт "Лісова ягода" 1,4% пляшка 0,25кг "Молюкія", шт	Йогурт "Полуниця" 1,4% пляшка 0,77кг "Молюкія", шт	Кефір 1,0% пляшка 0,93кг густий "Молюкія", шт	Масло 82% екстра 5кг "Молюкія", кг
	Сметана 10% стакан 0,3кг "Молюкія", шт	Сир к/м 5,0% еколін 0,2кг "Молюкія", шт	Молоко 3,6% ПП 0,87кг "Доброї ночі" "Молюкія", шт	Йогурт "Абрикос" 1,4% пляшка 0,77кг "Молюкія", шт	Йогурт "Лісова ягода" 1,4% пляшка 0,29кг "Молюкія", шт	Йогурт "Полуниця" 1,4% пляшка 0,87кг "Молюкія", шт	Кефір 1,0% ПП 0,870кг питний "Молюкія", шт	Масло бутербродне 62% фольга 0,18кг "Молюкія", шт
	Сметана 15% відро 10кг "Молюкія", шт	Сир к/м 5,0% стабіло 0,35кг "Молюкія", шт	Молоко "Відбірне" 2,5% ПП 0,87кг "Молюкія", шт	Йогурт "Абрикос" 1,4% пляшка 0,87кг "Молюкія", шт	Йогурт "Лісова ягода" 1,4% пляшка 0,77кг "Молюкія", шт	Йогурт "Полуниця" 1,5% стакан 0,15 кг "Молюкія", шт	Кефір 1,0% п/е півка 0,4кг "Молюкія", шт	Масло екстра "Відбірне" 82,0% контейнер 1кг "Молюкія", шт
	Сметана 15% п/е півка 0,37кг "Молюкія", шт	Сир к/м 5,0% стабіло 0,4кг "Молюкія", шт	Молоко "Відбірне" незбиране ПП 0,87кг "Молюкія", шт	Йогурт "Абрикос" 2% стакан 0,24кг "Молюкія", шт	Йогурт "Лісова ягода" 1,4% пляшка 0,87кг "Молюкія", шт	Йогурт "Полуниця" 2% стакан 0,24кг "Молюкія", шт	Кефір 1,0% п/е півка 0,9кг "Молюкія", шт	Масло екстра 82% еколін 0,2кг "Молюкія", шт
	Сметана 15% п/е півка 0,4кг "Молюкія", шт	Сир к/м 5% ваговий 2кг "Молюкія", кг	Молоко "Казкове" 2,5% ПП 0,93кг "Молюкія", шт	Йогурт "білий" 1,6% пляшка 0,25кг "Молюкія", шт	Йогурт "Малина" 2% стакан 0,24кг "Молюкія", шт	Йогурт "СМУЗІ" "Груша- Яблуко-Липа" 2% пляшка 0,27кг "Молюкія", шт	Кефір 2,5% пляшка 0,870кг густий "Молюкія", шт	Масло екстра 82% фольга 0,18кг "Молюкія", шт
	Сметана 15% стакан 0,18кг "Молюкія", шт	Сир к/м 5% ваговий 5кг "Молюкія", кг	Молоко "Казкове" 3,2% ПП 0,93кг "Молюкія", шт	Йогурт "білий" 1,6% пляшка 0,77кг "Молюкія", шт	Йогурт "Полуниця" 1,4% п/е півка 0,4кг "Молюкія", шт	Йогурт "СМУЗІ" "Диня- Ожина-Лаванда" 2% пляшка 0,27кг "Молюкія", шт	Кефір 2,5% пляшка 0,870кг питний "Молюкія" ", шт	Масло Селянське 72,5% еколін 0,2кг "Молюкія", шт
	Сметана 15% стакан 0,3кг "Молюкія", шт	Сир к/м 9,0% еколін 0,2кг "Молюкія", шт	Молоко 1,6% п/е півка 0,9кг "Молюкія", шт	Йогурт "білий" 3% відро 1кг "Молюкія", шт	Йогурт БІЛИЙ на подушці з ягід 5,7% Полуниця стакан 0,14 кг "Молюкія", шт	Йогурт "СМУЗІ" "Манго- Лайм-Жасмин" 2% пляшка 0,27кг "Молюкія", шт	Кефір 2,5% пляшка 0,93кг густий "Молюкія", шт	Масло селянське 72,5% фольга 0,18кг "Молюкія", шт

Ширина асортименту							
Сметана	Сир	Молоко	Йогурт			Кефір	Масло
Сметана 20% відро 10кг "Молокія", шт	Сир к/м 9,0% стабіло 0,35кг "Молокія", шт	Молоко 2,5% п/е плівка 0,5кг "Молокія", шт	Йогурт "білий+вишня-черешня" 2,2% стакан 0,24кг "Молокія", шт	Йогурт БІЛИЙ на подушці з ягід 5,7% Чорниця стакан 0,14 кг "Молокія", шт	Йогурт "СМУЗІ" "Персик-Маракуя-Меліса" 2% пляшка 0,27кг "Молокія", шт	Кефір 2,5% ПП 0,870кг питний "Молокія", шт	Масло Селянське 72,5% фольга 0,2кг "Молокія", шт
Сметана 20% п/е плівка 0,37кг "Молокія", шт	Сир к/м 9,0% стабіло 1кг "Молокія", шт	Молоко 2,5% п/е плівка 0,9кг "Молокія", шт	Йогурт "білий+гранола "Груша-ваніль" 2,5% стакан 0,17кг "Молокія", шт	Йогурт білий+пробіотики 2,5% ПП 0,43кг "Молокія", шт	Йогурт "СМУЗІ" "Полуниця-Банан-Базилік" 2% пляшка 0,27кг "Молокія", шт	Кефір 2,5% стакан 0,3кг густий "проект", шт	Масло Селянське 72,5% ящик 5кг "Молокія", шт
Сметана 20% п/е плівка 0,4кг "Молокія", шт	Сир к/м 9% ваговий 1кг "Молокія", кг	Молоко 2,5% пляшка 0,87кг "Молокія", шт	Йогурт "білий+гранола "Яблуко-кориця" 2,5% стакан 0,17кг "Молокія", шт	Йогурт густий, білий 1,6% стакан 0,33кг "Молокія", шт	Йогурт "СМУЗІ" 2,0% "Гарбуз-Слива-Кориця" пляшка 0,29кг "Молокія", шт	Кефір 2,5% п/е плівка 0,4кг "Молокія", шт	Масло селянське 73% фольга 0,18кг "Молокія", шт
Сметана 20% стакан 0,33кг "Молокія", шт	Сир к/м 9% ваговий "Молокія", кг	Молоко 3,2% п/е плівка 0,9кг "Молокія", шт	Йогурт "білий+кві-яблуко" 2,2% стакан 0,24кг "Молокія", шт	Йогуртовий соус "Огірок-Кріп" 2,1% стакан 250г "Молокія", шт	Йогурт "СМУЗІ" 2,0% "Груша-Яблуко-Липа" пляшка 0,29кг "Молокія", шт	Кефір 2,5% п/е плівка 0,9кг "Молокія", шт	Масло селянське 73% ящик 25кг "Молокія", шт
Сметана 20% стакан 0,3кг "Молокія", шт	Сир к/м безлактозний 5% стабіло 0,35кг "Молокія", шт	Молоко 450 г "Щоденний збір" пастеризоване 3,2% п/ет, шт	Йогурт "білий+полуниця" 2,2% стакан 0,24кг "Молокія", шт	Йогуртовий соус "Томат-Базилік" 2,1% стакан 250г "Молокія", шт	Йогурт "СМУЗІ" 2,0% "Диня-Ожина-Лаванда" пляшка 0,29кг "Молокія", шт	Кефір 2,5% пляшка 0,25кг питний "Молокія", шт	Масло селянське 73% ящик 5кг "Молокія", шт
Сметана 30% п/е плівка 0,37кг "Молокія", шт		Молоко УНТ 2,5% Tetra Fino 0,9кг "Молокія Ультра", шт	Йогурт "білий+попкорн у карамелі з какао" 2,5% стакан 0,162кг "Молокія", шт	Йогурт білий "По-грецьки" 8% стакан 0,3кг "Молокія", шт	Йогурт "СМУЗІ" 2,0% "Інжир-Вишня-Шавлія" пляшка 0,29кг "Молокія", шт		
Сметана безлактозна 15% стакан 0,33кг "Молокія", шт		Молоко УНТ 2,5% Tetra Gemina 0,95кг "Молокія Ультра", шт	Йогурт "білий+попкорн у карамелі" 2,5% стакан 0,162кг "Молокія", шт	Йогурт білий 1,6% плівка 0,4кг "Молокія", шт	Йогурт "СМУЗІ" 2,0% "Кві-Агрус-Ромашка" пляшка 0,29кг "Молокія", шт		
Сметана безлактозна 15% стакан 0,3кг "Молокія", шт		Молоко УНТ 3,2% Tetra Fino 0,9кг "Молокія Ультра", шт	Йогурт "білий+яблуко-кориця" 2,2% стакан 0,24кг "Молокія", шт	Йогурт білий 1,6% плівка 0,9кг "Молокія", шт	Йогурт "СМУЗІ" 2,0% "Манго-Лайм-Жасмин" пляшка 0,29кг "Молокія", шт		
		Молоко УНТ 3,2% Tetra Gemina 0,95кг "Молокія Ультра", шт	Йогурт "Вишня" 2% стакан 0,24кг "Молокія", шт	Йогурт білий 1,6% ПП 0,43кг "Молокія", шт	Йогурт "СМУЗІ" 2,0% "Персик-Маракуя-Меліса" пляшка 0,29кг "Молокія", шт		
		Молоко безлактозне 2,5% ПП 0,87кг "Казкове" "Молокія", шт	Йогурт "Диня" 2% стакан 0,24кг "Молокія", шт	Йогурт білий 1,6% ПП 0,87кг питний "Молокія", шт	Йогурт "СМУЗІ" 2,0% "Полуниця-Банан-Базилік" пляшка 0,29кг "Молокія", шт		
		Молоко до кави 2,5% пляшка 4кг "Молокія", шт	Йогурт "Злаки" 1,4% п/е плівка 0,4кг "Молокія", шт	Йогурт білий 1,6% ПП 0,93кг "Молокія", шт	Йогурт "Чорна смородина" 2% стакан 0,24кг "Молокія", шт		

Ширина асортименту							
Сметана	Сир	Молоко	Йогурт			Кефір	Масло
		Молоко органічне рослинне 1,3% жиру з мигдалю класичне, 1л, шт	Йогурт "Злаки" 1,4% пляшка 0,25кг "Молокія", шт	Йогурт білий безлактозний 2,5% пляшка 0,29кг "Молокія", шт	Йогурт "Чорниця" 2% стакан 0,24кг "Молокія", шт		
		Молоко органічне рослинне 2,9% жиру з сої без цукру, 1л, шт	Йогурт "Злаки" 1,4% пляшка 0,29кг "Молокія", шт	Йогурт білий безлактозний 2,5% ПП 0,43кг "Молокія", шт	Йогурт білий "Погрецьки" 8% стакан 0,33кг "Молокія", шт		
		Молоко органічне рослинне 3,6% жиру з кокосу без цукру, 1л, шт	Йогурт "Злаки" 1,4% пляшка 0,77кг "Молокія", шт	Йогурт білий безлактозний 2,5% стакан 0,33кг "Молокія", шт			
				Йогурт білий безлактозний 2,5% стакан 0,3кг "Молокія", шт			
				Йогурт білий густий 1,6% стакан 0,3кг "Молокія", шт			
				Йогурт білий з пробіотиками 2,5% стакан 0,3кг "Молокія", шт			
				Йогурт БІЛИЙ на подушці з ягід 5,7% Вишня стакан 0,14 кг "Молокія", шт			
				Йогурт БІЛИЙ на подушці з ягід 5,7% Ожина стакан 0,14 кг "Молокія", шт			

Завідувачу кафедри  
Менеджменту та адміністрування  
Нілі ТЮРІНІЙ

здобувача вищої освіти (студента ПІБ,  
факультет, «курс», «група»)  
Гусаревського А.В

### ЗАЯВА

З правилами чинного Положення про систему забезпечення академічної доброчесності у Хмельницькому національному університеті, згідно з яким виявлення академічного плагіату є підставою для відмови в допуску кваліфікаційної роботи до захисту і застосування заходів академічної відповідальності, ознайомлений (а). Про використання спеціалізованих програмних засобів (СПЗ) StrikePlagiarism та Anti-Plagiarism для перевірки кваліфікаційних робіт здобувачів вищої освіти на наявність академічного плагіату оповіщений (а). Надаю університету право на передачу моєї роботи для обробки та збереження в базах даних СПЗ і використання роботи для виявлення академічного плагіату в інших роботах, які перевіряються СПЗ.

Також надаю свою згоду на обробку й збереження університетом моєї роботи в Інституційному репозитарії Хмельницького національного університету.

Робота надається для перевірки в електронному варіанті. Електронна версія моєї роботи збігається (ідентична) з друкованою.

09.12.2025

дата



підпис