

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І УПРАВЛІННЯ
Кафедра економіки, аналітики, моделювання
та інформаційних технологій в бізнесі

ДИПЛОМНА РОБОТА

магістр

(освітній рівень)

Галузь знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»

Спеціальність 051 Економіка»

Освітня програма «Економіка підприємства»

на тему:

**Управління асортиментом продукції підприємств харчової промисловості
на прикладі ТОВ «Хмельницькхліб» (м. Хмельницький)**

ДРЕП

Виконала студ. 2 курсу, гр. ЕПм-22-1

Підпис, дата

Т.А. Вільчинська

Ініціали, прізвище

Керівник

Підпис, дата

М.В. Диха

Ініціали, прізвище

Нормоконтролер

Підпис, дата

О.В. Пилип'як

Ініціали, прізвище

До захисту допускаю:

Завідувач кафедри ЕАМтаІТБ

д-р екон. наук, проф.

_____ 20__ р.

Підпис, дата

П.М. Григоруk

Ініціали, прізвище

Хмельницький, 2023

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки і управління

Кафедра економіки, аналітики, моделювання та інформаційних технологій в бізнесі

Освітній рівень «магістр»

Галузь знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»

Спеціальність 051 «Економіка»

Освітня програма «Економіка підприємства»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
П.М. Григорук

_____ 2023 р.

З А В Д А Н Н Я
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ

_____ ВІЛЬЧИНСЬКІЙ ТЕТЯНІ АНАТОЛІЇВНІ _____

1. Тема роботи: Управління асортиментом продукції підприємств харчової промисловості на прикладі ТОВ «Хмельницькхліб» (м. Хмельницький).

Керівник роботи: Диха Марія Василівна, д.е.н., проф.

Затверджені наказом по університету від _____ 2023 р. № _____

2. Строк подання студентом роботи на кафедру _____

3. Вихідні дані до роботи: підручники, періодичні видання, звітність підприємства за 2020-2022 рр., дані Державної служби статистики, результати власних досліджень та спостережень.

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

Теоретичний розділ: розкрити теоретичні основи управління товарним асортиментом підприємства.

Аналітичний розділ: проаналізувати результати діяльності ТОВ «Хмельницькхліб» (м. Хмельницький).

Проектно-рекомендаційний розділ: розробити рекомендації щодо розвитку підприємства на інноваційній основі.

5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень):

1. Чинники, які впливають на формування асортименту. 2. Рішення щодо управління асортиментом продукції підприємства. 3. Складові елементи процесу формування асортименту продукції підприємства. 4. Методи оцінювання асортиментного портфеля. 5. Замовники продукції ТОВ «Хмельницькхліб» у 2023 р. за результатами тендерів. 6. Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Хмельницькхліб» (м. Хмельницький). 7. Елементи операційних витрат, склад та структура. 8. Формування прибутку підприємства. 9. Модель управління асортиментом продукції підприємства. Зведена таблиця заходів щодо ефективного управління асортиментом ТОВ «Хмельницькхліб».

6. Консультанти розділів дипломної роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Назва етапів (розділів) дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
Вступ		
Теоретичний розділ		
Аналітичний розділ		
Проектно-рекомендаційний розділ		
Висновки		

Студентка

_____ Вільчинська Т.А.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи

_____ Диха М.В.
(підпис) (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ
до дипломної роботи

Студентки: Вільчинської Тетяни Анатоліївни

Керівник: Диха Марія Василівна, д.е.н., проф.

Тема роботи: Управління асортиментом продукції підприємств оптової та роздрібною торгівлі на прикладі ТОВ «Хмельницькхліб» (м. Хмельницький)

Пояснювальна записка до роботи включає: 73 сторінки, 20 таблиць, 16 рисунків, список використаних джерел з 31 найменувань, 3 додатки.

Ключові слова: асортимент, управління, методи, ефективність, ТОВ «Хмельницькхліб», результати діяльності.

Предметом дослідження є: теоретико-методичні основи управління асортиментом продукції підприємства та практичні рекомендації щодо вдосконалення асортиментної структури та підвищення ефективності діяльності ТОВ «Хмельницькхліб».

Підприємство – об'єкт дослідження: ТОВ «Хмельницькхліб» (м. Хмельницький) та процеси щодо управління розвитком.

Результати дослідження: узагальнено теоретико-методичні основи управління асортиментом продукції підприємства, обґрунтовано методи оцінювання та аналізу асортиментного портфеля; здійснено аналіз діяльності ТОВ «Хмельницькхліб» (м. Хмельницький); розроблено рекомендації щодо ефективного управління асортиментом продукції ТОВ «Хмельницькхліб»; сформовано модель управління асортиментом продукції підприємства, розроблено алгоритм / порядок дій щодо вдосконалення асортиментної структури; розроблено рекомендації щодо стратегічних рішень відносно видів продукції підприємства за результатами методики Бостонської консалтингової групи; обґрунтовано окремі технологічні аспекти щодо підвищення ефективності діяльності ТОВ «Хмельницькхліб».

Одержані результати можуть бути використані у практичній діяльності ТОВ «Хмельницькхліб» (м. Хмельницький).

Дата виконання дипломної роботи _____

Дата захисту дипломної роботи _____

Дипломник _____ / Вільчинська Т.А. /

ЗМІСТ

ВСТУП	6
1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТОМ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1 Сутність та складові елементи системи управління асортиментом продукції підприємства	8
1.2 Методики аналізу та управління асортиментом продукції підприємства	15
2 АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ХМЕЛЬНИЦЬКХЛІБ»	22
2.1 Аналіз функціонування підприємств харчової промисловості в системі національної економіки	22
2.2 Характеристика діяльності ТОВ «Хмельницькхліб» та аналіз результатів його функціонування	29
2.3 Аналіз ефективності використання основних засобів ТОВ «Хмельницькхліб»	37
2.4 Аналіз операційних витрат ТОВ «Хмельницькхліб»	40
2.5 Фінансовий аналіз діяльності ТОВ «Хмельницькхліб»	43
3 РОЗРОБКА ТА ОБҐРУНТУВАННЯ ЗАХОДІВ ЩОДО ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТОМ ПРОДУКЦІЇ ТОВ «ХМЕЛЬНИЦЬКХЛІБ»	49
3.1 Формування моделі управління асортиментом продукції ТОВ «Хмельницькхліб» та алгоритму перегляду асортиментної структури	49
3.2 Рекомендації щодо управління асортиментним портфелем за результатами методики Бостонської консультаційної групи	53
3.3 Технологічні аспекти підвищення ефективності діяльності ТОВ «Хмельницькхліб»	59
ВИСНОВКИ	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	67
ДОДАТКИ	70

ВСТУП

В умовах ринкової економіки ефективне формування достатнього товарного асортименту продукції підприємства є запорукою підвищення його конкурентоспроможності. Формування оптимального асортименту продукції відбувається постійно. Товарний асортимент в кінцевій точці формування асортименту та руху товарів виступає в якості цільової установки всього механізму товароруху, так як задовольняє споживчий попит і дає можливість отримати прибуток від реалізації продукції, товарів і послуг. Важливо також приділяти увагу довгостроковому розвитку в умовах зростання конкуренції. Тому управлінню асортиментом продукції, товарів необхідно приділяти вагомим значення незалежно від специфіки продукції, товарів, а також актуальним є дослідження методів формування товарного асортименту та розробка напрямів його удосконалення.

Метою магістерської роботи є висвітлення теоретичних основ щодо управління асортиментом продукції підприємства та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення діяльності ТОВ «Хмельницькхліб».

Для виконання поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- обґрунтувати теоретичні основи управління товарним асортиментом продукції підприємства;
- проаналізувати результати діяльності ТОВ «Хмельницькхліб» у галузевому розрізі та за звітами підприємства; проаналізувати його асортиментну структуру;
- запропонувати рекомендації щодо ефективного управління асортиментом продукції підприємства.

Предметом дослідження є теоретико-методичні основи управління асортиментом продукції підприємства та практичні рекомендації щодо вдосконалення асортиментної структури та підвищення ефективності діяльності ТОВ «Хмельницькхліб».

Об'єктом дослідження виступає ТОВ «Хмельницькхліб» та процеси управління асортиментом.

Результатами дослідження є:

- узагальнення теоретико-методичних основи управління асортиментом продукції підприємства;

- аналіз функціонування підприємств харчової промисловості; аналіз діяльності ТОВ «Хмельницькхліб»;

- розробка та обґрунтування моделі управління асортиментом продукції ТОВ «Хмельницькхліб», розробка алгоритму вдосконалення асортиментної структури; рекомендації щодо стратегічних рішень відносно видів продукції підприємства за результатами методики Бостонської консалтингової групи; обґрунтування окремих технологічних аспектів щодо підвищення ефективності діяльності ТОВ «Хмельницькхліб».

Магістерська робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, переліку використаних джерел та додатків.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТОМ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність та складові елементи системи управління асортиментом продукції підприємства

Розвиток підприємства в сучасних умовах швидких трансформацій є надзвичайно важливим для збереження та розширення ринкових позицій, а ринкові можливості для бізнесу обумовлюються у тому числі ефективно сформованою і послідовно втілюваною асортиментною політикою. Невід'ємною та ключовою частиною товарної політики суб'єктів бізнесу є управління асортиментом продукції, товарів.

Розробка методичних основ щодо формування оптимального складу і структури товарного портфеля суб'єктами бізнесу вимагають конкретизації суті поняття «асортимент товарів». Однозначного, чіткого визначеного цього поняття не існує. Науковці, які досліджують питання товарної політики та вивчають галузеві особливості товарної політики дають певні трактування даного терміну, в основі яких схожі характеристики.

Зокрема, В. Пилипчук стверджує, що «Асортимент товарів – це певний комплекс номенклатурних груп (типів, марок, моделей) товарів, котрий користується динамічним попитом на ринку і створює передумови успішного функціонування компанії в тривалій перспективі» [17].

С. Гаркавенко дає таке визначення: «Товарний асортимент – це комплекс усіх асортиментних груп товарів, пропонованих конкретною компанією» [2].

Схоже визначення товарного асортименту товарів до трактування С. Гаркавенко з уточненням: «Товарний асортимент – це комплекс усіх асортиментних різновидів товарів компанії, котрі вона пропонує на конкретному ринку» дають і інші науковці [10].

Виходячи з аналізу різних визначень «товарного асортименту», можна сказати, що вчені по-різному підходять до трактування досліджуваного

визначення. Єдиним є підхід, який трактує товарний асортимент як сукупність товарів, проте ознаки, за якими ця сукупність формується, можуть бути різними.

Асортимент товарів створюється в організації в результаті загальної праці різних підрозділів: відділу маркетингу, збуту, планово-економічного відділу, фінансового відділу. Чинники, які потребують глибокого аналізу в зовнішньому і внутрішньому оточенні, наведені в таблиці 1.1.

Наведені в таблиці 1.1 чинники, які впливають на формування асортименту продукції, вимагають всебічного аналізу. Слід враховувати, що оновлення асортименту продукції не завжди означає його розширення і випуск нових товарів, продукції. Можливі варіанти скорочення асортименту, відмова від виробництва товарів, продукції, на які уже немає попиту або через їх витіснення аналогами.

Формування асортименту є механізмом підбору груп товарів, асортиментного різновиду продукції. Метою будь-якого підприємства при формуванні асортименту продукції є визначення такого продуктового асортименту, який буде задовольнити споживчі потреби.

Кожним суб'єктом бізнесу визначається асортимент продукції на основі визначеного виду діяльності та підвидів при широкому галузевому спектрі. Для цього обираються певні інструменти, за допомогою яких формується асортимент продукції.

Асортимент продукції будь-якого підприємства можна умовно розділити на такі складові:

- базовий асортимент продукції – це продукція, яка відображають асортиментний профіль підприємства, вона постійно випускається підприємство, на обсяги її виробництва і реалізації припадає не менше 50 % продуктового асортиментного портфеля;
- продукція, яка привертає увагу споживачів, виділяє підприємство серед конкурентів. Однією із ознак такого уособлення/виокремлення може бути ціновий параметр;

– доповнюючі види продукції, які дозволяють забезпечити задоволення вимог споживачів. Їх наявність в асортиментній пропозиції підприємства забезпечує більшу довіру споживачів.

Таблиця 1.1 – Чинники зовнішнього та внутрішнього середовища, які впливають на формування товарного асортименту

Чинники зовнішнього середовища	
Соціальні та демографічні	Вікові, трудові групи населення; доходи населення; смаки і переваги; структура споживання в містах і в селах
Політико-правові	Стан ринків, політична стабільність; умови розвитку ринку; зміни законодавства
Економічні	Ціни на ресурси у т.ч. та енергоносії; ліцензування певних видів діяльності; ціни на обладнання; контрагенти; вартість кредитних і інвестиційних ресурсів; логістична складова
Ринкові	Частка ринку у виробника; рівень концентрації на ринку, конкуренції; наявність вільних ніш на ринку
Техніко-технологічні	Наявність технологій і обладнання на ринку для виробництва певних груп товарів; рівень інновацій, новинки техніки
Чинники внутрішнього середовища	
Ресурсні, у т.ч. кадрові	Наявність сировини і матеріалів, їх доступність, наявність і вартість оплати послуг кваліфікованих фахівців для виведення на ринок оновлених товарних груп; оплата послуг маркетологів
Техніко-технологічні	Наявність техніко-технологічної потужності для оновлення виробництва; умови зберігання для нового товару
Фінансово-економічні	Наявність власних або позикових фінансових ресурсів для оновлення асортименту; економічна доцільність нового товару (очікуваний фінансовий результат); оцінка витрат на просування товару на ринок; сукупна економічна оцінка доцільності нового асортименту
Інфраструктурні	Наявність підготовленої системи оновлення асортименту (від придбання ресурсів до реалізації)
Збутові	Наявність налагоджених каналів збуту продукції, оптових покупців

Джерело: складено на основі [2; 12].

Тобто, підприємство повинно сформувати такий асортимент продукції, який зміг би задовольнити різновекторні запити основних споживачів.

Сутність управління асортиментом продукції підприємства полягає у своєчасному виробництві продукції для збуту в необхідних обсягах споживачам відповідно до їх потреб.

Управління асортиментом є складним завданням, яке необхідно вирішувати виробникам у процесі управління асортиментом та формування асортиментного портфеля. Рішення щодо асортименту необхідно ухвалювати на основі маркетингових, фінансово-економічних підходів, спираючись на стратегічне бачення ринкової ситуації. Ефективне управління асортиментом продукції суб'єктів бізнесу поєднує різні види діяльності, у т.ч. науково-технічну та проектну, комплексне маркетингове дослідження ринку, організацію усіх бізнес-процесів, сервісне обслуговування, стимулювання збуту.

Важливими рішеннями у процесі управління асортиментом продукції підприємства є рішення щодо:

- зняття з виробництва нерентабельних видів продукції, окремих моделей асортиментного ряду;
- необхідності проведення маркетингових або експертних досліджень для створення нових видів продукції чи модифікації існуючих видів;
- затвердження планів і програм на підприємстві щодо розробки нових продукції або вдосконалення існуючої продукції, товарів;
- затвердження / надання фінансових ресурсів для втілення програм і планів.

Основні рішення у системі формування асортименту продукції підприємства відображені у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Рішення щодо управління асортиментом продукції підприємства

Напрямок	Характеристика	Причини впровадження
Скорочення асортименту	Зміни за кількістю та якістю певних характеристик товарів за допомогою скорочення його широти та глибини	Зменшення споживчого попиту, недосконалість пропозиції, збитковість чи низька прибутковість від збуту продукції
Розвиток (розширення) асортименту	Зміни за кількістю та якістю певних характеристик товарів за допомогою розширення складових широти, повноти та новизни	Зростання попиту і пропозиції, високий рівень рентабельності виробництва і збуту продукції, поява нових модифікацій, які можна реалізувати
Стабілізація асортименту	Стан асортименту продукції, що обумовлюється високою стійкістю і низьким рівнем оновлення	Притаманно для продовольчих продуктів повсякденного вжитку
Оновлення асортименту	Зміни за кількістю та якістю асортименту, який може задовольнити додаткові потреби покупців	Висока рентабельність виробництва і реалізації товарів, поява нових видів продукції
Удосконалення асортименту	Зміни за кількістю та якістю асортименту продукції підприємства для підвищення його оптимальності	Зниження попиту, недостатність пропозиції
Гармонізація асортименту	Зміни за кількістю та якістю асортименту продукції, які характеризуються схожістю з реальним асортиментом, у напрямку забезпечення його оптимального складу при виробництві та збуті продукції	Націлення на гармонійність при формуванні асортименту обумовлено спеціалізацією, доцільністю виробництва

Джерело: складено на основі [19; 20].

Аналізуючи найпоширеніші підходи до управління асортиментом продукції підприємства можна виділити такі складові, які впливають на асортимент, на процедури його формування, на прийняття рішень щодо оптимізації асортименту (рисунок 1.1).



Рисунок 1.1 – Складові елементи процесу формування асортименту продукції підприємства, складено автором на основі [25].

Для ефективного управління асортиментом продукції підприємства необхідно вчасно оцінювати поточні залишки та обсяги збуту продукції, вчасно здійснювати замовлення поставок сировини та матеріалів у постачальників, оптимально визначати ціни на продукцію, здійснювати інвентаризацію та

переоцінку залишків. Оптимізацію асортименту продукції підприємства необхідно проводити на основі аналітичних інструментів, методів, науково-методичних підходів [25; 26; 27].

Поєднання різних методик обумовлює можливості ефективного управління асортиментом, дає можливості виявити види продукції, які приносять максимальний прибуток для підприємства.

У ході проведення оптимізації портфеля асортименту необхідно знайти управлінське рішення, яке буде найефективнішим у контексті поставлених завдань (наприклад, щодо завоювання нових ринків, зростання прибутку, збільшення обсягів збуту чи доступності ресурсів тощо).

У процесі формування асортименту продукції підприємства доцільно використовувати різні методами (в залежності від специфіки продукції, цілей і завдань, які поставлені до вирішення, від масштабів збуту тощо)

У цілому асортиментну політику підприємства необхідно формувати під призмою аналізу альтернативних шляхів стратегічного та тактичного розвитку суб'єкта бізнесу, у взаємозв'язку із стратегією і тактикою підприємства, реалізація яких буде досягатися через асортиментну політику та її реалізацію. Тому асортиментна політика підприємства залежить від його місії, розробленої стратегії та тактики; а з іншого боку впливає на формування стратегії підприємства та його тактичні рішення.

Формування та реалізація асортиментної політики підприємства вимагає дотримання умов, зокрема [2]:

- чіткого уявлення про стратегічні цілі діяльності підприємства;
- доброго знання ринку та його вимог;
- уявлення про можливості підприємства та їх відповідність ринковим запитам.

Асортиментна політика встановлює зв'язок між вимогами ринку, з одного боку, та намірами і можливостями підприємства, – з другого.

Управління розробленим асортиментним портфелем охоплює контроль продукції за кількістю та якістю, за забезпеченням конкурентоспроможності продукції, що виробляється.

1.2 Методики аналізу та управління асортиментом продукції підприємства

Оптимальна структура асортименту продукції підприємства повинна забезпечувати рентабельну його діяльність. Асортимент продукції підприємства багато в чому визначається специфікою роботи, видами діяльності, пробільністю. Більшість підприємств не впроваджують у свою діяльність широку асортиментну лінійку, особливо, якщо це не великі за обсягами підприємства. Широкий асортиментний ряд потребує розширення потужностей підприємства, ускладнює грамотне позиціонування підприємства із відповідними видами продукції на ринках. Тому не доцільно бездумно розширювати асортимент, адже кожна асортиментна одиниця забирає / відволікає на себе ресурси підприємства. Проте, якщо певні види продукції втратили актуальність, то їх необхідно вивести з виробництва.

Робота щодо оцінювання актуальності, перспективності асортиментних позицій повинна регулярно проводитися із використанням різних методик.

Також необхідно оцінювати доцільність розширення асортименту, впровадження у виробництво нових товарів, яке обумовлює збільшення витрат, пам'ятаючи, що позитивні результати, прибутки можуть бути не відразу.

Отже, важливо створити та підтримувати збалансований асортимент продукції, щоб і підприємство отримувало прибутки, і щоб споживачі були задоволені пропозиціями.

Такому оптимальному результату сприятимуть методики аналізу та управління асортиментом продукції.

Важливим також є те, що продуктивний портфель суб'єкта бізнесу впливає не лише на прямі обсяги збуту товарів, але він також обумовлює такі складові елементи як репутацію, прихильність до покупок продукції певного підприємства, певної торгової марки певного бренду.

Для проведення повноцінного аналізу асортиментного портфеля підприємства можна поєднувати різні науково-методичні підходи. Такі результати нададуть більш повну та різносторонню інформацію більшу достовірність для прийняття рішень.

Оцінювання продуктового портфеля за основними методиками представимо у таблиці 1.3.

ABC/XYZ є найбільш відомим і популярним методом аналізу товарного асортименту. Зрозуміло, що суб'єктам бізнесу доцільно жорстко контролювати наявність в асортименті продукції позицій класу А (особливо АХ – товари-лідери, які постійно / стабільно приносять найбільшу частку доходу від реалізації продукції. Щодо позицій товарів класу В, то аналіз / контроль може бути поточним, а відносно товарів класу С – періодичним. На основі застосування даного методу формується ABC XYZ рейтинг, що дає підстави приймати відповідні рішення.

Щодо застосування методики оцінки продуктового портфеля Добра Сімкіна, то група «А» – це найцінніша для суб'єкта бізнесу група товарів. Ці товари можуть служити еталонними зразками при виборі нового товару для включення в асортиментний ряд. Суб'єктам бізнесу необхідно прагнути до збільшення кількості товарних позицій у цій товарній групі, що обумовить збільшення доходів від збуту та збільшення прибутків підприємства.

Групу товарів «В1» формують товари, відносно яких необхідно виявляти шляхи підвищення прибутковості, адже за рахунок високих обсягів збуту продукції навіть незначний ріст прибутковості приведе до відчутного для підприємства зростання прибутку.

Таблиця 1.3 – Методики оцінювання асортиментного портфеля

Метод	Характеристика методу
Метод ABC аналізу	Ідея методу ABC аналізу базується на принципі Парето: «за більшість можливих результатів відповідає відносно невелике кількість причин», також метод відомий як «правило – 80/20». Метод ABC аналізу одержав широке розповсюдження завдяки своїй універсальності, простоті і ефективності.
Метод оцінки продуктового портфеля Добба Сімкіна	Методика дозволяє визначити основні напрями розвитку окремих товарних груп, виявити пріоритетні позиції асортименту, оцінити ефективність структури асортименту і шляхи її оптимізації. Для аналізу використовуються дані про динаміку продажів і собівартості продукції (аналізуються тільки змінні витрати, без обліку постійних витрат). На основі співвідношення обсягу продажів у вартісному вираженні та внеску в покриття витрат товар включається до однієї з 4 груп товарів.
Аналіз продуктового портфеля за адаптованою матрицею БКГ	Матриця бостонської консалтингової групи є класичним універсальним інструментом для аналізу асортиментного портфеля підприємства. За результатами побудови матриці BCG виділяють чотири групи товарів: «зірки», «дійні корови», «важкі діти» («знаки питання») і «собаки» або «невдахи». Для кожної із цих груп існує пріоритетна стратегія.
Математичні методи	Методи застосовують при дотриманні ряду умов. Лінійні методи, методи двокритеріального, трискритеріального багатокритеріального моделювання.
Метод експертних оцінок	Є можливості враховувати, оцінювати неформалізовані чинники

Джерело: складено на основі: [25; 27; 28].

У групу товарів «В2» включають товари, відносно яких необхідно шукати можливості для збільшення продажів продукції. Високий рівень рентабельності продукції даної групи обумовить високі темпи зростання прибутку підприємства, які будуть вищими темпів росту продажів цих товарів.

Група «С» представляє найменшу цінність для підприємства як товарна група; ці товари необхідно розглянути як претенденти на заміну; доцільно розглядати варіанти вилучення найменш прибуткових товарів із асортиментного портфеля підприємства.

За матрицею BCG можна відслідковувати зміни положень товарів у динаміці. Тому дану методику можна проводити регулярно, аналізувати позиції товарів у динаміці, їх посилення позицій на ринку та навпаки, послаблення. На основі такої інформації можна приймати рішення щодо стратегій розвитку відповідних асортиментних одиниць.

Математичні методи оптимізації структури асортименту продукції підприємства можна застосовувати при дотриманні ряду умов чи обмежень. Зокрема, застосування методу лінійного програмування вимагає виконання певних умов, у т. ч.:

- впровадження на підприємстві системи бюджетування;
- при незмінній програмі виробництва впродовж місяців;
- при високій завантаженості виробничих потужностей;
- при наявних реальних прогнозах поведінки ринку і постачальників.

За таких даних визначення оптимальної асортиментної структури продукції зводиться до рішення системи нерівностей (обмежень). Питання щодо визначення оптимального плану виробництва продукції методом трикритеріального моделювання описано у публікації [30].

Серед найбільш характерних обмежень, які притаманні для підприємств, можуть бути такі:

- обмеження за обсягом збуту продукції;
- обмеження за наявними виробничими потужностями;
- обмеження за ресурсами, за їх доступністю для підприємства;

- цінові обмеження.

Можуть бути й інші види обмежень.

Критерієм оптимізації з урахуванням визначених обмежень як правило виступає маржинальний прибуток (на досягнення його максимуму). Оптимальне рішення знаходять також користуючись симплекс методом, який здійснюється за допомогою спеціального програмного забезпечення або електронних таблиць Excel.

Також надзвичайно поширеним є метод аналізу асортименту та знаходження рішень щодо поставлених питань є метод експертних оцінок. Оскільки застосування математичних методів вимагає наявності точних даних, то використання методу експертних оцінок дозволяє оцінювати не формалізовані чинники.

Метод експертних оцінок можна використовувати як при оцінюванні, аналіз існуючого асортименту продукції, так і при прийнятті рішень щодо впровадження нових видів продукції у виробництво.

Впровадження нових видів продукції в асортимент необхідно оцінюватися за різними аспектами. До складу експертної групи з оцінювання доцільно вводити фахівців різних рівнів.

Серед поширених методів оптимізації асортиментного портфелю суб'єктів бізнесу є метод бенчмаркінгу, який передбачає відтворення підприємствами успішного асортиментного ряду суб'єктів бізнесу – конкурентів. Такі завдання вирішуються шляхом проведення порівняльного аналізу, а також через адаптацію організаційних процесів до внутрішнього і зовнішнього середовища.

Характерними особливостями бенчмаркінгу є [28]:

- загальносистемний характер, тобто охоплення усіх аспектів діяльності організації;
- чітка націленість на досягнення найкращого рівня;
- практична орієнтація в знаходженні рішень;
- досягнення конкретних конкурентних переваг на практиці.

Основна складність застосування даного методу може полягати у відсутності яскраво вираженого лідера.

Одним з найважливіших чинників у веденні конкурентної боротьби підприємствами є управління витратами, зменшення витрат, що дозволяє отримувати прибуток при високих цінових ринкових коливаннях. У цьому контексті треба вести мову про метод «директ костинг» або «маржинальний дохід».

Основний зміст методу «директ костинг» полягає у тому, що на першому етапі здійснюється розрахунок маржинального прибутку як різниці між виручкою і змінними витратами. На другому етапі від маржинального прибутку підприємства віднімають постійні витрати і отримують операційний прибуток.

Системи «директ костинг» полягає в організації роздільного обліку змінних і постійних витрат. Використання «директ костинг» дає певні переваги у процесі підвищення ефективності управління. При розробці асортиментної політики виходять із міркувань того, що якщо проміжний маржинальний дохід покриває хоча б частину постійних витрат суб'єкта бізнесу, то такий вид продукції доцільно залишатися в асортименті. Перевага в асортименті віддається видам продукції, які покривають більше постійних витрат.

Для поглиблення аналізу доцільно поряд з порогом рентабельності, визначати поріг беззбитковості за видами продукції підприємства.

Формуючи асортимент продукції, підприємство для досягнення визначених цілей, насамперед, має спиратися на власний ресурсний потенціал. Ресурси по суті виступають обмеженнями для розширення асортименту кожного конкретного суб'єкта бізнесу або реалізації певного асортиментного ряду (за недостатності ресурсів).

Питання управління асортиментом продукції суб'єкта бізнесу включає основні завдання щодо визначення переліку продукції, що буде випускатися і розрахунок виробничої програми (скільки випускати продукції). Розрахунки виробничої програми підприємства є цілком дослідженими і зрозумілими. Тому

важливими є розрахунки якраз раціонального / оптимального асортименту та управління ним, методи яких описано вище.

Отже, здійснюючи оптимізацію існуючого асортименту, доцільно оцінювати перспективи виведення на ринок нових продуктів. Також при управлінні асортиментом продукції (поряд із досягненням відповідності асортименту цілям і ресурсам підприємства), необхідно забезпечити відповідність асортименту умовам зовнішнього середовища (ринку).

2 АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ХМЕЛЬНИЦЬКХЛІБ»

2.1 Аналіз функціонування підприємств харчової промисловості в системі національної економіки

Харчова промисловість є надзвичайно важливою. До неї належать понад 40 підгалузей, серед яких: хлібопекарська, молочна, м'ясна, рибна, цукрова, олійно-жирова, кондитерська, виноробна тощо. Промислове виробництво широкого асортименту харчових продуктів в Україні здійснюють профільні підприємства. Зазвичай в галузь щорічно надходило іноземних інвестицій в обсягах близько 3 млрд дол (тобто, понад 25 % від загальних прямих іноземних інвестицій у промисловість України). Зрозуміло, що анексія частини територій України, бойові дії з 2014 р. суттєво вплинули на усі галузі економіки України, у т. ч. і на харчову промисловість. З кінця 2013 р. харчова промисловість втратила великий сегмент сформованого ринку збуту. Після введеного РФ ембарго значно знизився експорт сирно-молочної продукції, зокрема українських сирів із 120 млн дол у 2014 до 35 млн дол у 2015 р.. У 2014 р. у харчовій промисловості України працювало 22 тисячі підприємств, які повністю забезпечували потреби внутрішнього ринку. Впродовж 2010-2016 рр. тривало падіння обсягів виробництва основних видів продукції харчової промисловості. Зокрема, скорочення виробництва соків фруктових та овочевих становило 40,5 %; виробництво м'яса яловичини й телятини – скоротилося на 31,6 %; виробництво кондитерських виробів – на 27,8 %; макаронних виробів – на 26,5 %; борошна – на 20,8 %; ковбасних виробів – на 15,5 %. Також скоротилося виробництво напоїв, зокрема, на 59,2 % скоротилося виробництво горілки; на 40,7 % скоротилося виробництво пива солодового, на 20,2 % скоротилося виробництво напоїв безалкогольнихтощо. Скорочення виробництва продукції харчової промисловості обумовило скорочення кількості підприємств в той період з 6551 до 5104 та кількість осіб, зайнятих у виробництві з 420 тис осіб до 314 тис осіб. У структурі доходу від реалізації

харчових продуктів, напоїв і тютюнових виробів значна частка припадала на дохід від продажу олії та тваринних жирів (до 30 %), напоїв (близько 10-12 %), м'яса та м'ясних продуктів (близько 15 %), молочної продукції (близько 10 %), хліба та хлібобулочних виробів (до 10 %), інших харчових продуктів (цукру, какао, шоколаду тощо близько 15%). Від 2018 р. харчова промисловість України забезпечує внутрішній ринок продуктами харчування майже на 90 %.
[4; 23]

В Україні хліб і хлібобулочні вироби є доступними харчовими продуктами, асортимент виробів різноманітний і постійно розширюється. Потреба населення в хлібі та хлібобулочних виробах, яка визначена нормою споживання, забезпечується в повному обсязі.

Виробництвом хліба займаються спеціалізовані хлібозаводи, що випускають масово продукцію, а також малі суб'єкти бізнесу, які випускають як традиційні види хліба, так і новинки. Специфіка хлібобулочних виробів обумовлює його реалізацію в певні терміни та в певних відстанях (до 150 км приблизно). В асортименті продукції хлібокомбінатів переважає хліб пшеничний (частка близько 40 % ринку хлібо виробництва), хліб житньо-пшеничний і пшенично-житній (частка ринку близько 35%), булочні вироби (частка близько 25 %).

Відносно розгалуженості підприємств, то зазначимо, що хлібо виробництво має розгалужене територіальне охоплення в усіх областях України, а відносно великі підприємства з виробництва хліба розташовані в обласних центрах зазвичай.

Варто зазначити, що до 1.07.2017 р. здійснювалося державне регулювання цін на соціальні сорти хліба шляхом встановлення граничної торговельної націнки до оптової ціни товаровиробника у розмірі 15 %, а також регулювання полягало у встановленні граничних норм рентабельності виробництва хліба та хлібобулочної продукції у розмірі 5 % виробників. Здійснювався контроль за дотриманням цін Державною службою з питань безпечності харчових продуктів та захисту споживачів. Надалі, попри

підвищення цін на хліб в Україні, вартість хліба була відносно дешевою відносно вартості в інших країнах світу. Від 18.05.2020 р. було впроваджено регулювання роздрібних цін на хліб шляхом декларування ціни на продукцію соціальної значущості. [6; 8]

Також варто зазначити про скорочення виробництва хліба в Україні та зростання асортиментного ряду, на які перевелу свою увагу деякі споживачі (круасани, лаваш, італійська чіабата тощо).

На розвиток харчової промисловості в Україні як і на інші галузі впливають чинники внутрішнього та зовнішнього середовища, які можна назвати традиційними для різних країн і галузей. І, звичайно, є спектр проблем, які притаманні лише для національної економіки та які з'явилися з початком бойових дій на сході України з 2014 р., а з лютого 2022 р. набули вкрай загрозливого характеру для національної економіки та національної безпеки в цілому.

У контексті теми магістерської роботи звертаємо увагу на обсяги реалізованої продукції суб'єктів господарювання за видом економічної до якої відноситься ТОВ «Хмельницькхліб» – за КВЕД–2010 група С – переробна промисловість; клас 10.7 – виробництво хліба, хлібобулочних і борошняних виробів. Даний вид діяльності аналізуємо у розрізі під призмою усіх видів діяльності, а також у розрізі групи С та класу 10.7.

У таблиці 2.1 представляємо інформацію з розподілом за обсягом реалізованої продукції у 2020-2022 р. з виокремленням суб'єктів діяльності з обсягом реалізованої продукції від 10 млн євро до 20 млн євро, адже досліджуване підприємство (ТОВ «Хмельницькхліб») входить у цю категорію суб'єктів діяльності.

Як бачимо, згідно даних Державної служби статистики суб'єкти підприємництва з обсягом реалізованої продукції від 10 млн євро до 20 млн євро у 2020 р. формували обсяги реалізованої продукції на рівні 7,6 % у загальному доході від реалізації, у 2021 р. така частка скоротилася до 7,2 %, а в

2022 р. – зросла до 8,4 % у загальній сумі доходу від реалізації суб'єктів бізнесу.

Таблиця 2.1 – Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктів господарювання з виокремленням виду діяльності – виробництво хліба, хлібобулочних і борошняних виробів

Показник	Код за КВЕД–2010	Значення показника по роках		
		2020	2021	2022
Усього				
Суб'єкти підприємництва з обсягом реалізованої продукції (товарів, послуг) від 10 до 20 млн. євро, тис грн	-	838743409,4	1083518335,7	929596618,7
У % до загального показника суб'єктів господарювання відповідного виду діяльності		7,6	7,2	8,4
Переробна промисловість				
Суб'єкти підприємництва з обсягом реалізованої продукції (товарів, послуг) від 10 до 20 млн. євро, тис грн	С	к/с	к/с	к/с
У % до загального показника суб'єктів господарювання відповідного виду діяльності		к/с	к/с	к/с
Виробництво хліба, хлібобулочних і борошняних виробів				
Суб'єкти підприємництва з обсягом реалізованої продукції (товарів, послуг) від 10 до 20 млн. євро, тис грн.	10.7	5049188,1	к/с	10634395,4
У % до загального показника суб'єктів господарювання відповідного виду діяльності		12,7	к/с	21,4

1. Дані наведено без урахування результатів діяльності банків та бюджетних установ, за 2020–2021 роки без тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях; дані за 2022 рік наведено без урахування тимчасово окупованих російською федерацією територій та частини територій, на яких ведуться (велися) бойові дії.

2. Інформація за 2021–2022 роки сформована на основі фактично поданих підприємствами звітів та проведених дооцінок показників.

3. Символ (к) – дані не оприлюднюються з метою виконання вимог Закону України «Про офіційну статистику» щодо забезпечення гарантій органів державної статистики щодо статистичної конфіденційності.

Джерело: складено за даними [23].

Відносно показників суб'єктів бізнесу переробної промисловості у 2020-2021 р. інформація не відображена, тобто не оприлюднені дані на підставі виконання вимог Закону України «Про офіційну статистику» щодо забезпечення гарантій органів державної статистики щодо статистичної конфіденційності.

Відносно діяльності суб'єктів бізнесу групи з обсягом реалізованої продукції (товарів, послуг) від 10 до 20 млн євро, які здійснюють діяльність за класом 10.7, то у 2020 р. їх частка до загального показника суб'єктів господарювання відповідного виду діяльності становила 12,7 %, у 2021 р. дані статистики також не відображають інформацію, а в 2022 р. частка суб'єктів бізнесу з діапазоном доходу від реалізації продукції (товарів, послуг) від 10 до 20 млн. євро становила 21,4 % до загального показника суб'єктів господарювання виду діяльності – виробництво хліба, хлібобулочних і борошняних виробів.

У таблиці 2.2 представлено інформацію про обсяг реалізованої продукції суб'єктами бізнесу з кількістю працюючих 250 і більше осіб, оскільки досліджуване нами підприємство (ТОВ «Хмельницькхліб») відноситься до категорії суб'єктів бізнесу із кількістю працівників більше 250 осіб.

За зведеними даними Державної служби статистики суб'єкти бізнесу з кількістю зайнятих працівників понад 250 осіб у 2020 р. формували 41,8 % обсягів реалізованої продукції у загальному обсязі реалізованої продукції суб'єктів господарювання. У 2021 р. їх частка була майже такою ж (41,4 %). У 2022 р. частка обсягів реалізації продукції суб'єктів бізнесу з кількістю працюючих понад 250 осіб у % до загального показника суб'єктів бізнесу зросла до 45 %. У цілому відзначаємо значну частку доходу від реалізації продукції (майже половину), яка припадає на підприємства саме з чисельністю працюючих понад 250 осіб.

Таблиця 2.2 – Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктів господарювання з виокремленням суб'єктів за кількістю зайнятих працівників 250 і більше осіб

Показник	Код за КВЕД–2010	Значення показника по роках		
		2020	2021	2022
Усього				
Суб'єкти підприємництва з кількістю зайнятих працівників 250 і більше осіб, тис грн	-	4619021281,3	6214705248,9	5011216346,7
У % до загального показника суб'єктів господарювання відповідного виду діяльності		41,8	41,4	45,0
Переробна промисловість				
Суб'єкти підприємництва з кількістю зайнятих працівників 250 і більше осіб, тис грн	С	1404255353,1	1963757008,5	к/с
У % до загального показника суб'єктів господарювання відповідного виду діяльності		65,4	67,5	к/с
Виробництво хліба, хлібобулочних і борошняних виробів				
Суб'єкти підприємництва з кількістю зайнятих працівників 250 і більше осіб, тис грн	10.7	25075774,5	30906459,2	30320907,9
У % до загального показника суб'єктів господарювання відповідного виду діяльності		63,1	58,1	61,1

1. Дані наведено без урахування результатів діяльності банків та бюджетних установ, за 2016–2021 роки без тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях; дані за 2022 рік наведено без урахування тимчасово окупованих російською федерацією територій та частини територій, на яких ведуться (велися) бойові дії.

2. Інформація за 2021–2022 роки сформована на основі фактично поданих підприємствами звітів та проведених дооцінок показників.

3. Символ (к) – дані не оприлюднюються з метою виконання вимог Закону України «Про офіційну статистику» щодо забезпечення гарантій органів державної статистики щодо статистичної конфіденційності.

Джерело: складено за даними [23].

Щодо суб'єктів бізнесу групи С – переробна промисловість, то їх частака у % до загального показника суб'єктів господарювання відповідного виду діяльності ще вища (у 2020 р. вона складала 65,4 %, а в 2021 р. – 67,5 %; за 2022 р. – дані не оприлюднені).

Також високою є частка обсягів реалізованої продукції суб'єктами підприємництва з чисельністю працівників понад 250 осіб, які здійснюють діяльність за класом 10.7 – виробництво хліба, хлібобулочних і борошняних виробів вона становила 63,1 % у 2020 р., 58,1 % у 2021 р. та 61,1 % у 2022 р.).

Також зазначаємо, що ТОВ «Хмельницькхліб» виходить на було учасником тендерів серед інших підприємств, які випускають аналогічну продукцію. Інформацію про результати тендерів із даними про замовників у 2023 р. відобразимо у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Замовники продукції ТОВ «Хмельницькхліб» у 2023 р. за результатами тендерів

Замовник	Сума, грн
1. Виноградівський психоневрологічний інтернат	1282944
2. Хмельницький геріатричний пансіонат для ветеранів війни і праці	1137960
3. Департамент освіти та науки Хмельницької міської ради	1108000
4. Розсошанська сільська рада	832048
5. Відділ освіти, молоді та спорту Деражнянської міської ради	743250
6. Дитячий будинок хмельницької обласної ради	717383
7. КНП «БЦРЛ» Слобідсько-Кульчієвецької сільської ради	673000
8. Спеціалізована загальноосвітня школа I-III ступенів № 12 м. Хмельницького	644045
9. Навчально-виховний комплекс №2	627890
10. КЗ Дунаєвецький психоневрологічний інтернат	608400
Інші	835151
Разом	9210071

Джерело: складено за даними: [9].

За результатами тендерів ТОВ «Хмельницькхліб» здійснює поставки хліба та хлібобулочних виробів у Виноградівський психоневрологічний інтернат, Хмельницький геріатричний пансіонат для ветеранів війни і праці, у школи та дитячі садочки м. Хмельницького та інших громад у Хмельницькій області.

2.2 Характеристика діяльності ТОВ «Хмельницькхліб» та аналіз результатів його функціонування

ТОВ «Хмельницькхліб» знаходиться за адресою: м. Хмельницький, вул. Тернопільська, 8. Основним видом діяльності ТОВ «Хмельницькхліб» є виробництво хліба та хлібобулочних виробів.

Виробництво хліба та хлібобулочних виробів є надзвичайно важливою та почесною справою.

У кожного підприємства як у кожної людини є своє обличчя, своя біографія і свій пройдений шлях. На цьому шляху трапляються злети і падіння, зростання і утвердження, поразки та перемоги. Історію підприємства створюють люди – робітники, інженерно-технічний та управлінський персонал.

Стратегія ТОВ «Хмельницькхліб» передбачає задоволення вимог та очікувань споживачів щодо здійснюваного виду діяльності. За рахунок її реалізації підприємство прагне до отримання ефективних результатів діяльності та утримання конкурентних позиції на сегментарному ринку з виробництва хліба та хлібобулочних виробів.

Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Хмельницькхліб» представимо у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Хмельницькхліб»

Показники	Значення показника по роках			Динаміка, %	
	2020 р	2021 р	2022 р.	2021/ 2020	2022/ 2021
1. Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис грн	271106	425363	394432	156,90	92,72
2. Середньо-облікова чисельність, осіб	326	312	306	95,70	98,08
- працівників					
- робітників	244	235	230	96,31	97,87
3. Виробіток, тис грн / особу	831,61	1363,34	1288,99	163,94	94,55
- на одного працівника					
- на одного робітника	1111,09	1810,05	1714,92	162,90	94,74
4. Фонд оплати праці, тис грн	21044	25481	26257	121,08	103,04
5. Середньомісячна заробітна плата одного працівника, грн	5379,34	6805,82	7150,59	126,51	105,06
6. Повна сбівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис грн	264417	418754	445791	158,37	106,46
7. Прибуток від реалізації продукції, тис грн	6689	6609	-51359	98,80	-
8. Витрати на одну грн реалізованої продукції, грн	0,975	0,984	1,130	100,92	114,84
9. Рентабельність,%	2,00	1,00	-	-	-
- доходу					
- витрат	2,52	1,57	-	-	-
10. Середньорічна вартість основних засобів, тис грн	4587,5	10577,5	16577,0	230,57	156,72
11. Фондовіддача, грн	47,33	40,21	23,79	84,96	59,16

Діяльність ТОВ «Хмельницькхліб» відноситься до однієї з найважливіших складових економіки будь-якої країни. Ступінь відносної незалежності харчової промисловості обумовлює потенційну продовольчу безпеку національної економіки, оскільки саме від розподілу харчових виробництв у країні, від наявності на території країни самостійних ресурсних баз, що забезпечують функціонування харчової промисловості, залежить можливість автономного виживання країни в критичних макроекономічних умовах або в умовах виникнення форс-мажорних ситуацій.

Аналізуючи показники таблиці 2.4 відзначаємо зростання чистого доходу від реалізації продукції у 2021 р. на 56,9 % (на 154257 тис грн) відносно доходу ТОВ «Хмельницькхліб» у 2020 р. У 2022 р. чистий дохід від реалізації продукції зменшився на 7,28 % (на 30931 тис грн) відносно попереднього періоду, отже констатуємо негативну динаміку чистого доходу від реалізації продукції ТОВ «Хмельницькхліб» у 2022 р.

Для наглядності дохід від реалізації продукції ТОВ «Хмельницькхліб» за 2020-2022 рр. відобразимо на рисунку 2.1.

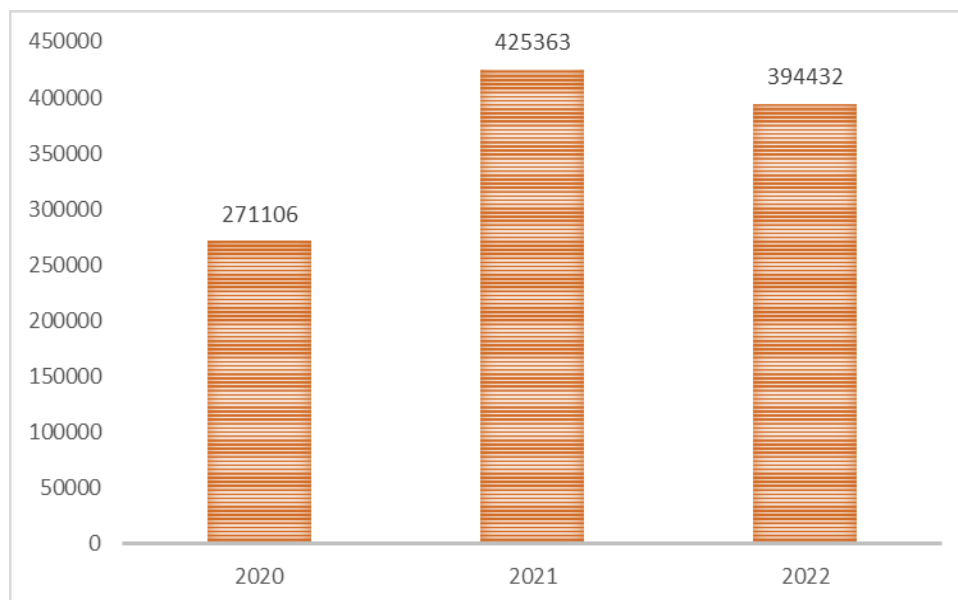


Рисунок 2.1 – Чистий дохід від реалізації продукції
ТОВ «Хмельницькхліб», тис грн

Аналізуючи повну собівартість реалізованої продукції, товарів підприємства констатуємо, що у 2021 р. вона зросла на 58,37 % при співставному зростатті доходу.

Проте, у 2022 р. при скороченні обсягів надходження виручки від реалізації продукції підприємства відзначаємо, що повна собівартість зросла на 6,46 % відносно її рівня у 2021 р.

Повну собівартість реалізованої продукції ТОВ «Хмельницькхліб» за 2020-2022 рр. ілюструє рисунок 2.2.

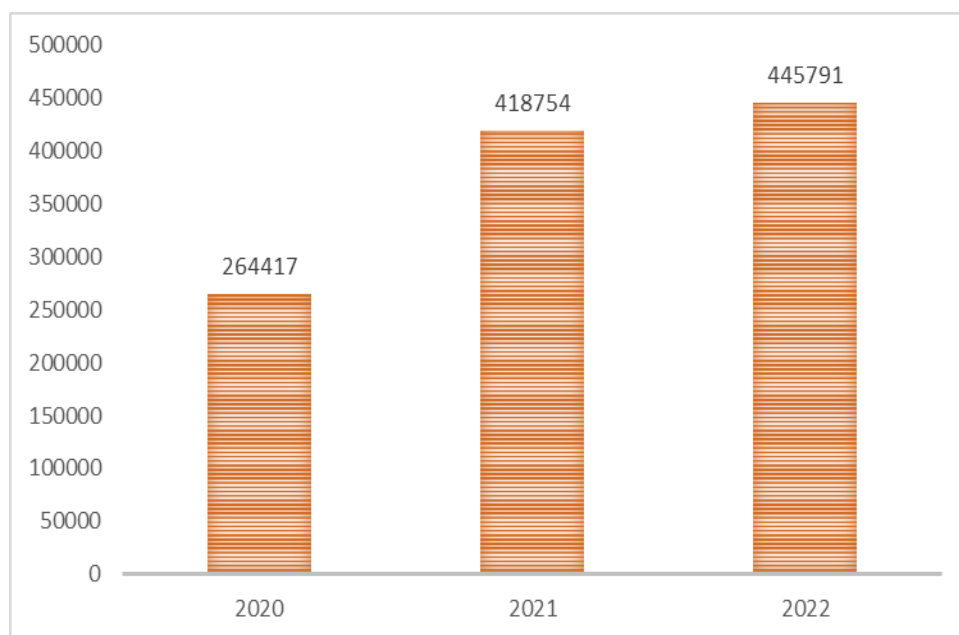


Рисунок 2.3 – Повна собівартість реалізованої продукції ТОВ «Хмельницькхліб», тис грн

Важливе значення у діяльності будь-якого підприємства відіграють його працівники. Аналізуючи результати діяльності, зазначаємо, що середньооблікова чисельність працівників ТОВ «Хмельницькхліб» зменшувалася впродовж 2020-2022 рр.

У 2021 р. чисельність працівників скоротилася до 312 осіб (зменшилась на 14), а в 2022 р. – до 306 (зменшилась ще на 6 осіб відносно чисельності попереднього року). У структурі персоналу підприємства близько 25 %

складають робітники. Інші близько 75 % – інші категорії працівників ТОВ «Хмельницькхліб» (службовці, фахівці, керівники).

Питому вагу робітників ТОВ «Хмельницькхліб» у загальній структурі кадрів відображено на рисунку 2.3.

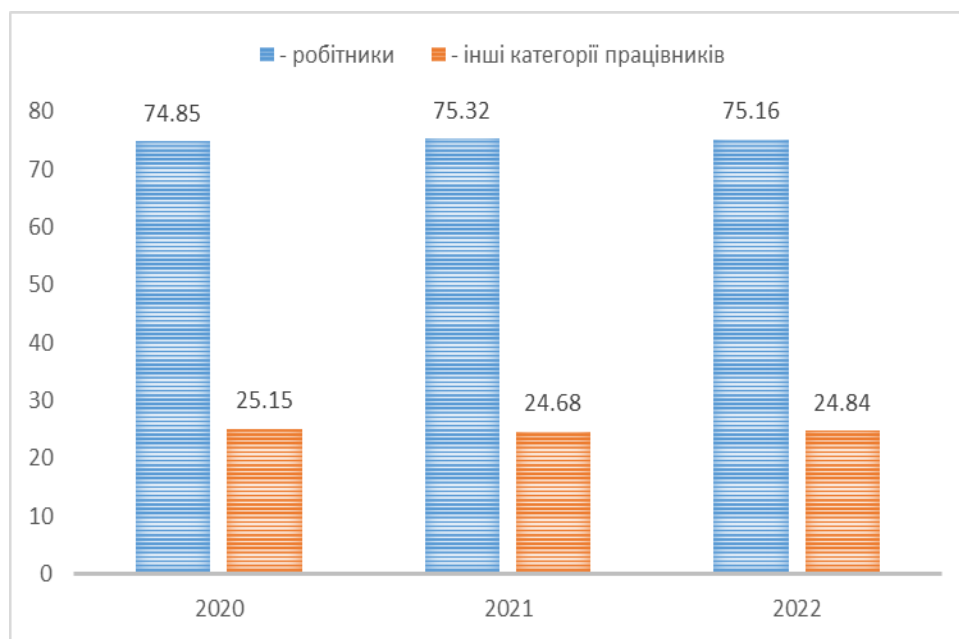


Рисунок 2.4 – Структура чисельності працівників ТОВ «Хмельницькхліб», %

Збалансована структура персоналу підприємства є важливою для ефективної реалізації відповідних завдань та функцій, для отримання максимально можливої продуктивності праці. Якраз відносно продуктивності праці бачимо, що при зменшенні чисельності у ТОВ «Хмельницькхліб» вдалося збільшити виробіток на одного робітника у 2021 р. на 62,9 %; на одного працівника – на 63,94 %, що є позитивним результатом діяльності. Проте, у 2022 р. продуктивність праці робітників зменшилася на 5,26 %, працівників – на 5,45 % відносно рівня продуктивності праці у 2021 р.

Продуктивність праці робітників та відповідно усіх працівників ТОВ «Хмельницькхліб» (середньогодинна, середньоденна та середньорічна) відображена у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Динаміка продуктивності праці ТОВ «Хмельницькхліб»

Показник	Значення показників по роках			Відхилення, (+,-)	
	2020	2021	2022	2020-2021	2021-2022
1. Чистий дохід від реалізації продукції, робіт та послуг, тис грн	271106	425363	394432	154257	-30931
2. Середньооблікова чисельність, осіб	326	312	306	-14	-6
- працівників	244	235	230	-9	-5
- робітників					
3. Відпрацьовано одним працівником за рік, днів	251	250	257	-1	7
4. Тривалість робочого дня, годин	8	8	8	-	-
5. Загальна кількість відпрацьованого часу за рік працівниками:	81826	78000	78642	-3826	642
- людино-днів	654608	624000	629136	-30606	5136
- людино-годин					
6. Середньорічний виробіток, тис грн/особу:	831,61	1363,34	1288,99	531,73	-74,35
- одного працівника	1111,09	1810,05	1714,92	698,96	-95,13
- одного робітника					
7. Середньоденний виробіток, грн/особу	3313,20	5453,37	5015,53	2140,17	-437,84
- одного працівника	4426,65	7240,22	6672,84	2813,57	-567,38
- одного робітника					
8. Середньогодинний виробіток, грн/особу	414,15	681,67	626,94	267,52	-54,73
- одного працівника	553,33	905,03	834,10	351,7	-70,93
- одного робітника					

Для підвищення продуктивності праці необхідно ліквідувати необґрунтовані витрати часу та забезпечити впровадження ефективних рішень інноваційного характеру, у т. ч. організаційно-управлінських.

Аналізуючи показники оплати праці працівників ТОВ «Хмельницькхліб» відзначаємо низький її рівень. Динаміку середньомісячної заробітної плати на одного працівника ТОВ «Хмельницькхліб» ілюструє рисунок 2.5.

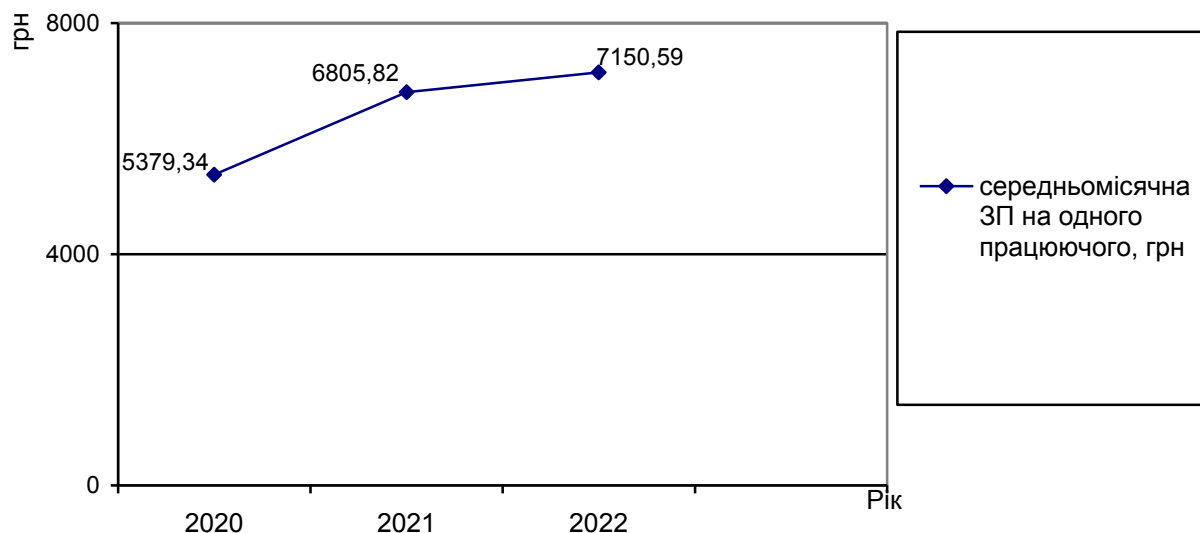


Рисунок 2.5 – Динаміка середньомісячної зарплатної плати одного працівника ТОВ «Хмельницькхліб», грн

Розміри оплати праці працівників підприємства у значній мірі обумовлюються специфікою діяльності підприємства, яке випускає соціальні сорти хліба, ціна на які регулюється на державному рівні, а також підприємства, які виробляють такі види продукції уже традиційно є соціально орієнтованими. До друге, з початком повномасштабного вторгнення РФ на територію України усі можливі резерви спрямовуються на військові потреби, тому підвищення рівня оплати праці на державному рівні (мінімальної зарплатної плати, яка є основою розрахунку оплати праці за вищими розрядами і тарифними ставками) пригальмовано.

Витрати на одну гривню від реалізації по підприємству високі, у 2020-2021 рр. наближалися до гривні (таблиця 2.6).

У 2021 р. витрати на одну гривню від реалізації продукції ТОВ «Хмельницькхліб» ще зросли (збільшились на 0,92 % відносно витрат 2020 р.), у 2022 р. ще суттєво збільшились (на 14,84 % відносно витрат 2021 р.).

Результатом перевищення у 2022 р. темпів росту повної собівартості продукції ТОВ «Хмельницькхліб» над доходом від реалізації продукції витрати на одну гривню реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) ТОВ

«Хмельницькхліб» перевищили одну гривню (складали 1,13 грн з однієї вкладеної гривні), адже у попередні роки витрати на одну гривню були дуже високі (близькі до гривні; 0,975 грн у 2020 р. та 0,984 грн у 2021 р.).

Таблиця 2.6 – Витрати на одну гривню реалізованої продукції

Показник	Значення показника по роках			Відхилення, (+,-)	
	2020	2021	2022	2021-2020	2022-2021
1. Чистий дохід від реалізації продукції, тис грн	271106	425363	394432	154257	-30931
2. Повна собівартість реалізованої продукції, тис грн	264417	418754	445791	154337	27037
3. Витрати на одну гривню реалізованої продукції, грн	0,975	0,984	1,130	0,009	0,146

Динаміку прибутку від реалізації ілюструє рисунок 2.6.

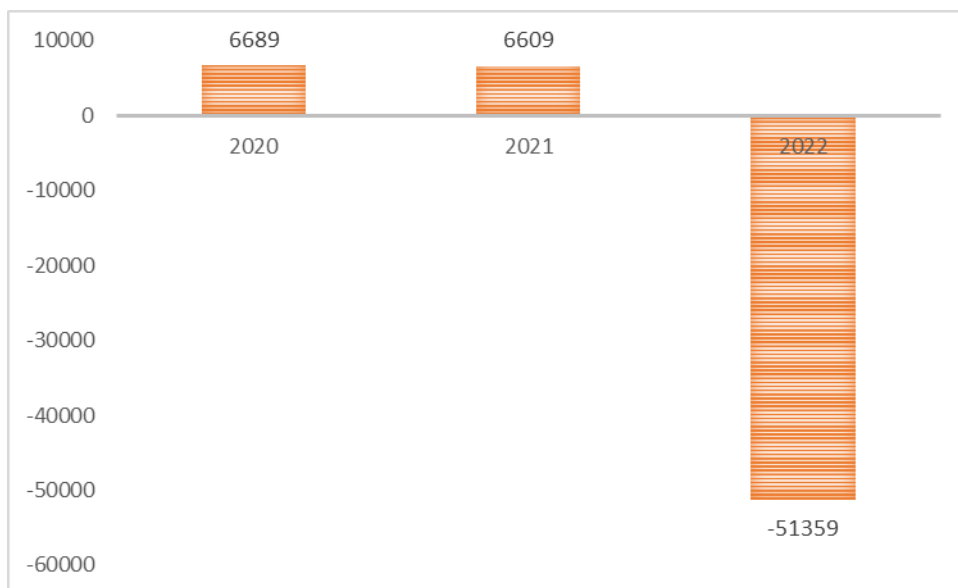


Рисунок 2.6 – Прибуток від реалізації продукції
ТОВ «Хмельницькхліб», тис грн

Прибуток від реалізації продукції ТОВ «Хмельницькхліб» впродовж 2020-2022 зменшувався, тому й знижувалася рентабельність доходу та рентабельність витрат за прибутком від реалізації. У 2022 р. ТОВ «Хмельницькхліб» було не рентабельним.

2.3 Аналіз ефективності використання основних засобів ТОВ «Хмельницькхліб»

Аналіз основних засобів ТОВ «Хмельницькхліб» полягає в аналізі наявності та ефективності використання основних засобів, у знаходженні резервів підвищення ефективності. Розрахунки показників ефективності використання основних засобів ТОВ «Хмельницькхліб» представлено у таблиці 2.7. Рівень фондівіддачі – рисунок 2.7.

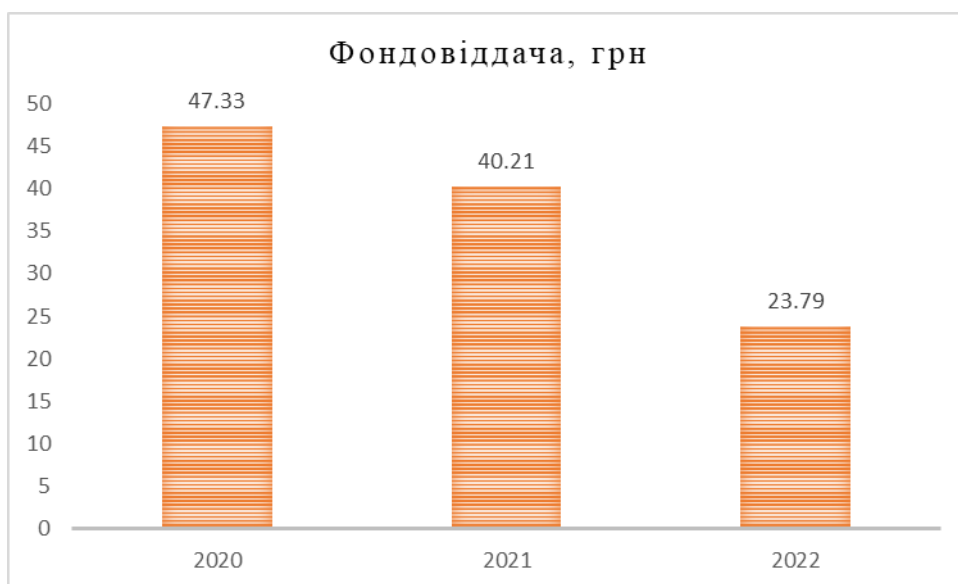


Рисунок 2.7 – Фондовіддача основних засобів ТОВ «Хмельницькхліб» у 2020-2022 рр., грн.

Таблиця 2.7 – Показники ефективності використання основних засобів

Показник	Рік			Відхилення, (+, -)	
	2020	2021	2022	2021- 2020	2022- 2021
Чистий дохід від реалізації продукції, робіт та послуг, тис грн	271106	425363	394432	154257	-30931
Середньооблікова чисельність, осіб					
- працівників	326	312	306	14	6
- т.ч. робітників	244	235	230	-9	-5
Середньорічна вартість основних фондів, тис грн	4587,5	10577,5	16577,0	230,57	156,72
Фондовіддача, грн	47,33	40,21	23,79	-7,12	-16,42
Фондомісткість, грн	0,017	0,025	0,042	0,008	0,017
Фондоозброєність, тис грн/особу	14,07	33,90	54,17	19,83	20,27
- на одного працівника					
- на одного робітника	18,80	45,01	72,07	26,21	27,06

Ефективність використання основних засобів показує фондівддача. Фондовіддача основних засобів ТОВ «Хмельницькхліб» при зростанні доходу від реалізації і при зростанні середньорічної вартості основних засобів у 2021 р. знизилась на 7,12 % відносно показника 2020 р., у 2022 р. рівень фондівддачі знизився на 16,42 % здебільшого через зменшення доходу від реалізації при несуттєвій різниці у вартості основних засобів.

Нижче представимо факторний аналіз фондівддачі основних засобів ТОВ «Хмельницькхліб».

1. Розраховуємо вплив фондівддачі ТОВ «Хмельницькхліб» на дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) у 2022 р.:

$$(23,79 - 40,21) \times 10577,5 = -173682 \text{ тис грн.}$$

2. Розраховуємо вплив вартості основних засобів ТОВ «Хмельницькхліб» на дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) у 2022 р.:

$$2022 \text{ рік: } (16577 - 10577,5) \times 23,79 = 142728,1 \text{ тис грн.}$$

3. Розраховуємо загальний вплив факторів у 2022 р.:

$-173682 + 142728 = -30954$ тис грн (похибка розрахунків, зважаючи на округлення цифр, проте, розрахунки достовірні із незначним відхилення від 30931 тис грн).

Отже, 2022 р. відзначаємо, що зменшення фондівіддачі основних засобів ТОВ «Хмельницькхліб» призвело до зменшення доходу від реалізації продукції на 173682,55 тис грн; а зростання вартості основних засобів призвело до зростання доходу від реалізації продукції на 142728,11 тис грн. Сумарний вплив чинників обумовив зменшення доходу від реалізації продукції ТОВ «Хмельницькхліб» на 30931 тис грн у 2022 р. відносно рівня доходу підприємства у 2021 р. Фондомісткість є низькою на підприємстві, фондомісткість як обернений показник до фондівіддачі зростає.

Вартість основних засобів підприємства ТОВ «Хмельницькхліб» у розрахунку на одного працівника показує фондоозброєність працівників; на одного робітника – фондоозброєність робітників.

Динаміка фондоозброєності працівників ТОВ «Хмельницькхліб», представлена на рисунку 2.8.

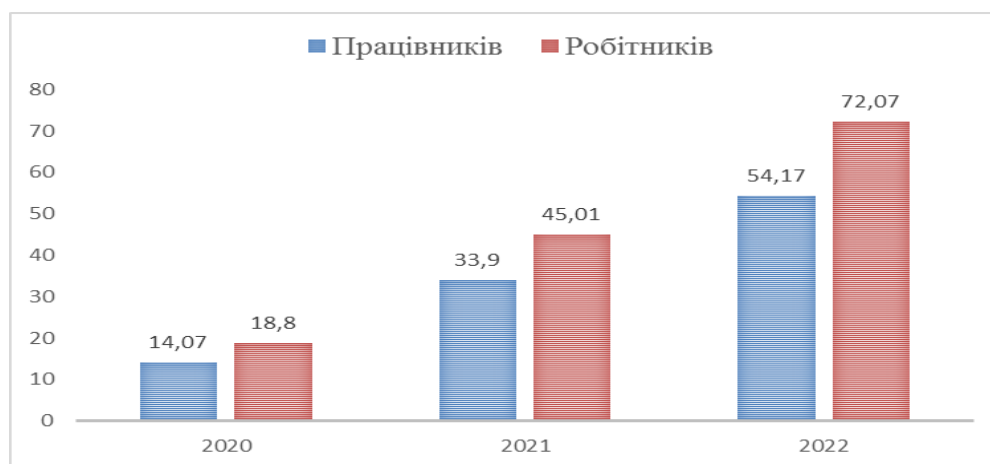


Рисунок 2.8 – Динаміка фондоозброєності працівників / робітників ТОВ «Хмельницькхліб», тис грн / особу

Бачимо, що фондоозброєність працівників / робітників ТОВ «Хмельницькхліб» впродовж років дослідження зростає досить суттєвими темпами, що обумовлене з одного боку зростанням середньорічної вартості основних засобів, а з другого боку, ще й скороченням чисельності працівників / робітників підприємства.

2.4 Аналіз операційних витрат ТОВ «Хмельницькхліб»

Результати господарської діяльності значною мірою обумовлюються управлінням витратами. Різні види діяльності характеризуються переважанням певних видів витрат у веденні діяльності, наприклад, можемо виокремити матеріаломісткі галузі, трудомісткі, які зазвичай обумовлюються належністю до галузі, до певного класу галузі та відповідним рівнем автоматизації галузевого виробництва тощо. Традиційно трудомісткою є сфера послуг, яка зважаючи на її природу наближена найбільше до конкретних споживачів.

Елементи операційних витрат ТОВ «Хмельницькхліб» представимо у таблиці 2.8.

За даними таблиці 2.8 констатуємо, що за усіма складовими елементами операційних витрат ТОВ «Хмельницькхліб» 2021 р. у відбувся суттєвий приріст витрат. До того ж, по елементу операційних витрат було коригування до звітності про фінансові результати. Тому можемо це пояснити, що відбулися додаткові закупки сировини для функціонування підприємства уже у 2022 р. Що на нашу думку пояснює зменшення матеріальних витрат у 2022 р. Адже вони були здійснені у 2021 р.

Розрахунки структури елементів операційних витрат ТОВ «Хмельницькхліб» відображені таблиці 2.9.

Таблиця 2.8 – Елементи операційних витрат

Елементи витрат	Значення показника по роках, тис грн			Відхилення, (+,-)	
	2020	2021	2022	2020- 2021	2021- 2022
Матеріальні витрати	161043	322176	231691	161133	-90485
Витрати на оплату праці	21044	25481	26257	4437	776
Відрахування на соціальні заходи	4371	4795	5004	424	209
Амортизація основних фондів	1075	2235	2929	1160	694
Інші операційні витрати	41794	91366	113828	49572	22462
Разом	229327	446053	379709	216726	-66344

Таблиця 2.9 – Склад та структура операційних витрат

Елементи витрат	Рік, тис грн			Структура витрат, %		
	2020	2021	2022	2020	2021	2022
Матеріальні витрати	161043	322176	231691	70,22	72,23	61,02
Витрати на оплату праці	21044	25481	26257	9,18	5,71	6,92
Відрахування на соціальні заходи	4371	4795	5004	1,91	1,07	1,32
Амортизація основних фондів	1075	2235	2929	0,47	0,50	0,77
Інші операційні витрати	41794	91366	113828	18,22	20,48	29,98
Разом	229327	446053	379709	100	100	100

Структура операційних витрат ТОВ «Хмельницькхліб» наведена на рисунку 2.9.

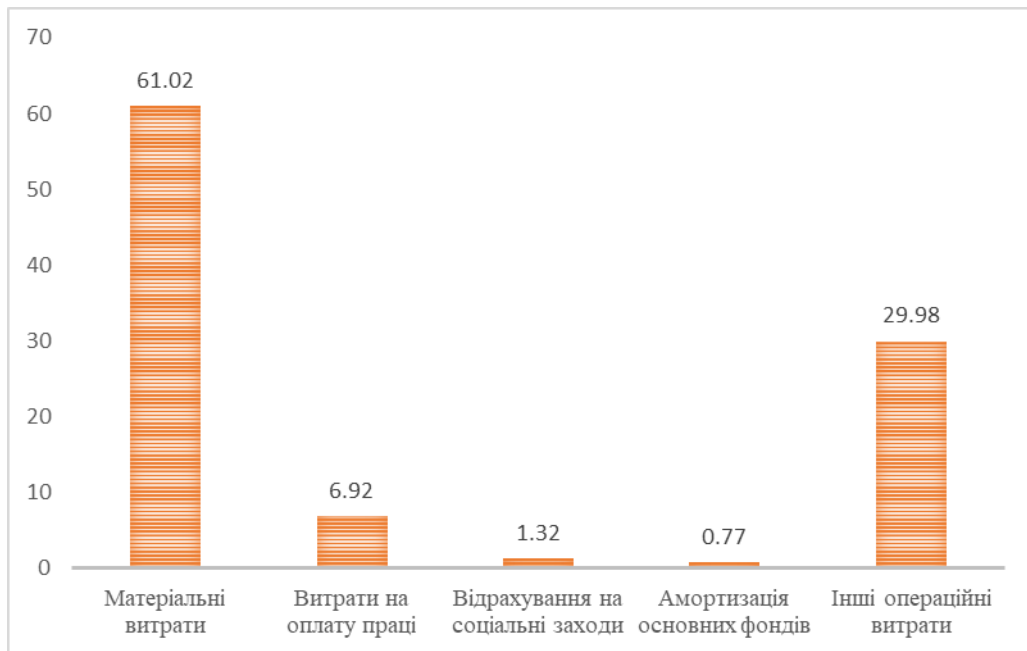


Рисунок 2.9 – Структура операційних витрат ТОВ «Хмельницькхліб» у 2022 р.

Матеріальні витрати займають найбільшу частку у структурі операційних витрат ТОВ «Хмельницькхліб» як традиційно притаманно для даного виду діяльності. Відносно низькою є частка витрат на оплату праці працівників підприємства, яка потребує підвищення в контексті необхідності на вищому рівні задовольняти потреби працівників підприємства, тим більше при суттєвому зростанні вартості споживчого кошика тощо.

2.5 Фінансовий аналіз діяльності ТОВ «Хмельницькхліб»

Аналізуючи формування прибутку ТОВ «Хмельницькхліб» (таблиця 2.10) відзначаємо значні обсяги інших операційних доходів, які суттєво зросли у 2021 р. (до рівня 30878 тис грн відносно операційних доходів на рівні 5319 тис грн у 2020 р.). У 2022 р. позитивна динаміка збереглася і окремі доходи зросли ще на 27589 тис грн відносно їх рівня у 2021 р. та склали 58467 тис грн.

Таблиця 2.10 – Формування прибутку ТОВ «Хмельницькхліб»

Показник	Значення показника по роках, тис грн			Відхилення, (+,-)	
	2020	2021	2022	2021-2020	2022-2021
Чистий дохід від реалізації продукції	271106	425363	394432	154257	-30931
Собівартість реалізованої продукції	217231	385485	311092	168254	-74393
Валовий прибуток	53875	39878	83340	-13997	43462
Інші операційні доходи	5319	30878	58467	25559	27589
Адміністративні витрати	23464	6299	97453	-17165	91154
Витрати на збут	23722	26970	37246	3248	5276
Інші операційні витрати	9505	42794	2001	33289	-40793
Фінансовий результат від операційної діяльності	2503	1054	5107	-1449	4053
Інші доходи	-	-	-	-	-
Фінансові витрати	-	258	-	-	-
Інші витрати	14	4	-	-10	-
Фінансовий результат до оподаткування	2489	792	5107	-1697	4315
Чистий фінансовий результат (прибуток)	2049	661	5107	-1388	4446

Відзначаємо суттєві коливання розмірів адміністративних витрат. Суттєве їх зменшення у 2021 р. ми аргументуємо спрямуванням коштів на закупівлю

сировини в кінці 2021 р. Відповідно, адміністративні виплати були здійснені у 2022 р. у значно більшому розмірі уже з доходів від реалізації продукції, які мали місце у 2022 р. Протилежна ситуація відносно інших витрат, які різко зросли / були здійснені у 2021 р. (до рівня 42794 тис грн) та скоротилися у 2022 р до рівня 2001 тис грн.

Інші операційні доходи та інші операційні витрати проілюструємо на рисунках 2.10 та 2.11.

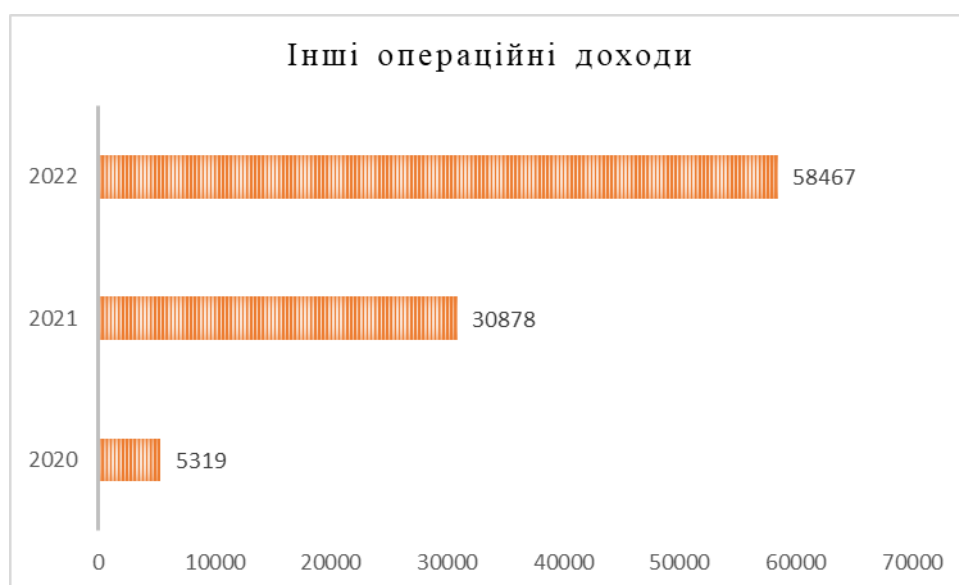


Рисунок 2.10 – Інші операційні доходи
ТОВ «Хмельницькхліб» у 2020-2022 рр., тис грн.

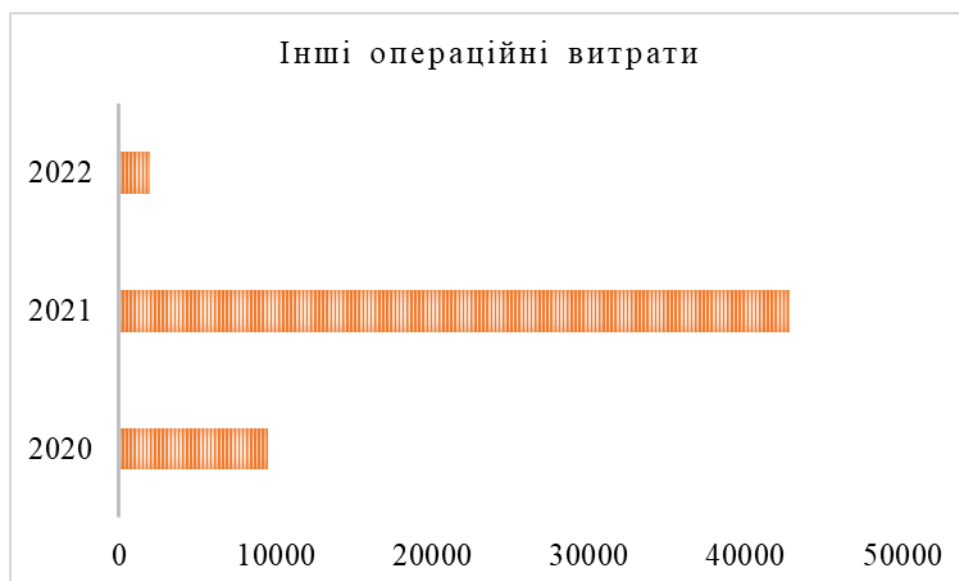


Рисунок 2.11 – Розміри витрат за статтею «Інші операційні витрати»
ТОВ «Хмельницькхліб» у 2020-2022 рр., тис грн.

В умовах різких коливань по доходах/витратах впродовж досліджуваного періоду ТОВ «Хмельницькхліб» у 2020-2022 рр. вийшло на чистий прибуток у кожному із років.

Динаміку чистого прибутку ТОВ «Хмельницькхліб» ілюструє рисунок 2.12.

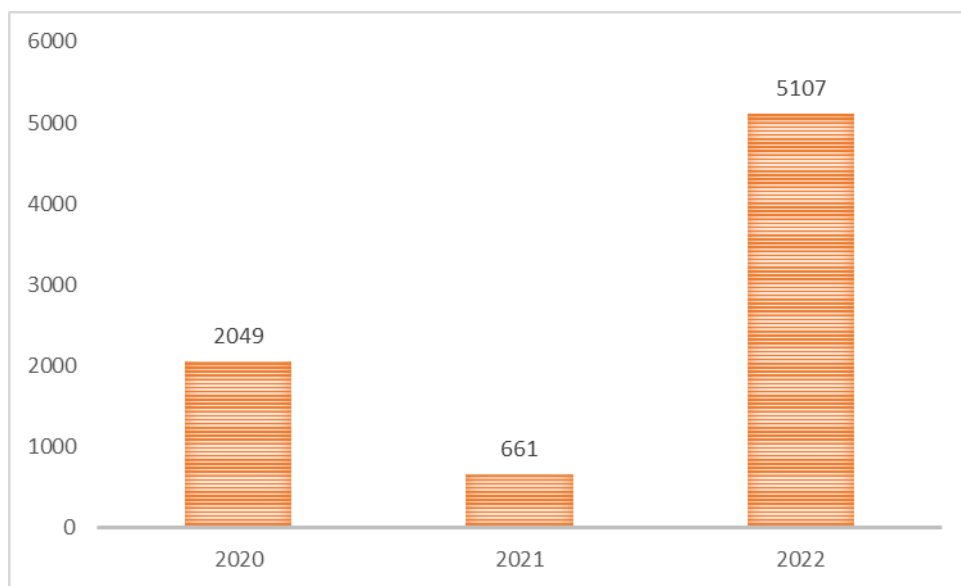


Рисунок 2.12 – Чистий прибуток ТОВ «Хмельницькхліб» у 2020-2022 рр, тис грн

Повніше характеризує міру ефективності діяльності ТОВ «Хмельницькхліб» відносний показник – рентабельність.

За результатами, представленими у таблиці 2.11 можна бачимо, що ТОВ «Хмельницькхліб» є низько рентабельним.

У 2022 р. за показником прибуток від реалізації продукції ТОВ «Хмельницькхліб» було збитковим, не рентабельним.

За показником чистого прибутку ТОВ «Хмельницькхліб» в усі роки вийшло на рентабельність, проте її рівень дуже низький (0,76 %, 0,16 %, 1,29 % по роках дослідження).

Таблиця 2.11 – Рентабельність ТОВ «Хмельницькхліб»

Показник	Значення показника по роках		
	2020	2021	2022
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції та послуг, тис грн	271106	425363	394432
2. Повна собівартість реалізованої продукції, тис грн	264417	418754	445791
3. Прибуток (збиток), тис. грн - від реалізації продукції	6689	6609	-51359
- чистий прибуток	2049	661	5107
4. Рентабельність, % - доходу	2,00	1,00	-
- витрат	2,52	1,57	-
- продажів за чистим прибутком	0,76	0,16	1,29

У 2022 р. за показником прибуток від реалізації продукції ТОВ «Хмельницькхліб» було збитковим, не рентабельним.

За показником чистого прибутку ТОВ «Хмельницькхліб» в усі роки вийшло на рентабельність, проте її рівень дуже низький (0,76 %, 0,16 %, 1,29 % по роках дослідження).

Показником використання оборотних коштів є їх оборотність. Наявність оборотних активів ТОВ «Хмельницькхліб» та їх структура відображена у таблиці 2.12.

Аналізуючи показники, представлені в таблиці 2.12 можна відзначити такі зміни. На кінець 2022 р. зменшились обсяги запасів на 54124 тис грн.; їх частка у структурі оборотних активів становить 1,72 %. На кінець року також збільшилась дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги; її частка у структурі оборотних активів зросла до рівня 65,37 % відносно 50,34 %, яка була на початок 2022 р. Зросли обсяги грошових коштів та їх еквівалентів на кінець року до 6,22 % відносно їх рівня 0,49 % на початок 2022 р. Загальна сума оборотних активів на кінець 2022 р. зросла на 117110 тис грн.

Таблиця 2.12 – Склад та структура оборотних активів ТОВ «Хмельницькхліб»

Оборотні активи	Сума, тис грн			Структура, %		
	На початок 2022 р.	На кінець 2022 р.	відхилення, (+,-)	На початок 2022 р.	На кінець 2022 р.	відхилення, (+,-)
1. Запаси	62295	8290	-54005	17,12	1,72	-15,4
<i>у т.ч виробничі запаси</i>	<i>62210</i>	<i>8086</i>	<i>-54124</i>	<i>99,87</i>	<i>97,54</i>	<i>-2,33</i>
<i>у т.ч готова продукція</i>	<i>85</i>	<i>200</i>	<i>115</i>	<i>0,13</i>	<i>2,41</i>	<i>2,28</i>
<i>у т.ч товари</i>	<i>-</i>	<i>4</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>0,05</i>	<i>-</i>
2. Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	183156	314402	131246	50,34	65,37	15,03
3. Дебіторська заборгованість за виданими авансами	-	1292	-	-	0,27	-
4. Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	-	2207	-	-	0,46	-
5. Інша поточна дебіторська заборгованість	75320	88481	13161	20,70	18,40	-2,31
6. Грошові кошти та їх еквіваленти	1768	29936	28168	0,49	6,22	5,74
7. Витрати майбутніх періодів	22	1	-21	0,01	0,00	-
8. Інші оборотні активи	41247	36309	-4938	11,34	7,55	-3,79
Оборотні активи всього	363808	480918	117110	100	100	-

Ліквідність ТОВ «Хмельницькхліб» визначаємо шляхом розрахунку фінансових коефіцієнтів. Результати розрахунків коефіцієнтів представимо у таблиці 2.13.

Таблиця 2.13 – Показники платоспроможності ТОВ «Західна пакувальна група»

Коефіцієнт	Нормативне значення (діапазон)	Значення коефіцієнтів	
		На початок 2022 року	На кінець 2022 року
Покриття (дані балансу: рядок 1195 / рядок 1695 балансу)	1-2	0,95	0,96
Швидкої ліквідності (дані балансу: рядок (1195-1100) / рядок 1695)	0,6-1	0,79	0,94
Абсолютної ліквідності (дані балансу: рядок 1160+1165 / рядок 1695)	0,2-0,6	0,005	0,06

За результатами розрахунків бачимо, у ТОВ «Хмельницькхліб» на початок і на кінець 2022 р. значення коефіцієнта покриття наближається до нормативних значень, тому можемо вважати рівень покриття відносно стабільним і достатнім.

Платоспроможність ТОВ «Хмельницькхліб» за коефіцієнтом швидкої ліквідності є на належному рівні. Щодо коефіцієнта абсолютної ліквідності, то за зважаючи на відсутність поточних фінансових інвестицій його рівень на початок року був дуже низьким, проте на кінець року суттєво зрости розміри коштів та їх еквівалентів, тому ТОВ «Хмельницькхліб» характеризувалося високим рівнем абсолютної ліквідності.

3 РОЗРОБКА ТА ОБГРУНТУВАННЯ ЗАХОДІВ ЩОДО ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТОМ ПРОДУКЦІЇ ТОВ «ХМЕЛЬНИЦЬКХЛІБ»

3.1 Формування моделі управління асортиментом продукції ТОВ «Хмельницькхліб» та алгоритму перегляду асортиментної структури

Діяльність ТОВ «Хмельницькхліб» відноситься до традиційних видів діяльності, проте, асортимент продукції необхідно переглядати на предмет ринкових змін, галузевої ринкової динаміки, а також приділення уваги в асортименті продукції підприємства тим видам продукції, які не відносяться до соціальних груп продукції (соціальні сорти хліба). В інших споріднених групах продукції необхідно також задовольняти запити споживачів, адже охоплення таких сегментарних груп обумовить підвищення прибутковості та рентабельності ТОВ «Хмельницькхліб».

Відзначаємо, що занадто частий перегляд структури асортименту недоцільний (тим більше за досліджуваним традиційним видом діяльності, до якого відноситься діяльність ТОВ «Хмельницькхліб» / задоволення потреб споживачів).

Пропонуємо модель управління асортиментом продукції підприємства, на основі якої можна ухвалювати рішення щодо асортиментної політики та щодо формування / коригування асортиментного портфеля виробництва продукції. Управління асортиментом продукції ТОВ «Хмельницькхліб» має полягати у своєчасному виробництві продукції для збуту в необхідних обсягах споживачам відповідно до їх потреб, відповідно до результатів оцінювання галузевих, ринкових тенденцій та прогнозування результатів діяльності підприємства щодо потенційної прибутковості певних видів продукції з метою забезпечення ефективного функціонування підприємства (рисунок 3.1).



Рисунок 3.1 – Модель управління асортиментом продукції ТОВ «Хмельницькхліб», складено автором.

У процесах перегляду / удосконалення асортиментної структури продукції, прийнятті відповідних управлінських рішень необхідний чіткий регламент / порядок дій, а не спонтанні дії.

Алгоритм дій щодо удосконалення асортименту продукції ТОВ «Хмельницькхліб», на нашу думку, повинен включати такі основні складові:

- періодичність оцінювання асортименту продукції підприємства;
- відповідальні особи / підрозділ за виконання процедур оцінювання та підготовку висновків / рішень щодо необхідності вдосконалення структури асортименту, введення нових видів продукції чи модифікації / вдосконалення існуючих на основі інновацій різного виду; виведення з виробництва певних видів продукції тощо;
- методики, на основі яких оцінюється існуюча асортиментна структура виробництва та доцільність виробництва різних видів продукції в розрізі асортименту; методики оцінювання потенційно нових видів продукції, які можуть бути впроваджені у виробництво;
- доведення результатів оцінювання та висновки (напрацювання рішень щодо необхідності оптимізації існуючого асортименту, змін в асортименті чи недоцільність жодних змін на певному етапі).
- прийняття рішень керівництвом ТОВ «Хмельницькхліб» щодо асортименту на основі отриманих даних.

Такий алгоритм дій чітко структурує роботу щодо виконання завдань, знімає необхідність витратити час та ресурси на періодичну постановку завдань фахівцям структурних підрозділів тощо.

Щодо чинників зовнішнього середовища, що є складовою моделі управління асортиментом продукції підприємства зазначимо, що вони впливають на діяльність ТОВ «Хмельницькхліб», тому необхідно враховувати їх вплив.

Політико-правове середовище впливає на діяльність усіх суб'єктів бізнесу через зміни в законодавчих актах, через існуючу податкову систему чи зміни у податкових ставках, через регулювання ведення бізнес діяльності, через

систему державного регулювання оплати праці в частині встановлення її мінімального рівня тощо. На сьогодні війна, її наслідки впливають на усі види бізнесу, у т. ч. на діяльність ТОВ «Хмельницькхліб».

Соціокультурні, демографічні чинники також впливають на діяльність підприємства. Найпростішим прикладом демографічного впливу є потенційна чисельність споживачів на певній території і споживання хліба на душу населення. Адже обсяг ринку є важливим саме для виробництва хліба, оскільки збут / споживання «прив'язане» до територій більше, ніж товари промислового призначення.

Макроекономічне середовище впливає на ТОВ «Хмельницькхліб» через інфляцію, рівень відсотків за кредитами (при потребі їх отримання в банках) тощо.

Також на діяльність суб'єктів господарювання впливають техніко-технологічні чинники, науково-технічний прогрес, інноваційні розробки техніки, які використовуються для виробництва продукції даного виду. У виробництві хлібобулочних виробів це також можуть бути технологічні рецептурні новації.

Для підприємств у виробництві хлібобулочних виробів надзвичайно важливе значення має сировина, борошно насамперед за параметрами його якості, відповідності для випікання певних сортів хліба. Тому ТОВ «Хмельницькхліб» необхідно значну увагу приділяти лабораторному аналізу сировини, що в значній мірі обумовлює якість готової продукції підприємства. Організація налагодженої, довірливої та конструктивної співпраці із постачальниками є передумовою отримання ефективних кінцевих результатів діяльності.

Також відзначаємо, що у виробництві хлібобулочних виробів наявна конкуренція. Тому ТОВ «Хмельницькхліб» повинно враховувати і їх діяльність, адже вона впливає на потенційні обсяги збуту підприємства. Споживачі можуть свідомо обирати продукцією ТОВ «Хмельницькхліб» або продукцію інших товаро виробників. Тому, для нарощення обсягів збуту ТОВ «Хмельницькхліб»

необхідно здійснювати ефективні дії на усіх стадіях діяльності з метою якісного виробництва, ефективного збуту тощо.

Тому ТОВ «Хмельницькхліб» необхідно ефективно реалізовувати діяльність на основі внутрішнього аналізу та планування, а також враховувати вплив чинників зовнішнього середовища.

3.2 Рекомендації щодо управління асортиментним портфелем за результатами методики Бостонської консультативної групи

Матриця портфельного аналізу БКГ є одним із найвідоміших та найпростіших методів, який розроблено Бостонською консалтинговою групою, її засновником Б. Хендерсеном.

До уваги приймаються такі змінні як відносна частка ринку і темп зростання ринку по видах продукції підприємства. Відкладаються параметри по горизонталі і по вертикалі.

Частка продукції відносно частки лідера відповідного підприємства відкладається по горизонталі. Горизонтальна вісь матриці варіюється від 0 до 1.

По вертикалі визначаються позиції продукції за її видами за показником зростання обсягів продажу відповідного виду продукції чи навпаки, скорочення збуту.

Для визначення відповідних параметрів представимо асортимент продукції ТОВ «Хмельницькхліб» у таблиці 3.1 із розрахунками питомої ваги кожного виду продукції у загальному доході від реалізації.

Стратегічною бізнес одиницею є вид продукції, який займає найбільшу частку у збуті продукції. Для ТОВ «Хмельницькхліб» за розрахунками бачимо, що стратегічною бізнес одиницею є виробництво хліба, у 2022 р. – частка склала 43,59 %.

Таблиця 3.1 – Структура (питома вага) по видах продукції в загальному доході від реалізації продукції ТОВ «Хмельницькхліб»

Вид продукції	Значення показника по роках, тис грн			Структура, %		
	2020	2021	2022	2020	2021	2022
1. Хліб	131076,47	145388,76	171924,63	48,35	34,18	43,59
2. Батони	48445,12	55298,94	60429,02	17,87	13	15,32
3. Булочні вироби	13722,87	19074,75	27686,45	5,06	4,48	7,02
4. Короваї	160,05	294,4	169,57	0,06	0,07	0,04
5. Рулети	50,92	51,62	29,69	0,02	0,01	0,01
6. Сухарі	1714,29	2861,03	1899,85	0,63	0,67	0,48
7. Торти, у т.ч. торти на замовлення	4452,04	4863,9	7068,12	1,64	1,14	1,79
8. Паски	2328,29	3049,77	3689,39	0,86	0,72	0,94
9. Кекси	311,94	278,27	229,08	0,12	0,07	0,06
10. Пряники	60,94	80,28	19,66	0,02	0,02	0,001
11. Тістечко	104,51	494,07	726,54	0,04	0,12	0,18
12. Печиво	5,29	-	-	0,002	-	-
13. Інші види продукції, діяльності	68673,27	193627,21	120560	25,328	45,52	30,569
Разом	271106	425363	394432	100	100	-

Відносна частка ринку кожного із видів продукції є відношенням між часткою продукції даного виду та часткою лідера – часткою стратегічної бізнес одиниці. Результати розрахунків для бізнес одиниць ТОВ «Хмельницькхліб» представимо у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Частка в асортиментному портфелі кожного виду продукції ТОВ «Хмельницькхліб» відносно стратегічної бізнес одиниці

Вид продукції	Частка ринку відносно стратегічної бізнес одиниці
1. Хліб	$43,59/43,59 = 1$
2. Батони	$15,32/ 43,59 = 0,35$
3. Булочні вироби	0,16
4. Короваї	0,0009
5. Рулети	0,0002
6. Сухарі	0,01
7. Торти, у т. ч. торти на замовлення	0,04
8. Паски	0,02
9. Кекси	0,001
10. Пряники	0,00002
11. Тістечко	0,004
12. Печиво	-
13. Інші види продукції, діяльності	0,7

Динаміку доходів від реалізації продукції за видами представимо в таблиці 3.3.

На основі проведених розрахунків формуємо матрицю за методикою Бостонської консалтингової групи (рисунок 3.2) для того, щоб оцінити позиції асортиментного портфеля ТОВ «Хмельницькхліб» за результатами 2022 р..

Стратегічні рішення щодо видів продукції залежно від займаної ніші / сектора в асортиментному портфелі ТОВ «Хмельницькхліб» відобразимо на рисунку 3.3.

Отже, за результатами оцінювання асортиментного портфеля ТОВ «Хмельницькхліб» відзначаємо, що виробництво та збут хліба є стратегічною бізнес одиницею у діяльності підприємства. При найбільшій частці асортиментного портфеля, даний вид продукції також у 2022 р. продемонстрував позитивну динаміку щодо збільшення доходів від реалізації. Тому відносно виробництва хліба реалізовувати і надалі стратегію підтримки конкурентних переваг.

Таблиця 3.3 – Динаміка доходів від реалізації продукції в розрізі видів продукції ТОВ «Хмельницькхліб»

Вид продукції	Значення показника по роках дослідження			Динаміка, %	
	2020	2021	2022	2021/ 2020	2022/ 2021
1. Хліб	131076,47	145388,76	171924,63	110,92	118,25
2. Батони	48445,12	55298,94	60429,02	114,15	109,28
3. Булочні вироби	13722,87	19074,75	27686,45	139	145,15
4. Короваї	160,05	294,4	169,57	183,94	57,60
5. Рулети	50,92	51,62	29,69	101,37	57,52
6. Сухарі	1714,29	2861,03	1899,85	166,89	66,40
7. Торти у т.ч. торти на замовлення	4452,04	4863,9	7068,12	109,25	145,32
8. Паски	2328,29	3049,77	3689,39	130,99	120,97
9. Кекси	311,94	278,27	229,08	89,21	82,32
10. Пряники	60,94	80,28	19,66	131,74	24,49
11. Тістечко	104,51	494,07	726,54	472,75	147,05
12. Печиво	5,29	-	-	-	-
13. Інші види продукції	68673,27	193627,21	120560	281,95	62,26

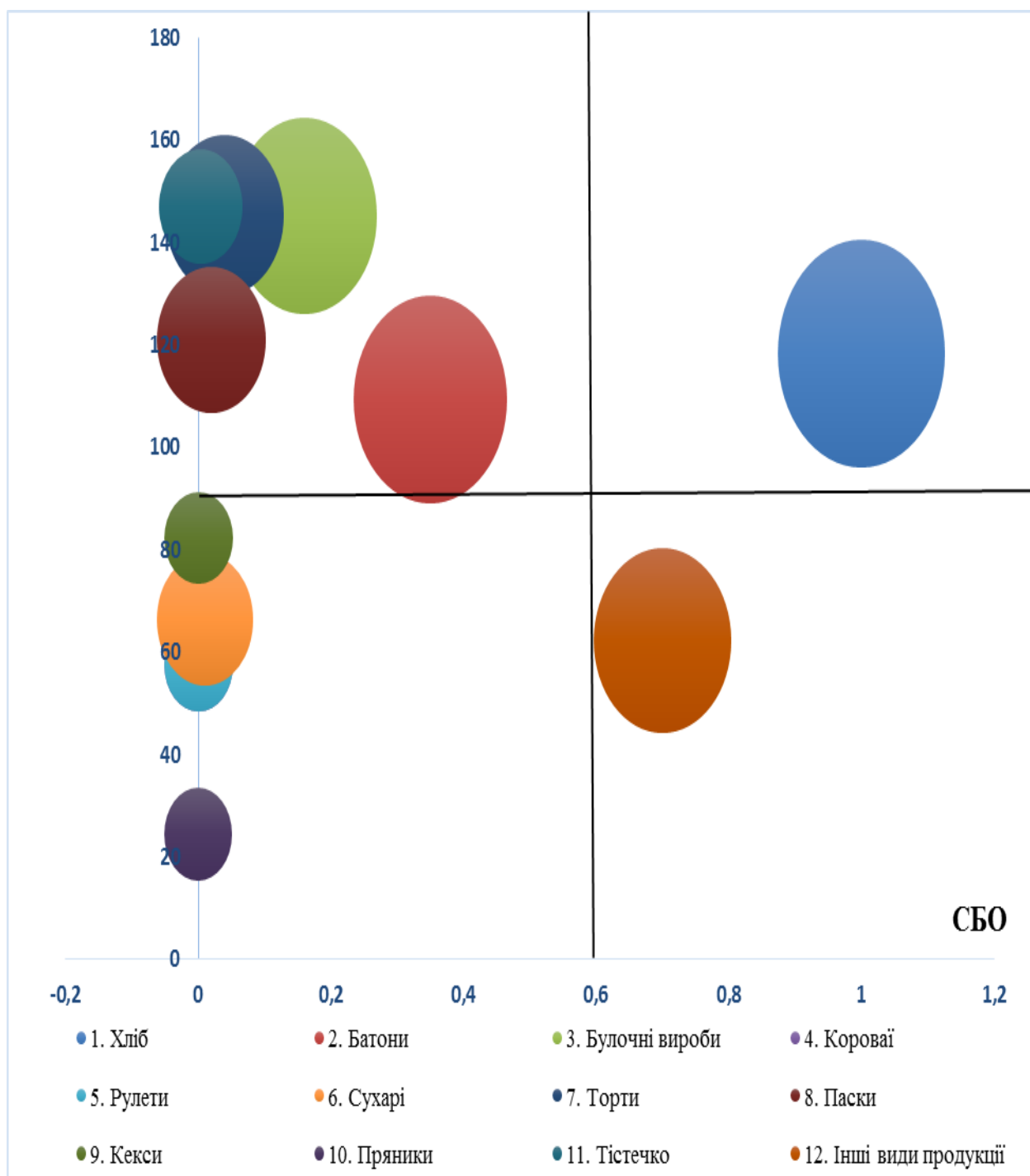


Рисунок 3.2 – Матриця позицій продукції за видами в асортиментному портфелі ТОВ «Хмельницькхліб», побудовано автором.

Темпи зростання ринку збуту	Високі; зростання	«Важкі діти» Стратегія розвитку, інтенсифікації зусиль; Стратегія елімінації для невдалих видів продукції	«Зірки» Стратегія підтримання конкурентних переваг
	Низькі; спад	«Собаки» Стратегія розвитку; Стратегія елімінації для неперспективних видів продукції	«Дійні корови» Стратегія підтримання конкурентних переваг; Стратегія «збору врожаю»
		Низька	Висока
	Відносна частка ринку		

Рисунок 3.3 – Рекомендовані стратегії за видами продукції, складено на основі [2].

Вид продукції – батони займає значну частку в асортименті продукції ТОВ «Хмельницькхліб», проте поки перебуває у секторі «Важкі діти». У 2022 р. даний вид продукції продемонстрував позитивну динаміку, тому відносно даного виду продукції необхідно реалізовувати стратегічні рішення щодо розвитку, щодо стратегічного набору інтенсифікації зусиль, а також посилення конкурентних переваг відносно виробників – конкурентів даного виду продукції.

Вид продукції – булочні вироби займає відносно не суттєву частку в асортименті продукції ТОВ «Хмельницькхліб», поки що перебуває у секторі «Важкі діти», проте, у 2022 р. продемонстрував високу позитивну динаміку. Даний вид продукції в асортиментному портфелі є перспективним видом

діяльності. Відносно нього необхідно реалізовувати стратегію розвитку, інтенсифікації зусиль.

У секторі «Важкі діти» займають позиції такі види продукції підприємства як торти, паски та тістечка. Відносно даних видів продукції ТОВ «Хмельницькхліб» також доцільно реалізовувати стратегію розвитку та інтенсифікації зусиль.

Такі види продукції як короваї, рулети, сухарі, кекси та пряники за результатами розрахунків розміщуються у секторі «Собаки або невдахи». Відносно таких видів продукції необхідно реалізовувати індивідуалізовані стратегії. Займаючи незначну частку ринку, окремі види продукції можуть бути відносно інших видів продукції навіть високорентабельними. Зокрема, виробництво короваїв є специфічним видом продукції, адже його виробництво здійснюється на замовлення. Зниження динаміки замовлення/збуту даного виду продукції обумовлене насамперед війною в Україні, суттєвим зменшенням кількості урочистих подій з нагоди одруження молодих пар.

Доходи від інших видів діяльності ТОВ «Хмельницькхліб» займають ринкову нішу «Дойні корови». Обсяги доходу таких видів діяльності у 2022 р. скоротилися відносно їх рівня у 2021 р, проте їх частка в структурі доходів є суттєвою. Тому ТОВ «Хмельницькхліб» відносно даних видів діяльності необхідно реалізовувати стратегія «збору врожаю» та стратегію підтримання конкурентних переваг.

3.3 Технологічні аспекти підвищення ефективності діяльності ТОВ «Хмельницькхліб»

У процесі виробництва продукції ТОВ «Хмельницькхліб» важливе значення має виробництво хлібобулочних виробів із якісної сировини, застосування належної технології, використання інноваційного обладнання.

Щодо сировини, то основою є борошно, яке має характеризуватися відповідними для хлібовиробництва якостями щодо клейковини тощо. Борошно на підприємства з виробництва хлібобулочних виробів має постачатися з млинів спеціальними автомобілями – борошновозами; вивантажується за допомогою стиснутого повітря у величезні металічні бункери ємністю кілька десятків тонн.

Доцільно, щоб усі операції щодо приймання борошна на підприємство, збереження в бункерах, відпуску на виробництво, обліку кількості борошна, що витрачається на виробництво, здійснювалося автоматично, за допомогою автоматизованої системи переміщення з певною швидкістю багатотонних мас борошна. Цією автоматизованою системою замість певної кількості працівників може управляти одна особа – оператор автоматизованої системи.

Зберігання і підготовка сировини має важливе значення для подальшого забезпечення виробництва якісних хлібобулочних виробів. Борошно повинно зберігатися в таких бункерах і в міру потреби по трубах подаватися на виробництво. Також борошно на невеликих підприємствах може зберігатися у мішках. Тоді перед подачею його на виробництво при необхідності окремі партії його партії змішують для покращання хлібопекарських властивостей, просіюють через сита для відокремлення сторонніх домішок і пропускають через пристрій для видалення металоманітних домішок.

Пресовані дріжджі зберігають у холодильнику. Перед використанням їх подрібнюють. У спеціальній дріжджемішалці готують суспензію дріжджів у теплій воді, яку використовують для приготування тіста.

Сіль зберігають у мішках або насипом в окремому приміщенні. Перед використанням її розчиняють у воді в солерозчиннику. На сучасних хлібокомбінатах сіль зберігають у вигляді насиченого розчину. Розчин фільтрують, відстоюють і подають на виробництво.

Цукор зберігають у мішках. При підготовці до виробництва його розчиняють у воді та фільтрують.

Тверді жири зберігають у ящиках або бочках, рідкі – у ємкостях. Перед використанням тверді жири розтоплюють і проціджують через сита певного розміру. Проціджують також рідкі жири й олії.

Яйця дезінфікують, розбивають і проціджують через сито.

Вода зберігається у баках холодної та гарячої води. Перед приготуванням тіста холодну і гарячу воду змішують у певній пропорції для доведення до необхідної температури.

На опарах готують тісто з пшеничного борошна, а одержання житнього тіста – справа ще більш складна. Готування заквасок, на яких готують житнє тісто, потребує особливої уваги і великої майстерності, знання мікробіології і біохімії. В харчовій промисловості знаходять застосування більш прискорених способів приготування пшеничного тіста також на концентрованих заквасках. Засноване на тисячолітньому досвіді і майстерності багатьох поколінь пекарів використання в хлібопеченні проміжних напівфабрикатів із природним процесом шумування забезпечує житньому і пшеничному хлібу натуральний, властивий саме цьому продукту смак і аромат.

Виробництво печеного хліба має включати підготовку сировини і допоміжних матеріалів, приготування тіста (тобто заміс тіста), бродіння його, випікання хліба і охолодження його. При замішуванні тіста механічними тістомісилками білкові речовини борошна набрякають, поглинаючи 60-70 % води, крохмаль також поглинає до 40 % води до своєї ваги, утворюючи зв'язне еластичне пружне тісто. Внаслідок відмінностей в хлібопекарних властивостях пшеничного і житнього борошна тісто з них готують по-різному. Пшеничне тісто готують на дріжджах опарним або безопарним способами. При безопарному способі всю сировину за рецептурою замішують за один прийом, даючи йому бродити протягом 3-4 год, хліб вийде пріснутим. При опарному способі спочатку треба приготувати опару (тобто рідке тісто для розмноження дріжджів, приготовлене з половини передбаченого за рецептурою борошна, всіх дріжджів і $\frac{3}{4}$ води), залишити її бродити на 3-4 год, а на опарі, що вибродилася, замісити тісто, додаючи борошно, що залишилося, воду, всю сіль,

цукор і жир. Житнє тісто готують на заквасках, які містять дріжджові грибки та молочнокислі бактерії, під дією яких утворюється молочна кислота, що обумовлює вищу кислотність житнього хліба і сприятливо впливає на набрякання білків та еластичність м'якушки. Для одержання пухкого пористого хліба опару і тісто після замішування ставлять на бродіння при температурі 27-30°C (найбільш сприятлива температура для розвитку дріжджів), під час якого під дією дріжджів і молочнокислих бактерій утворюються вуглекислий газ, який розпушує тісто, збільшуючи його об'єм у 2-3 рази, спирт і молочна кислота, яка поліпшує смак хліба.

Хліб випікають при відповідних температурних режимах. Тривалість випікання становить від 10 хв для дрібно штучних виробів, до 1 год – для крупних. Готовність випікання визначають за кольором скоринки, еластичністю м'якушки і вагою хліба. В цілому, виробництво хлібобулочних виробів можна розділити на такі етапи: зберігання і підготовка сировини до виробництва, приготування тіста, оброблення тіста, випікання тістових заготовок, охолодження і зберігання хліба. Кожен з цих етапів включає низку технологічних операцій, що забезпечують виготовлення виробів.

Варто зазначити, що загальна тривалість технологічного процесу виготовлення основних видів хлібобулочних виробів становить 8-10 год.

Також зазначаємо, що поряд із рецептурними новаціями підприємства, які виготовляють хлібобулочні вироби відшукують старовинні рецепти, випікання хліба за якими привносить певні особливості як щодо смакових якостей, так і додає колоритності та іміджевих аспектів до здійснення відповідного виду діяльності.

Запропоновані заходи щодо управління асортиментом продукції підприємства представляємо у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Рекомендовані заходи щодо управління асортиментом продукції підприємства

Рекомендовані заходи	Методи здійснення заходів	Цілі, що досягаються	Очікуваний результат
Формування моделі управління асортиментом продукції ТОВ «Хмельницькхліб» та алгоритму перегляду асортиментної структури	Науково-методичні підходи, формування моделі, алгоритму / порядку дій	Ефективна система управління асортиментом, оптимальний асортимент продукції	Модель управління обумовлює досягнення мети. Алгоритм / порядок дій чітко структурує роботу щодо виконання завдань, знімає необхідність витратити час та ресурси на періодичну постановку завдань фахівцям структурних підрозділів тощо
Рекомендації щодо управління асортиментним портфелем за результатами методики Бостонської консультативної групи	Метод Бостонської консультативної групи	Стратегії розвитку продуктового портфеля	Інформація щодо кожної стратегічної бізнес одиниці
Технологічні аспекти підвищення ефективності діяльності ТОВ «Хмельницькхліб»	Дослідження ринку хлібо-виробництва. Реалізація ефективних технологія виробництва, дотримання правил зберігання сировини	Задоволення потреб споживачів продукцією високої якості, зростання доходу, прибутку	Інформація щодо тенденцій в галузі, щодо інновацій, реагування відповідними заходами, забезпечення високої якості продукції

ВИСНОВКИ

В проблемно-теоретичному розділі магістерської роботи розглянуто сутність асортиментної політики. Висвітлено складові елементи процесу формування асортименту продукції підприємства. Обґрунтовано чинники, які впливають на формування асортименту та рішення щодо управління асортиментом продукції підприємства. Описано методи оцінювання асортиментного портфеля.

В аналітично-дослідницькому розділі магістерської роботи проведено аналіз діяльності підприємств харчової промисловості. Представлено результати тендерів, замовників продукції ТОВ «Хмельницькхліб» у 2023 р. за результатами тендерів. Проаналізовано основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Хмельницькхліб». Проведено аналіз основних засобів, продуктивності праці, витрат, проаналізовано елементи операційних витрат, їх склад та структуру; здійснено фінансовий аналіз діяльності підприємства. У цілому можемо відзначити, що ТОВ «Хмельницькхліб» протягом досліджуваного періоду є низько рентабельним.

В проектно-рекомендаційному розділі магістерської роботи запропоновано заходи щодо ефективного управління асортиментом продукції ТОВ «Хмельницькхліб».

1. Сформовано модель управління асортиментом продукції ТОВ «Хмельницькхліб» та алгоритм перегляду асортиментної структури. На основі реалізації розробленої моделі можна ухвалювати рішення щодо асортиментної політики та щодо формування / коригування асортиментного портфеля виробництва продукції. Управління асортиментом продукції ТОВ «Хмельницькхліб» має полягати у своєчасному виробництві продукції для збуту в необхідних обсягах споживачам відповідно до їх потреб, відповідно до результатів оцінювання галузевих, ринкових тенденцій та прогнозування результатів діяльності підприємства щодо потенційної прибутковості певних

видів продукції з метою забезпечення ефективного функціонування підприємства.

Розроблено алгоритм / порядок дій щодо удосконалення асортименту продукції ТОВ «Хмельницькхліб», який включає такі основні складові:

- періодичність оцінювання асортименту продукції підприємства;
- визначеність щодо відповідальних осіб / підрозділу за виконання процедур оцінювання та підготовку висновків / рішень щодо необхідності вдосконалення структури асортименту, щодо введення нових видів продукції чи модифікації / вдосконалення існуючих на основі інновацій різного виду; виведення з виробництва певних видів продукції тощо;
- визначеність щодо методик, на основі яких буде оцінюватися існуюча асортиментна структура виробництва оцінювання доцільності впровадження нових видів продукції;
- доведення результатів оцінювання та висновків;
- прийняття рішень керівництвом ТОВ «Хмельницькхліб» щодо асортименту на основі отриманих даних.

Обгрунтовано вплив чинників зовнішнього середовища на діяльність ТОВ «Хмельницькхліб», які необхідно враховувати (політико-правові, соціокультурні, демографічні, макроекономічні тощо).

2. На основі проведених розрахунків за методикою Бостонської консалтингової групи оцінено позиції асортиментного портфеля ТОВ «Хмельницькхліб». За результатами оцінювання асортиментного портфеля ТОВ «Хмельницькхліб» визначено, що виробництво та збут хліба є стратегічною бізнес одиницею у діяльності підприємства. Визначено позиції усіх видів продукції та рекомендовано стратегії їх розвитку для забезпечення ефективної діяльності ТОВ «Хмельницькхліб». Зокрема, попри те, що такі види продукції як короваї, рулети, сухарі, кекси та пряники за результатами розрахунків розміщуються у секторі «Собаки або невдахи». Відносно таких видів продукції необхідно реалізовувати індивідуалізовані стратегії. Займаючи незначну частку ринку, окремі види продукції можуть бути відносно інших

видів продукції навіть високорентабельними. Зокрема, виробництво короваїв є специфічним видом продукції, адже його виробництво здійснюється на замовлення. Зниження динаміки замовлення/збуту даного виду продукції обумовлене насамперед війною в Україні, суттєвим зменшенням кількості урочистих подій з нагоди одруження молодих пар.

3. Обґрунтовано окремі технологічні аспекти щодо підвищення ефективності діяльності ТОВ «Хмельницькхліб». Використання сучасних технологій у хлібопекарській справі є надзвичайно важливим, є однією з головних складових у забезпеченні якості продукції та підвищенні ефективності діяльності підприємства.

Запропоновані заходи, на нашу думку, позитивно вплинуть на результати діяльності ТОВ «Хмельницькхліб».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л.В. Маркетинг: підручник, 2-ге видання, перероб. і доп. / Л.В. Балабанова. – К.: Знання-Прес, 2004. – 645 с.
2. Гаркавенко С.С. Маркетинг: підручник / С.С. Гаркавенко. – К.: Лібра, 2002. – 712 с.
3. Глухова С. В. Україна: харчова промисловість // Велика українська енциклопедія. URL: <https://vue.gov.ua/>
4. Гуторова О.О. Менеджмент організації: навч. посібник / О.О. Гуторова. – Х.: Харк. нац. аграр. ун-т. – Х.: ХНАУ, 2017. – 267 с.
5. Диха М.В. Продовольча безпека під призвою воєнних дій в Україні. Сталий розвиток аграрної сфери: інженерно-економічне забезпечення: матеріали IV Міжнар. наук.-практ. конф. (25 травня 2022 р.). Бережани: ВП НУБіП України «БАТІ». 2022. С. 55-57. URL: https://www.bati.nubip.edu.ua/Doc/Conference/Conf_2022-05-25/Bati_Work_25-05-2022.pdf
6. Законодавство України / Верховна Рада України. URL: <https://www.rada.gov.ua>
7. Івахненко В.М. Курс економічного аналізу: навч. посібник, 3-тє видання, перероб. і доп. / В.М. Івахненко. – К.: «Знання-Прес», 2002. – 190 с.
8. Інформація офіційного сайту Міністерства економіки України. URL: <https://www.me.gov.ua/?lang=uk-UA>
9. Інформація офіційного сайту Оpendатабот про суб'єкти господарської діяльності. URL: <https://opendatabot.ua/c/kved/C/10.71>
10. Кузнецов П. В. Маркетингове управління асортиментом продукції підприємства в умовах інформаційної економіки / П. В. Кузнецов // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2015. – № 49. – С. 198-204.
11. Липчук В.В. Маркетинг: основи теорії та практики, навч. посібник / В.В. Липчук, А.П. Дудяк, С.Я. Бугіль; за ред. В.В. Липчука. – Львів: «Новий світ-2000», «Магнолія плюс», 2003. – 288 с.

12. Маркетинг: навч. посіб. / Н. Іванечко, Т. Борисова, Ю. Процишин [та ін.]; за ред. Н. Р. Іванечко. – Тернопіль: ЗУНУ, –2021. – 180 с.
13. Маркетинг: навчально-методичний комплекс: навч. посіб. / Зозульов О.В., Царьова Т.О., Гавриш Ю.О.; КПІ ім. Ігоря Сікорського. – Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. – 298 с.
14. Мних Є.В. Економічний аналіз: підручник / Є.В. Мних. – К.: Центр навчальної літератури, 2003. – 412 с.
15. Могилова А.Ю. Управління асортиментом товарів / А.Ю. Могилова, М.С. Рохліна // Modern Scientific Researches, (10-02), 2019. - 122–130 с.
16. Мороз А.А. Маркетинг: підручник, 2-ге видання / А.А. Мороз, Н.І. Чухрай; за ред. А.А. Мороза. – Львів: Національний університет «Львівська політехніка», «Інтелект-Захід», 2002. – 244 с.
17. Пилипчук В.П. Промисловий маркетинг: Навчальний посібник / В. П. Пилипчук. – К.: Центр навчальної літератури, 2005. – 264 с.
18. Притиченко Т. І. Практичні аспекти розробки структури товарного портфеля підприємства / Т. І. Притиченко, І. С. Лях // Бізнес Інформ. – 2015. – №10. – С. 256-265.
19. Сенишин О. С. Маркетинг: навч. посібник. / О. С. Сенишин, О. В. Кривешко // Львів: Львівський національний університет імені Івана Франка, 2020. – 347 с.
20. Сінгаєвський І. О. Управління асортиментом як важлива складова конкурентної стратегії підприємства в умовах кризи / І. О. Сінгаєвський, Т. А. Репіч // Агросвіт. – 2009. – № 21. – С. 4-9. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit_2009_21_3
21. Слав'юк Р.А. Диверсифікація каналів реалізації продукції підприємства в системі заходів забезпечення економічної ефективності / Р.А. Слав'юк, Х.А. Гуйдаш // Журнал «Наукові інновації та передові технології» 2022. – № 7(9).

22. Стадник В.В. Організація як об'єкт управління / В. В. Стадник // Менеджмент організацій: підручник; за заг. ред. Л. І. Федулової. – Київ: Либідь, 2004. – 448 с. – С. 5-108.

23. Статистична інформація офіційного сайту Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.

24. Троян А. В. Особливості асортиментної політики підприємства в сучасних умовах господарювання / А. В. Троян // Ефективна економіка. – 2014. – № 1.

25. Чижик С. М. Сучасні методи управління товарним асортиментом та складськими запасами в торговельній мережі / С. М. Чижик // XLV Науково-технічна конференція факультету менеджменту ВНТУ (2016). URL: <http://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2016/paper/view/1351>

26. Чубукова О. Ю. Оптимізація та моделювання асортиментної політики підприємства / О. Ю. Чубукова, А. В. Троян // Вісник КНУТД. – 2016. – №3 (99).

27. Шабельник Т. В. Моделі та методи управління асортиментом і просуванням товарів / Т. В. Шабельник // Бізнес Інформ. – 2014. – №5. – С. 402-406.

28. Шира Т.Б. Функціональний аспект управління асортиментом у комерційній діяльності / Т.Б. Шира // Наукові записки Української академії друкарства. Серія: Економічні науки. – 2016. – № 1. – С. 63-73.

29. Щербак В.Г. Формування й реалізація стратегії управління асортиментною політикою підприємства / В. Г. Щербак, Р. В. Перебийнос // Економіка: проблеми теорії та практики: Зб. наук. пр. – 2005. – Вип. 208, Т. 3. – С. 817-826.

30. Dykha M., Hrupynska N., Tsehelyk H., Marko M. (2019). Optimization of the production plan by three-criterion modeling. Technology audit and production reserves, VOL 5, NO 4(49), 40-45. URL: <https://doi.org/10.15587/2312-8372.2019.181104>

ДОДАТКИ