

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ  
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ТА БІЗНЕС-ТЕХНОЛОГІЙ**

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ  
Завідувач випускової кафедри  
д.е.н., доцент \_\_\_\_\_ Оксана ЧУМАК  
“ \_\_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА  
(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)**

ВИПУСКНИКА ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ «БАКАЛАВР»  
ЗА СПЕЦІАЛЬНІСТЮ  
076 «ПІДПРИЄМНИЦТВО ТА ТОРГІВЛЯ»  
ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНОЮ ПРОГРАМОЮ  
«ПІДПРИЄМНИЦТВО ТА БІЗНЕС-ТЕХНОЛОГІЇ»

**Тема:** «Управління товарним асортиментом компанії»

**Виконавець** \_\_\_\_\_ Марта ШЕВЧЕНКО  
(підпис)

**Керівник:** \_\_\_\_\_ Олександра НАЗАРЕНКО  
(підпис)

**Нормоконтролер:** \_\_\_\_\_ к.е.н., доцент Людмила ДОЛГОВА  
(підпис)

**КИЇВ 2023**

# НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та бізнес-адміністрування

Кафедра економіки та бізнес-технологій

Спеціальність «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Освітньо-професійна програма «Підприємництво та бізнес-технології»

ЗАТВЕРДЖУЮ  
Завідувач кафедри

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2023 р.

## ЗАВДАННЯ

на виконання кваліфікаційної роботи здобувача

Шевченко Марти Едуардівни

(ПІБ випускника в родовому відмінку)

1. Тема кваліфікаційної роботи «Управління товарним асортиментом компанії» затверджена наказом ректора від «26» квітня 2023р. № 589/ст
2. Термін виконання роботи: з «22» травня 2023р. до «25» червня 2023р.
3. Вихідні дані до роботи: Фінансова звітність ПАТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч»: форма № 1 Баланс (Звіт про фінансовий стан), форма № 2 Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід), Статут компанії ПАТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч».
4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, що підлягають розробці): Теоретико-методичні аспекти розвитку та використання фінансово-інвестиційного потенціалу підприємницьких структур. Аналітична оцінка стану фінансово-інвестиційного потенціалу ПАТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч». Пропозиції щодо удосконалення розвитку та використання фінансово-інвестиційного потенціалу ПАТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч».
5. Перелік обов'язкового графічного (ілюстративного) матеріалу: Концепція розвитку фінансово-інвестиційного потенціалу ПАТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч». Формування кумулятивної стратегії розвитку фінансово-інвестиційного потенціалу ПАТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч». Заходи щодо підвищення фінансово-інвестиційної активності.

## 6. Календарний план-графік

№ пор.	Завдання	Термін виконання	Підпис керівника
1.	Вступ	04.03.2023- 12.03.2023	
2.	Вивчити теоретико-методичні аспекти розвитку та використання фінансово-інвестиційного потенціалу підприємницьких структур	13.03.2023- 31.03.2023	
3.	Провести аналітичну оцінку стану фінансово-інвестиційного потенціалу ПАТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч»	01.04.2023- 30.04.2023	
4.	Розробити і обґрунтувати пропозиції щодо удосконалення розвитку та використання фінансово-інвестиційного потенціалу ПАТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч»	01.05.2023- 28.05.2023	
5.	Оформлення пояснювальної записки, графічного матеріалу, подання кваліфікаційної роботи на кафедру, перевірку на плагіат	29.05.2023- 07.06.2023	
6.	Передзахист	08.06.2023	
7.	Рецензування роботи. Оформлення документів до захисту	15.06.2023- 19.06.2023	
8.	Захист кваліфікаційної роботи	23.06.2023	

7. Дата видачі завдання: «04» березня 2023р.

Керівник дипломної роботи \_\_\_\_\_ Олександра НАЗАРЕНКО  
(підпис керівника) (П.І.Б.)

Завдання прийняв до виконання \_\_\_\_\_ Марта ШЕВЧЕНКО  
(підпис випускника) (П.І.Б.)

## РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка до кваліфікаційної роботи Шевченко Марти Едуардівни «Управління товарним асортиментом компанії»: 106 сторінок, 17 рисунків, 18 таблиць, 68 використаних джерел.

ТОВАР, ТОВАРНИЙ АСОРТИМЕНТ, УПРАВЛІННЯ, КОМПАНІЯ, ПІДПРИЄМНИЦЬКА СТРУКТУРА, ЕФЕКТИВНІСТЬ.

Об'єктом дослідження є процес управління товарним асортиментом компанії.

Предметом дослідження є теоретичні та прикладні аспекти процесу управління товарним асортиментом компанії на ПАТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч».

Мета кваліфікаційної роботи – обґрунтувати пропозиції щодо удосконалення управління товарним асортиментом компанії на ПАТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч».

Методи дослідження – комплекс загальнонаукових і спеціальних методів наукового пізнання: діалектичний, аналізу та синтезу (для порівняння різних підходів науковців до тлумачення сутності понять, абстрактно-логічного аналізу (при обґрунтуванні та розробці методичних підходів до оцінки фінансово-інвестиційного потенціалу), а також групування, узагальнення, порівняння, класифікації, методи фінансового та економічного аналізу.

Отримані результати та їх новизна – *набула подальшого розвитку* структурно-функціональна модель кумулятивної стратегії розвитку фінансово-інвестиційного потенціалу підприємницьких структур у деталізації етапів її продажу, а також з урахуванням впливу глокалізації, векторів та вимірів..

Галузь застосування і ступінь впровадження матеріалів кваліфікаційної роботи – матеріали дослідження можна використовувати будь-якими виробничими підприємницькими структурами.

## ЗМІСТ

### РОЗДІЛ 1.

#### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНИМ АСОРТИМЕНТОМ

КОМПАНІЇ.....	9
1.1. Сутність поняття «товарний асортимент» компанії.....	9
1.2. Індикатори товарного асортименту компанії.....	12
1.3. Етапи процесу управління товарним асортиментом компанії .....	15

### РОЗДІЛ 2.

#### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНИМ АСОРТИМЕНТОМ

КОМПАНІЇ.....	25
1.1. Організаційно-економічна характеристика ПАТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» .....	25
2.2. Аналіз результатів економічної діяльності ПАТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» .....	28
2.3. Аналіз індикаторів товарного асортименту ПАТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» .....	42

### РОЗДІЛ 3.

#### ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНИМ АСОРТИМЕНТОМ

КОМПАНІЇ.....	47
3.1. Пропозиції щодо удосконалення управління товарним асортиментом ПАТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» .....	47
3.2. Оцінка ефективності заходів з удосконалення управління товарним асортиментом ПАТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» .....	49
ВИСНОВКИ.....	57
ДОДАТКИ.....	65

## ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

1. ВР – Верховна Рада;
2. грн. – гривні;
3. див. – дивіться;
4. дод. – додаток;
5. ЗУ – Закон України;
6. КМУ – Кабінет Міністрів України;
7. м. – місто;
8. п. – пункт;
9. ПрАТ – приватнеакціонернетовариство;
10. р. – рік;
11. ряд. – рядок;
12. рис. – рисунок;
13. СНД – Співдружність незалежних держав;
14. ст. – стаття;
15. табл. – таблиця;
16. тис. – тисяча;
17. ТОВ – Товариство з обмеженою відповідальністю;
18. Ф – форма.

## ВСТУП

**Актуальність теми.** У сучасних умовах ринкової економіки компанії змушені постійно адаптуватися до змінних потреб споживачів та конкурентного середовища. Одним з ключових факторів успіху компанії є ефективне управління товарним асортиментом, яке дозволяє оптимізувати виробничі та комерційні процеси, підвищити якість та конкурентоспроможність продукції, забезпечити задоволення потреб споживачів та отримання прибутку.

Актуальність дослідження методів та інструментів зумовлена необхідністю удосконалення теоретико-методичного та практичного забезпечення фінансового та інвестиційного потенціалу підприємницьких структур. У цьому контексті важливого значення набуває обґрунтування шляхів покращення розвитку та використання фінансово-інвестиційного потенціалу підприємницьких структур та джерелами їх фінансування.

Теоретичні та практичні питання розвитку теорії управління товарним асортиментом у своїх працях зарубіжні вчені: Г. Александер, Дж. Бейлі, Е. Боді, Л. Гітман, Е. Дж. Долан, А. Кейн, Д. Ліндсей, А. Дж. Маркус, Ю ШиМінг, С. Е. Харгітей, Ф. Фабоцци, У. Шарп та інші. Проблеми управління товарним асортиментом підприємств присвятили свої наукові праці провідні вчені України та країн СНД: М. Д. Білик, І. О. Бланк, В. В. Бочаров, В. В. Зимовець, Л.Л. Ігоніна, А.А. Пересада, В. П. Попков, В. П. Семенов, О. О. Смірнова, Е. Ю. Терещенко, В. Г. Федоренко, А. В. Череп, В. Я. Шевчук, В. В. Шеремет та інші.

**Мета кваліфікаційної роботи** – обґрунтувати пропозиції щодо удосконалення управління товарним асортиментом на ПрАТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч».

Реалізація поставленої мети обумовила наступні завдання дослідження:

- поглибити дослідження економічної сутності поняття «фінансово-інвестиційний потенціал» та його структури;
- дослідити сутність поняття товарний асортимент господарських структур;

- проаналізувати існуючі підходи до оцінки якості управління товарним асортиментом;
- розроблено організаційно-економічну характеристику ПрАТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч»;
- зроблено оцінку фінансового стану та конкурентної позиції ПрАТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч»;
- проаналізувати індикатори товарного асортименту ПрАТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» та процеси управління ним;
- сформулювати пропозиції щодо удосконалення управління товарним асортиментом компанії «Світоч».

**Об’єктом дослідження** є процес управління товарним асортиментом підприємницьких структур.

**Предметом дослідження** є теоретичні і прикладні аспекти управління товарним асортиментом ПрАТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч».

**Методи дослідження.** Для досягнення мети кваліфікаційної роботи використано комплекс методів наукового дослідження: діалектичний, комплексний та системний підхід, аналізу та синтезу (для порівняння різних підходів науковців до тлумачення сутності понять, абстрактно-логічного аналізу (при обґрунтуванні та розробці методичних підходів до оцінки фінансово-інвестиційного потенціалу), а також групування, узагальнення, порівняння, класифікації, методи фінансового та економічного аналізу.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативні акти, офіційна статистика, дані ЗМІ, Державного агентства України з інвестицій та розвитку, Державної служби статистики України, наукові праці з питань управління товарним асортиментом підприємницьких структур.

**Апробація результатів кваліфікаційної роботи.** Основні результати дослідження було апробовано на Міжнародній науково-практичній конференції «Актуальні проблеми економіки, фінансів, обліку та права: теорія і практика», яка відбулася 9 грудня 2020 року в м. Полтава, Україна.

**Публікації.** Основні результати кваліфікаційної роботи опубліковано у 1 науковій праці, загальним обсягом 0,2 друк. арк.



# РОЗДІЛ 1.

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНИМ АСОРТИМЕНТОМ КОМПАНІЇ

### 1.1. Сутність поняття «товарний асортимент» компанії

Один з основних факторів підвищення ефективності роботи компанії - це асортимент і якість товару. Асортимент - це сукупність видів товарів, що виробляються або реалізуються компаніям. Асортиментна політика - це сукупність заходів, спрямованих на формування і розвиток асортименту з урахуванням потреб споживачів, конкурентної ситуації на ринку та цілей компанії [1].

Поняття асортимент товару містить у собі сукупність їхніх видів, різновидів і сортів, об'єднаних або сполучених за певною ознакою.

До асортименту компанії можуть входити товари, що відносяться до одного або декількох типів. В залежності від цього асортимент може мати декілька видів, що схематично зображено на рис 1.1.

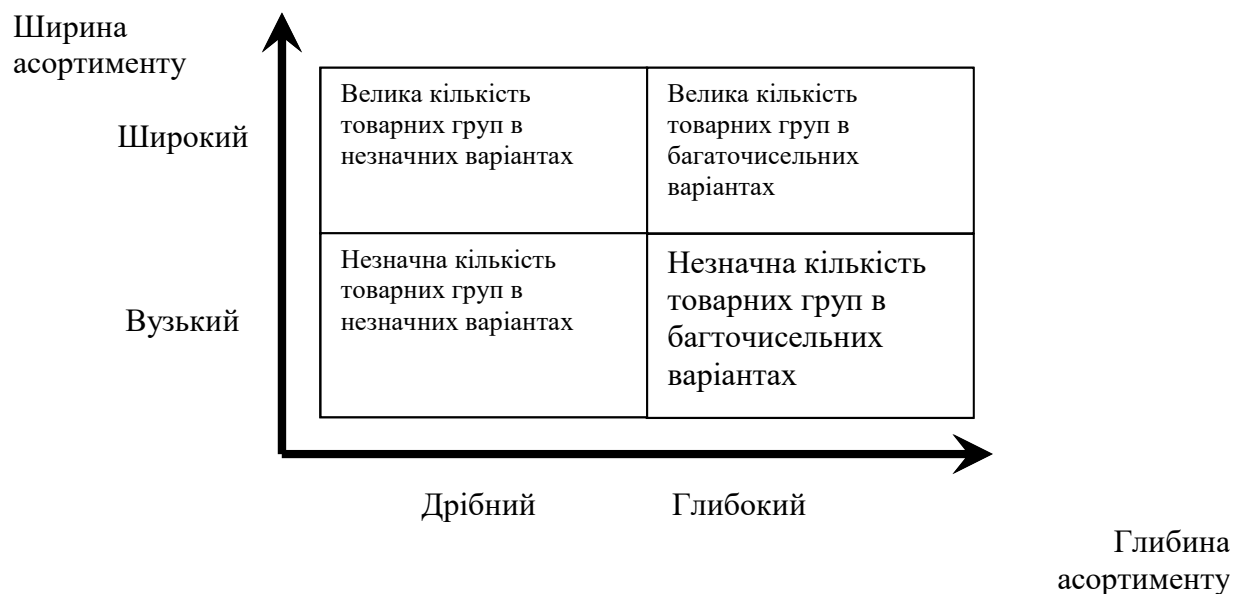


Рис 1.1. Види асортименту

*Джерело: [17]*

Широкий асортимент включає велику кількість різноманітних товарних

груп [27].

Вузкий асортимент складається з незначної кількості товарних груп.

Глибокий асортимент виникає, якщо в товарній групі пропонуються багаточисельні альтернативні якості, кольори, зразки, розміри, форми, ціни та інше.

Сучасні підходи до визначення терміну "асортимент" базуються на аналізі різних аспектів товарної політики підприємств. Асортимент можна розглядати як набір товарів, об'єднаних за певними ознаками, такими як функціональне призначення, споживча цінність, якість, ціна тощо. Асортимент також можна визначати як товарну номенклатуру, що включає всі види і сорти товарів, що виробляються або реалізуються компаніям. Асортиментна політика компанії - це комплекс заходів щодо формування, розвитку і оптимізації асортименту з урахуванням потреб споживачів, конкурентної ситуації на ринку і стратегічних цілей компанії.

У сучасних умовах ринкової економіки компанії змушені постійно адаптуватися до змінних потреб споживачів та конкурентного середовища. Одним з ключових факторів успіху компанії є ефективне управління товарним асортиментом, яке дозволяє оптимізувати виробничі та комерційні процеси, підвищити якість та конкурентоспроможність продукції, забезпечити задоволення потреб споживачів та отримання прибутку.

Товарний асортимент компанії - це сукупність видів, моделей, марок, розмірів, кольорів та інших характеристик товарів, які виробляються або реалізуються компаніям. Управління товарним асортиментом - це комплекс заходів, спрямованих на формування, розвиток, оновлення та контроль товарного асортименту з урахуванням ринкової ситуації, стратегічних цілей компанії та очікувань споживачів.

Актуальність управління товарним асортиментом компанії обумовлена наступними чинниками:

- зростання конкуренції на ринку та поява нових товарних пропозицій вимагають від підприємств постійного оновлення та удосконалення свого

товарного асортименту, щоб виробляти та пропонувати товари, які володіють високою споживчою цінністю та викликають попит.

- зміна потреб та вподобань споживачів залежно від сезону, моди, доходу, соціального статусу тощо вимагає враховувати цю динаміку при формуванні товарного асортименту компанії та пристосовувати його до змінних умов ринку.

- розвиток науково-технологічного прогресу та інноваційної діяльності стимулює покращення якості та функціональності товарів, застосування нових матеріалів та технологій, створення нових видів і моделей товарів, що збільшують ефективність і конкурентоспроможність компанії.

- збільшення обсягів виробництва та продажу товарів вимагає оптимізації товарного асортименту компанії, щоб забезпечити раціональне використання ресурсів, зменшення витрат, підвищення прибутковості та ліквідності товарів.

Таким чином, управління товарним асортиментом компанії є актуальною та важливою задачею, яка впливає на ефективність функціонування компанії та його конкурентну позицію на ринку.

Управління товарним асортиментом компанії - це одна з найважливіших функцій маркетингу, яка впливає на конкурентоспроможність, прибутковість та розвиток бізнесу. Товарний асортимент - це сукупність всіх видів товарів, які пропонуються споживачам на ринку. Вивчення та оптимізація товарного асортименту вимагає глибоких знань з економіки, математики, статистики, логістики та психології.

Серед українських вчених, які займалися дослідженням управління товарним асортиментом компанії, можна виділити таких видатних науковців. О.Шевченко розробив методику формування оптимального товарного асортименту на основі аналізу попиту та пропозиції, враховуючи сезонність, моду та інші фактори. Він також запропонував модель управління товарним асортиментом за допомогою матриці БКГ (Бостонської консалтингової групи), яка дозволяє класифікувати товари за ступенем їх привабливості та конкурентної позиції на ринку.

У [25] досліджено вплив товарного асортименту на формування споживчого поведінки та лояльності клієнтів. Вона розробила методологію оцінки ефективності товарного асортименту за допомогою індексу задоволеності клієнтів (ІЗК), який враховує не тільки обсяг продажу та прибутку, але й ступінь задоволення потреб та бажань споживачів.

Сумець О. М., Ігнатова Є. М. [27] приділили багато уваги розробці методик управління товарним асортиментом в умовах динамічних змін ринкового середовища. Він запропонував використовувати методи штучного інтелекту, такі як нейронні мережі та генетичні алгоритми, для прогнозування попиту та оптимального планування товарного асортименту.

Це лише деякі приклади українських вчених, які зробили значний внесок у розвиток науки про управління товарним асортиментом компанії. Їх роботи є актуальними та корисними для практичної діяльності сучасних підприємців, які прагнуть забезпечити своїм клієнтам найкращу якість та вибір товарів.

## **1.2. Показники товарного асортименту компанії**

Асортимент - це повний перелік товарів або послуг, які продає компанія. Асортимент продукції також можна назвати асортиментом продукції або товарним портфелем. Асортимент продукції може складатися зі списків різноманітних продуктових ліній, пропонованих компанією, або продуктів, пов'язаних разом. Продуктові лінії – це продукти, які пов'язані один з одним або дуже подібні. Компанії можуть мати лише кілька продуктів або багато продуктів у десятках продуктових ліній. Асортимент продукції важливий для маркетингу та продажів компанії, оскільки це місце, де компанія може організувати всі свої продукти. Споживачі також можуть використовувати списки асортименту продуктів, щоб швидко знаходити продукти, які вони бажають придбати, або схожі товари.

Є важливі характеристики, з яких повинен складатися асортимент продукції компанії. Ключовими характеристиками є ширина, довжина, глибина та послідовність.

Існує багато підходів до визначення асортименту та його характеристик. Один з них базується на одному з основних принципів маркетингу - орієнтації на споживача. За цим підходом, асортимент повинен враховувати не тільки функціональні, але й емоційні, соціальні та символічні потреби споживачів, що формують їх споживчу поведінку .

Інший підхід ґрунтується на концепції життєвого циклу товару. За цим підходом, асортимент повинен змінюватися в залежності від стадії життєвого циклу товару: введення, росту, зрілості та спаду. На кожній стадії необхідно застосовувати різні стратегії асортиментної політики: розширення, оптимізація, консолідація та скорочення .

Також існують певні критерії класифікації асортименту, такі як ширина, глибина, довжина та стабільність. Ширина асортименту характеризує кількість товарних груп, що пропонуються покупцям. Глибина асортименту характеризує кількість видових позицій у кожному товарному напрямку. Довжина асортименту характеризує загальне число одиниць товарних позицій у всьому асортиментом портфелю. Стабільність асортименту характеризує частоту і масштаб змін у складі і структури асортиментного портфеля .

Широта або ширина означає кількість продуктових ліній, які може запропонувати компанія. Чим більша кількість широт в асортименті продукції, тим більше продуктових ліній має компанія. Наприклад, припустимо, що компанія продає каву, чай, спортивні напої, безмолочні напої та протеїнові батончики. Це означає, що компанія має ширину товарного асортименту 5, оскільки існує 5 товарних ліній.

Довжина продуктового асортименту вказує на те, скільки продуктів пропонує компанія в межах існуючих асортиментів. Довжина номенклатури продуктів покаже загальну кількість продуктів і продуктових ліній

компанії. Якщо компанія продає лише один товар, то довжина асортименту продукції, а також число ширини буде дорівнювати 1.

Наприклад, якщо компанія має 5 продуктових ліній (кава, чай, спортивні напої, безмолочні напої та білкові батончики) та у своїй лінійці продуктів вона пропонує три види продукції:

- кава - еспресо, латте, американо;
- чай - чорний чай, зелений чай, білий чай;
- спортивний напій - полуниця, чорниця, манго;
- немолочні напої - вівсяне молоко, соєве молоко, мигдальне молоко;
- протеїнові батончики - шоколад, арахісове масло, ваніль.

У кожній із 5 ліній продуктів є три унікальні продукти. Це означає, що довжина суміші продуктів становить  $5 \times 3 = 15$ .

Глибина товарного асортименту означає кількість різновидів кожного продукту, який має компанія. Ці різновиди зазвичай є фізичними різновидами одного типу продукту. Кожен продукт може бути різного розміру, смаку, кольору та інших характеристик.

Наприклад кожен продукт кави може мати три різні розміри: малий, середній і великий. Це означає, що для лінійки продуктів кави для цього бізнесу вони мають глибину асортименту продуктів із трьох продуктів  $\times$  три варіанти для кожного, що = 9. Якщо кожна лінія продуктів у тому самому прикладі (чай, спортивний напій, немолочний напій, і протеїнові батончики включно) постачався з трьома різними варіаціями розміру, тоді загальна глибина асортименту продуктів для цього бізнесу становить 45. Кожна лінійка продуктів містить 3 продукти з 3 варіаціями (це всього 9). Усього є 5 лінійок продуктів, тому  $9 \times 5 = 45$ .

Узгодженість асортименту продукції означає взаємозв'язок продуктових ліній компанії. Чим ближче лінії продуктів разом, тобто кожен продукт у лінійці продуктів подібний, тим більшою є послідовність. Чим більше в компанії ліній продуктів, які відрізняються, тим меншою є послідовність у асортименті продукції компанії.

Використовуючи наведені вище приклади: компанія пропонує каву, чай, спортивні напої, безмолочні напої та протеїнові батончики. Кава та чай — це схожі лінії продуктів і зазвичай орієнтовані на одного й того самого типу споживача. Однак спортивні напої та протеїнові батончики не пов'язані з лінійками продуктів кави та чаю, і це додає меншої послідовності асортименту продукції компанії.

Компанії потрібна надійна стратегія асортименту продукції, щоб підвищити впізнаваність бренду та збільшити продажі. Є кілька основних стратегій, які компанія може використовувати:

### **1.3. Етапи процесу управління товарним асортиментом компанії**

Товарний асортимент компанії - це сукупність всіх видів товарів, які виробляються або реалізуються компаніям на ринку. Товарний асортимент визначає конкурентоспроможність компанії, його ринкову позицію, доходність та імідж. Тому управління товарним асортиментом є одним з ключових завдань стратегічного маркетингу.

Процес управління товарним асортиментом компанії можна поділити на три основні етапи:

1. Внутрішній аналіз асортименту компанії. На цьому етапі проводиться оцінка поточного стану асортименту за такими параметрами, як структура, ширина, глибина, довжина, збалансованість, оптимальність, якість та інноваційність. Також враховуються особливості життєвого циклу товарів, їх прибутковості, оборотності та попиту на ринку.

2. Зовнішній аналіз асортименту компанії. На цьому етапі досліджуються фактори зовнішнього середовища, які впливають на формування та розвиток асортименту компанії. Серед них можна виділити конкуренцію, споживачів, постачальників, законодавство, технології та моду. Зовнішній аналіз допомагає визначити сильні та слабкі сторони асортименту компанії, його можливості та загрози на ринку.

3. Вибір конкретної асортиментної стратегії компанії. На цьому етапі на основі результатів внутрішнього та зовнішнього аналізу формуються цілі та завдання управління товарним асортиментом компанії. В залежності від ситуації на ринку та ресурсних можливостей компанії можуть бути обрано такі стратегії: розширення (збагачення), поглиблення (оновлення), скорочення (оптимізація) або звуження (спеціалізація) товарного асортименту. Вибрана стратегія повинна відповідати місії, цінностям та цілям компанії, задовольняти потреби та очікування споживачів, забезпечувати конкурентну перевагу та рентабельність бізнесу.

З точки зору функціонального підходу процес управління товарним асортиментом включає в себе наступні етапи:

- планування;
- організація;
- мотивація;
- контроль.

Планування продукту є важливим процесом для компаній, які створюють, виробляють і продають товари. Наявність плану розвитку продукту дозволяє компанії оцінити поточну демографію клієнтів, визначити ринки для розширення та створити цілі розвитку продукту, які допоможуть їм отримати, утримати та обслуговувати своїх клієнтів. Вивчення планування продукту може допомогти вам створити стратегію розвитку продукту, яка сприятиме розвитку вашого бізнесу. У цій статті ми визначимо планування продукту, наведемо чотири приклади планування продукту та пояснимо переваги цього процесу.

Планування продукту — це процес розробки успішних продуктів, які можна запропонувати клієнтам. Він включає всі аспекти циклу розробки продукту, включаючи дослідження ринку, стратегічне планування, дизайн і розробку продукту, виробництво та ціноутворення. План розробки продукту допоможе вам побудувати реалістичні цілі для кожного етапу процесу розробки. Це також дозволяє виміряти ваш прогрес у досягненні цих цілей, оцінити ваші успіхи та внести необхідні корективи.



Ось чотири способи розробки плану продукту з прикладами для кожного:

### 1. Почніть із цільового ринку

Перший підхід до розробки успішного плану продукту полягає в тому, щоб знати, на яких клієнтів ви хочете націлити свій новий продукт. Проведення маркетингових досліджень допоможе вам визначити потреби клієнтів, уточнити вашу увагу на ключових демографічних індикаторах і розробити продукти з урахуванням конкретних бажань клієнтів. Як частина цього етапу процесу планування продукту, проведення кількісних і якісних досліджень за допомогою опитувань, фокус-груп, інтерв'ю та інших методів може допомогти вам отримати уявлення про те, чого хочуть ваші клієнти та як ваша продукція може відповідати їхнім потребам.

### 2. Зосередьтеся на утриманні клієнтів

Інший підхід до планування продукту полягає в розгляді можливостей утримати поточних клієнтів. Компанії часто намагаються впроваджувати нові продукти, які подобаються їхнім поточним клієнтам, щоб утримати їх і заохотити повторні покупки. Щоб покращити утримання клієнтів, компанії можуть проводити дослідження купівельних звичок своїх поточних клієнтів, щоб визначити їхні найпопулярніші продукти, помітити, які продукти клієнти часто купують разом, і визначити, чи можуть вони запропонувати додаткові продукти для доповнення або підтримки функцій своїх існуючих продуктів. .

### 3. Орієнтація на нових клієнтів

Наступним способом планування продукту є визначення можливостей залучення нових клієнтів шляхом розширення асортименту продуктів. Щоб застосувати цей метод планування продукту, враховуйте свій поточний цільовий ринок і суміжні ринки, на які ви ще не мали доступу. Знання того, які демографічні індикатори пов'язані з вашим поточним цільовим ринком, може допомогти вам визначити можливості для розширення.

### 4. Оптимізація для зростання

Одним із важливих моментів у процесі планування продукту є оптимізація виробничих операцій і доступності продукту для зростання. Це

означає облік витрат на розробку, виробництво, транспортування, зберігання та продаж нового продукту, одночасно передбачаючи ваші прибутки, щоб переконатися, що ваш новий продукт буде прибутковим. Процес розробки нових продуктів може бути дорогим, тому важливо провести ретельне дослідження свого цільового ринку. Це дослідження допоможе вам визначити, наскільки ваші клієнти придбають ваш продукт і скільки вони готові за нього заплатити, щоб ви могли ефективно бюджетувати.

Приклад: магазин товарів для в'язання Tilly – це невелике компанія, яке продає товари для рукоділля. Компанія зацікавлене в розширенні, щоб включити послугу індивідуальних фоторамок. Компанія планує створювати індивідуальні рамки в магазині, працюючи безпосередньо з клієнтами над проектуванням і виготовленням кожної рамки. У рамках свого продуктового плану Tilly's Knitting Supply Store проводить ретельні дослідження, щоб отримати приблизну кількість клієнтів, які можуть користуватися послугою кожного кварталу. Потім створюється бюджет, щоб визначити, скільки потрібно витратити на матеріали та скільки стягувати за послуги, щоб отримати прибуток.

Планування продукту має кілька переваг як для бізнесу, так і для клієнтів. Ось деякі переваги планування продукту:

#### Задоволення потреб клієнтів

Однією з основних переваг планування продукту є розробка продуктів, які відповідають потребам клієнтів. Продукти, які створюють цінність для клієнтів, мають більше шансів на успіх і можуть створити у клієнтів позитивне враження про ваш бізнес. Визначивши, хто є клієнтами, ви можете використовувати різні дослідницькі інструменти та методи, щоб зрозуміти, які продукти є цінними для них

#### Ефективне використання ресурсів

Створення детального плану розробки продукту дозволяє оцінити, наскільки ефективно ви використовуєте свої ресурси. Продуктові плани дають вам можливість визначити, які ресурси вам потрібні для розробки, виробництва

та продажу нових продуктів. Наприклад, ваш план може містити інформацію про бюджет, графік розробки та інформацію про ціни, щоб показати, куди ви використовуєте свої ресурси та як ви оптимізували їх для отримання прибутку.

#### Поліпшення контролю запасів

Розробка плану продукту може покращити контроль над запасами, допомагаючи вирішити, скільки одиниць продукту виготовити за певний період. Відстеження запасів дає змогу планувати зберігання та транспортування, прогнозувати продажі та коригувати виробництво за потреби. План продукту містить передбачення кількості одиниць, які ви можете продати за період часу, і порівнює ваші очікувані продажі з вартістю виробництва, зберігання та транспортування продуктів. Оцінка витрат на управління запасами з очікуваними прибутками дає змогу приймати рішення щодо запасів, які сприятимуть досягненню цілей прибутку.

Коротше кажучи, планування асортименту - це процес визначення того, які продукти запропонувати для задоволення потреб ваших клієнтів.

Однак ефективне планування асортименту має бути стратегічним процесом, за допомогою якого ви аналізуєте продуктивність продуктів у вашому поточному асортименті, переглядаєте бажання клієнтів і визначаєте, які продукти вам потрібні (або згодом не знадобляться) для досягнення ваших бізнес-цілей.

Вирішити, які продукти входять до складу, є важливим рішенням. Звичайно, є багато даних, які ви можете взяти до уваги, щоб зробити усвідомлений вибір. Але часто це пов'язано з багатьма емоціями.

З іншого боку, відділ продажів і маркетингу може потребувати великого вибору товарів, щоб задовольнити будь-які бажання та потреби своїх клієнтів.

Для побудови надійного асортиментного плану необхідно продумати кілька логічних кроків.

Розглянемо кожен крок по черзі.

Крок 1: Визначте бізнес-амбіції та цілі.

Бізнес-бачення має бути рушійною силою всіх рішень щодо асортименту. Незалежно від того, чи хоче компанія скоротити витрати чи диверсифікуватися на нові ринки, асортимент вашої продукції має прямо відображати ширші бізнес-цілі.

#### Крок 2. Визначте своїх ключових клієнтів

Важливо, щоб асортимент вашої продукції відповідав потребам ваших клієнтів.

#### Крок 3. Дослідіть ринок

Асортимент продукції є вашою конкурентною перевагою. Отже, чи можете ви дозволити собі приймати рішення щодо планування асортименту, не враховуючи, що роблять ваші колеги в галузі?

Які продукти пропонують ваші конкуренти? Що ще важливіше, яких продуктів не вистачає в їхньому асортименті?

#### Крок 4. Встановіть цілі щодо асортименту

Рішення, які ви приймаєте щодо свого асортименту, можуть вплинути на майбутнє вашого бізнесу. Тому важливо, щоб ви визначили, чого ви сподіваєтеся досягти, а також логічні міри для відстеження того, чи були досягнуті ці цілі щодо асортименту.

Цілі мають бути пов'язані з бізнес-амбіціями (див. крок 1). Але ось деякі приклади цілей асортименту продукції:

- Створіть цільовий рівень доходу
- Досягніть певного рівня рядків замовлень у певному вікні
- Внесіть цільовий відсоток прибутку
- Забезпечте 5-зірковий рейтинг задоволеності клієнтів
- Підтримувати доступність понад певного рівня

#### Крок 5: Упорядкуйте свій асортимент

Групуючи свій асортимент у логічні категорії, ви можете планувати свій асортимент набагато ефективніше.

Інша перевага сегментування асортименту продуктів за категоріями, якою часто не помічають, полягає в тому, що ви можете отримати набагато

більш повну інформацію. Наприклад, ви можете з більшою чіткістю переглянути ефективність кожної групи продуктів і навіть ефективність кожного елемента в ній.

Крок 6: Оцініть свою поточну продуктивність і визначте прогалини

Перш ніж стрибнути головою вперед, мабуть, найкраще підвести підсумки того, де ми сьогодні. Зрештою, немає сенсу змінювати стратегію асортименту продукції, доки ви не зрозумієте, що працює, а що ні.

Результат цього аналізу повинен дозволити вам відповісти на такі питання, як:

- Які продукти додають цінність? А які речі просто коштують нам грошей щомісяця?
- Чи справді вам потрібно запропонувати інший варіант продукту, який уже має низьку ефективність?
- Які категорії продуктів перевершують очікування, а які потребують уваги?

Крок 7: Передбачте потенціал нових елементів

Легко озирнутися на наявний асортимент і переглянути дані. Ви знаєте, які товари добре продавалися. Що ще важливіше, ви можете побачити, який продукт не виправдав очікувань.

Планування попиту на нові продукти трохи складніше. У вас немає даних. Є багато невідомого. Тому вам, можливо, доведеться здогадатися, наскільки добре продаватимуться новинки, про які йде мова.

Але також важливо відстежувати траєкторію нових предметів, щоб побачити, чи стануть ваші припущення реальністю. Ми повернемося до цього пізніше.

Крок 8. Оновить свої рішення щодо наявності та відсутності

Ви виконали всі цифри. Тепер час дзвонити. Але які продукти варто залишити? І які продукти повинні піти?

Важливо, щоб це було раціональне рішення.

І не лише на основі інтуїції чи того, хто кричить голосніше.

Крок 9: Виконайте свій асортиментний план

Наступний крок — втілення ваших планів у життя. Що це значить?

Що ж, це означає розміщення замовлень у постачальників, розподілення запасів у вашій мережі та оптимізації поповнення, щоб енергійно задовольняти попит клієнтів

Крок 10: Відстежуйте результати

Щоб рухатися вперед, нам іноді доводиться дивитися назад.

Це означає переглянути свої рішення щодо асортименту та перевірити, чи ваші очікування стали реальністю.

Все змінюється, змінюються очікування ваших клієнтів.

Можливо, ваші конкуренти підхопили це та знайшли новий шлях до інновацій, або, можливо, на ринок випущено новішу версію того самого продукту.

У будь-якому випадку, цей останній крок має врахувати всі майбутні рішення щодо планування асортименту. Однак на практиці очевидно, що вам потрібно тягнути багато важелів. І, безсумнівно, можливо, знадобиться кілька важких розмов на цьому шляху.

Досі ми говорили про планування асортименту як про лінійний процес. Однак на практиці компанія має щодня працювати над асортиментною стратегією.

Незалежно від того, чи означає це перегляд індикаторів продажів за останні місяці чи розмову з постачальниками про наступний великий випуск продукту, планування асортименту має бути динамічним елементом у вашому ширшому процесі постачання.

Зрештою все може швидко змінитися. Тому асортиментна стратегія має йти в ногу з вашим бізнесом.

Щомісяця слід оцінювати вашу асортиментну стратегію, щоб перевірити, чи вона все ще відповідає попиту не лише ваших клієнтів, але й балансу вашого банку.

Коли справа доходить до планування асортименту, важливо мати чіткий набір правил щодо того, які товари слід зберігати, а які ні. І коли мають відбутися ці правила.

- Чи врахували ви сезонні зміни?
- Ви перешкоджаєте владі лідера програшу?
- Ви стежите за тенденціями ринку?
- Чи є новий продукт відходом від вашого традиційного бізнесу? Або він доповнює існуюче портфоліо?

Щоб приймати логічні та обґрунтовані рішення щодо розміщення, потрібен чіткий набір інструкцій. І потрібен звід правил.

Звичайно, це не може бути універсальна стратегія. Правила, якими керується асортимент, залежать від ринку, цілей і, звичайно, клієнтів.

Але в кінцевому підсумку параметри, якими керується асортиментний план, повинні дати логічні відповіді на складні запитання. Наприклад:

- Яке стратегічне значення продукту для ваших загальних цілей?
- Це вирішально? Або це доповнення, яке може призвести до негативних наслідків наприкінці року?
- Які ризики та наслідки відсутності запасів?
- Якщо ви продаєте для обміну, чи важливість отримання ваших акцій також може бути вплетена в успіх їхнього бізнесу?
- Чи можуть вони почекати? І якщо так, як довго вони будуть готові чекати, поки вони постійно будуть робити покупки в іншому місці?
- Як швидко ваш постачальник може реагувати на зміни попиту?

Шляхом зворотного проектування відповідей на ці запитання можна створити книгу правил, за якою вимірюватимете рішення щодо запасів.

У якийсь момент продукти потрібно буде припинити випускати. Подібно до того, як потрібно буде представити нові асортиментні позиції, поточні втратять свою актуальність. Є сотні причин, чому це може статися. Тому, коли продукти перестають приносити прибуток, їх слід

виводити з асортименту для забезпечення ефективності. Але коли справа доходить до відмови від лінійки продуктів, це можна розглядати як провал.

Під час запуску нового продукту виникає багато ускладнень, які можуть дуже ускладнити життя. Наскільки ви впевнені, що попит на товар матеріалізується? Чи може ваш постачальник збільшити постачання, якщо воно підніметься?

Які проблеми з постачанням можуть вплинути на вашу здатність продовжувати обслуговування після початкових продажів? І яка довговічність цього продукту на ринку?

Життєвий цикл продукту іноді неможливо передбачити. Особливо, якщо ваша модель прогнозування дивиться далеко в майбутнє. Наскільки ймовірно, що ви зможете передбачити життєвий цикл кожного товару, який у вас є?

Життєві цикли розвиваються. Тому асортиментна стратегія має залишатися актуальною. Наприкінці життєвого циклу новий продукт потребує іншого підходу до продукту. Тому вміння відстежувати та реагувати на ці зміни є передумовою успіху.

Головна порада: дуже важливо прийняти правильну стратегію для кожного етапу життєвого циклу продукту.

Навіть за наявності найнадійнішого процесу завжди має бути місце для інновацій. Але справжні інновації виникають лише завдяки чудовим ідеям. А чудові ідеї приходять лише тоді, коли ви дозволяєте людям їх пропонувати. Дайте їм сміливості, щоб до їхніх думок прислухалися. І свобода оскаржувати рішення, з якими вони можуть бути не згодні.

Також важливий успіх у спостереженні. І вшановувати тих, хто його створює.

Саме тут аспект «огляду продукту» S&OP дійсно стає очевидним. І як ви можете переконатися, що ваш асортимент продукції відповідає меті як зараз, так і в майбутньому.



## **РОЗДІЛ 2.**

# **ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНИМ АСОРТИМЕНТОМ КОМПАНІЇ**

### **1.1. Організаційно-економічна характеристика ПАТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч»**

Львівська кондитерська фабрика «Світоч» є одним з найбільших виробників кондитерської продукції в Україні та частиною міжнародної корпорації Nestlé. Фабрика була заснована в 1822 році та має багату історію та традиції. Сьогодні фабрика випускає понад 300 видів кондитерських виробів, таких як шоколад, конфети, карамель, драже, ірис, мармелад, зефір, вафлі тощо. Фабрика розташована в м. Львові на вул. Ткацькій, 10 та налічує близько 800 працівників.

Основними напрямками діяльності ПАТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» є виробництво та збут кондитерської продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Фабрика має сучасне технологічне обладнання та висококваліфікований персонал, що забезпечує високу якість продукції та задоволення потреб споживачів. Фабрика також дотримується принципів соціальної відповідальності та екологічності, сприяючи розвитку місцевої громади та збереженню навколишнього середовища.

На сьогодні ПАТ «Львівська кондитерська «Світоч» має досить широкий асортимент продукції. Асортимент продукції компанії не можна назвати гармонійним, оскільки в його основі лежать кондитерські вироби та кава. Тобто компанія представляє абсолютно різні товари, які відрізняються за методикою виробництва та споживання. Також підприємство спеціалізується в різних сферах виробництва, до яких входять: виробництво вафель,

виробництво шоколадних мас, виробництво шоколадних плиток та цукерок, виробництво кави та кавових напоїв [27].

Головними конкурентами компанії “Світоч”, які представлені на ринку України, у галузі кондитерських і шоколадних виробів є наступні підприємства: “Roshen”; “ХБФ”; “АВК”; “Конті”; “МИР”; “Житомирські ласощі”; “Монделіс-Україна”.

Усі зазначені компанії вдосконалюють існуючі технології, та розширюють діючий асортимент продукції. Займають вагому частку на ринку та є високотехнологічними компаніями по виробництву кондитерських виробів. “Світоч”, в свою чергу, успішно перетинає всі виявлені проблеми кондитерської галузі та постійно вдосконалює свою діяльність та виробництво для попиту на міжнародному ринку. Адже ставши частинкою великої міжнародної компанії «Nestle» Львівська кондитерська фабрика постійно поновлює та модернізує свої технології. Тому можна сказати, що основною конкурентною перевагою компанії “Світоч” є належність до однієї з найбільших транснаціональних корпорації світу Nestle, де існують чітко поставлені корпоративні правила і норми, сувора якість виробництва, вимогливість до постачальників та інше.

Також конкурентною перевагою компанії “Світоч” є диференційований товарний асортимент, який включає в себе такі позиції, яких немає у інших виробників.

Далі в таблиці 2.1 будуть представлені основні гравці на ринку кондитерських виробів, які займають частку понад 2%, які є конкурентами до обраного підприємства «Світоч» та які знаходяться на вищих та нижчих позиціях відносно обраного нами підприємства.

У таблиці показано загальні обсяги виробництва кожної з компаній в період з 2018 по 2020 роки, а також пораховано частки, які займають кожна з компаній на ринку України.

Таблиця 2.1

## Основні гравці на ринку кондитерських виробів в Україні

№ з/п	Компанія	Обсяг виробництва, тонн			Частка ринку, %		
		2018	2019	2020	2018	2019	2020
1	Корпорація «Рошен»	205112	194168	200834	23,29	29,59	28,73
2	ПрАТ «ХБФ»	50619	52873	55357	6,07	7,63	7,92
3	ПрАТ «АВК»	97958	41780	53132	11,75	6,03	7,6
4	АТ «ВО «Конті»	32348	30996	29953	3,88	4,47	4,29
5	ТОВ «Кондитерська фабрика «МИР»	16245	16210	21666	1,95	2,34	3,1
6	ПАТ «Монделіс Україна»	25150	19793	21576	3,02	2,86	3,09
7	ПАТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч»	22561	20480	20175	2,71	2,95	2,88
8	ПрАТ «Житомирські ласощі»	38767	32651	14780	4,65	4,71	2,11
9	Інші	345029	284254	281497	42,68	39,42	40,28
10	Усього	833789	693205	698970	100	100	100

Джерело: складено автором на основі [28-35]

Для більш візуального сприйняття далі буде показано діаграму у порівнянні до років (2018-2020 роки).

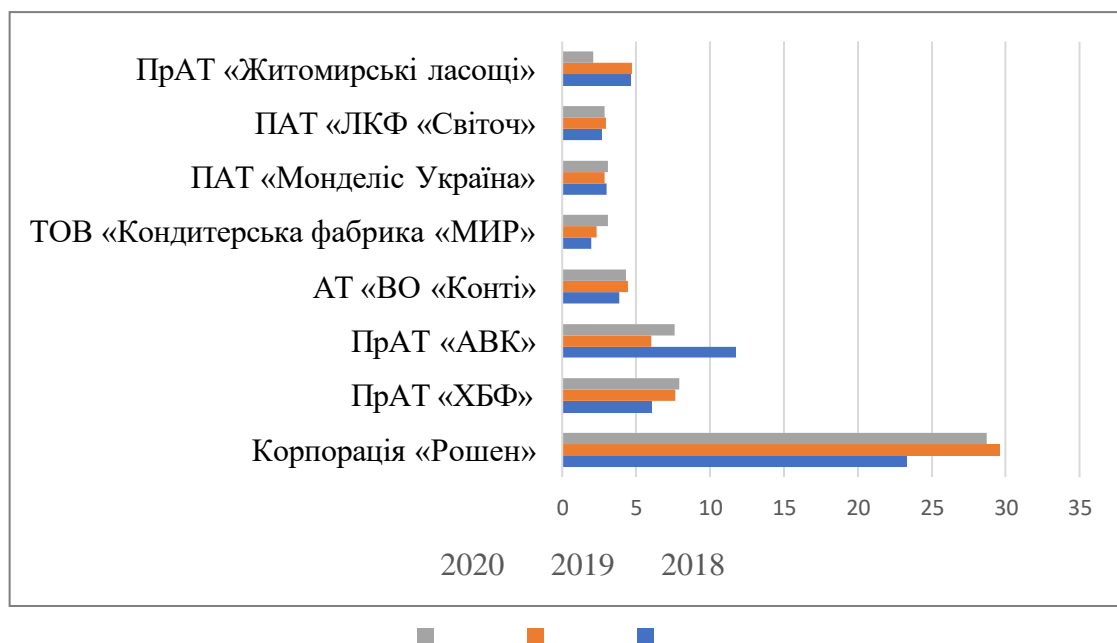


Рис.2.1. Сегментація ринку кондитерських виробів між виробниками з 2018 по 2020 роки

Джерело: складено автором на основі [28-35] та Таблиці 2.1

Компанія «Рошен» з 2018 року залишається лідером у володінні частки ринку кондитерських виробів, з 2019 року ця частка зросла з 23,3% до 28,7%. Компанія «Світоч» за останні роки має майже не змінну частку.

Кондитерський ринок України захоплений трьома монополістами «АВК», «Конті» та «Рошеном», до цього списку можемо віднести ще «ХБФ», але з 2004 року ця компанія входить в корпорацію «Бісквіт-Шоколад». В усіх країнах, де є попит на українські солодоці, вони ведуть дуже агресивну експортну політику. Для цього в них є усі можливості для входу на ці ринки. Цей ринок є досить сезонним, адже продажі шоколаду зростають взимку та восени, а влітку, навпаки, спадають.

За результатами 2020 року чистий дохід від продажу продукції ПАТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» склав 1 057,5 млн грн, що на 4,91% більше, ніж у 2019 році. Чистий прибуток фабрики склав -25,9 млн грн, що на 44,63% менше, ніж у 2019 році. Основною причиною зменшення прибутковості стали збільшення витрат на сировину та матеріали, а також падіння попиту на кондитерську продукцію через кризовий стан економіки в умовах пандемії COVID-19.

Одним з пріоритетних завдань ПАТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» є покращення ефективності виробничо-збутової діяльності, зокрема шляхом оптимізації виробничих процесів, розширення асортименту продукції, підвищення якості обслуговування клієнтів, розвитку експортних ринків, зменшення витрат та ризиків. Фабрика також планує впроваджувати інноваційні технології та рецептури, а також зміцнювати свою конкурентоспроможність та репутацію на ринку кондитерської продукції.

## **2.2. Аналіз результатів економічної діяльності ПАТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч»**

ПрАТ «Світоч» є одним з вітчизняних підприємств, що найбільш успішно розвиваються. Продукція найбільших українських кондитерських фабрик

реалізується не тільки на території країни, але й у країнах близького й дальнього зарубіжжя (Грузія, Вірменія, Казахстан, Молдова, Білорусь, Латвія), а також країнах Євросоюзу.

Дане компанія є рентабельним, і виробництво кондитерських виробів постійно вдосконалюється, розширюється асортименти, впроваджуються нові системи керування персоналом, виробництвом і якістю продукції. Його прибуток обчислюється в млн. грн.

Проаналізуємо результати господарської діяльності компанії. На рис.2.2 видно, що з кожним роком обсяг виготовленої продукції збільшується, що зумовлено розширенням асортименту компанії, та постійним розвитком в виробничі лінії компанії, також слід зазначити щорічне збільшення ціни на продукцію, порівняно з попереднім роком обсяг товарної продукції зріс на 246 (тис.грн), що на 41% більше ніж за попередній період.

Обсяг товарної продукції представлений в звіті про фінансові результати діяльності компанії. Даний індикатор буде доцільно використовувати надалі. На даній діаграмі видно, що обсяги продукції з кожним роком постійно збільшуються.

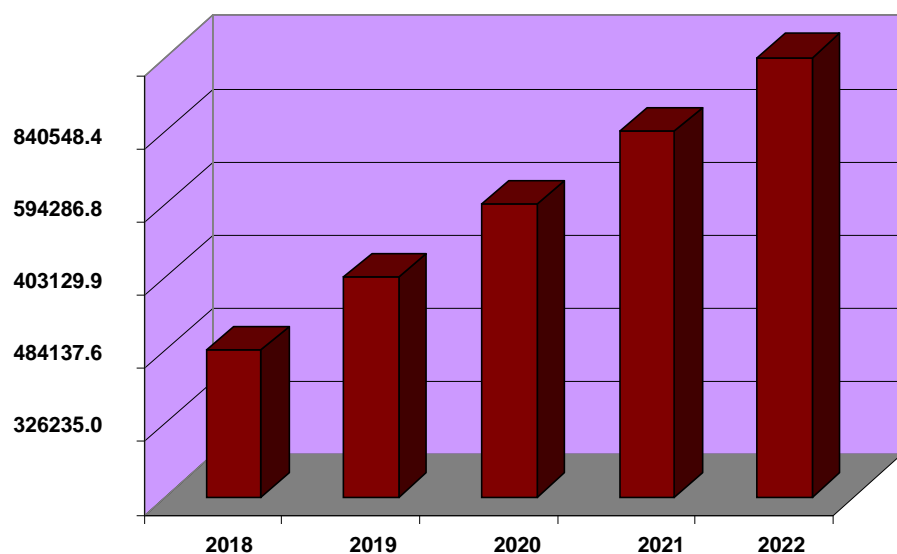


Рис.2.2 Динаміка обсягу товарної продукції (робіт, послуг) тис.грн.

Виручка від продажу продукції (тис.грн.)

Стабільний приріст виручки залежить від доходу, його можна визначити за формулою:

$$V=D-\text{ПДВ}, \quad (2.1)$$

де: Д-дохід;

ПДВ-податок на додану вартість.

В 2022 році цей індикатор перевершив більше ніж в 2 рази індикатор за 2019 рік.

На діаграмі (рис.2.3) видно збільшення кількості чоловік до 2021 року і різке зменшення персоналу в 2022. Це могло бути спричинено складною економічною ситуацією в країні т оптимізацією витрат. Під час економічної кризи став актуальним аутсорсинг – що означає виведення частини бізнесу за межі компанії чим і скористалися компанія, на рис.2.3 ми бачимо стрімке зменшення кількості працівників, понад 300 осіб.

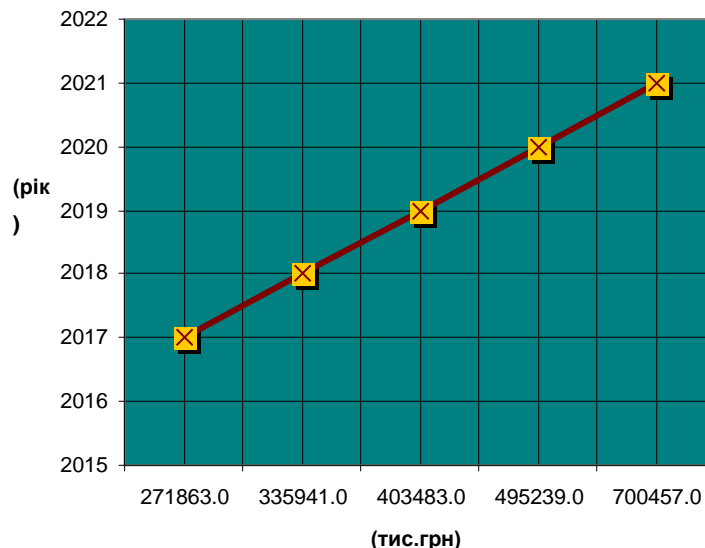


Рис.2.3 Динаміка виручки від продажу продукції тис.грн.

Спостерігається позитивне збільшення прибутку. Понад 25% відсотків становить приріст прибутку порівняно з попереднім періодом.

Валовий прибуток — загальна сума прибутку отримана компаніям від підприємницької діяльності.

Розраховується як різниця між виручкою від продажу товарної продукції і собівартістю цієї продукції. Оскільки продукція, використана у внутрішньогосподарському обороті, оцінюється за собівартістю, то прибуток від неї не одержують. Тому величина прибутку, визначена на основі товарної продукції, збігається з величиною прибутку, визначеною на основі валової продукції, оціненої за фактичними цінами її продажу.

$$\text{ВП} = \text{ЧД} - \text{С}, \quad (2.2)$$

де: ЧД – чистий дохід;

С – собівартість виготовленої продукції

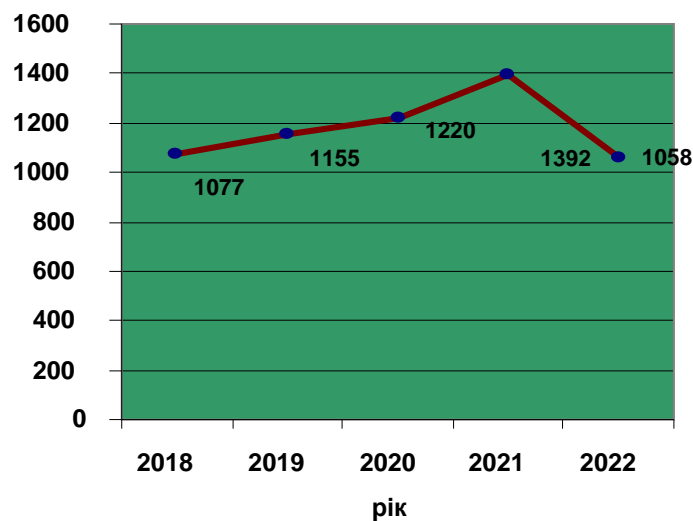


Рис.2.4 Динаміка чисельності робітників, осіб

$$\text{ВП}_{2019} = 700457,0 - 413214,0 = 287223,0 \text{ (тис.грн.)}$$

(тис.грн.)

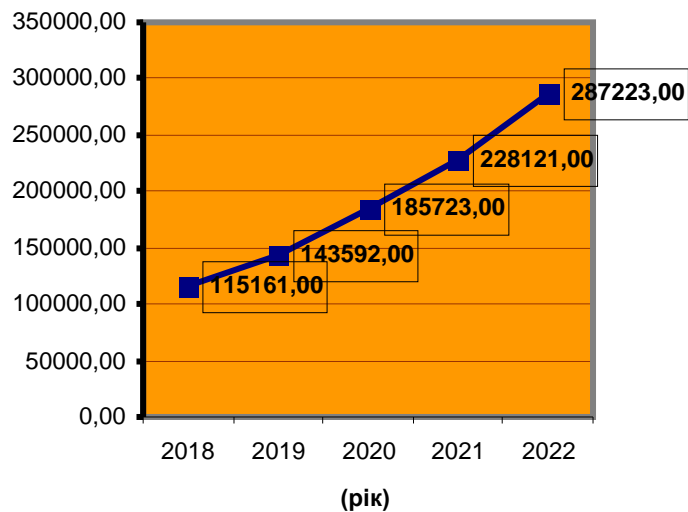


Рис 2.5 Динаміка валового прибутку, тис.грн.

Як можна побачити з рис.2.5 порівняно з зростом доходу та прибутку, в 2022 році спостерігається і значне збільшення витрат, що зумовлено девальвацією національної валюти та потребою замовляти сировину для виготовлення продукції з закордону. Та слід відзначити збільшення виробничих потужностей, що потребують більшу кількість прибутку.

Порівняно з попереднім періодом, індикатор середньорічної вартості основних виробничих засобів зріс приблизно на 20000 тис.грн., щорічний приріст коливається в межах 5-15% та середній індикатор за період з 2018 по 2022 склав 7%.

Середньорічна вартість основних виробничих засобів — середньорічна вартість засобів праці, які беруть участь у процесі виробництва протягом тривалого періоду, при цьому не змінюють своєї натурально-речової форми і поступово частинами переносять свою вартість на вартість виготовленої продукції.



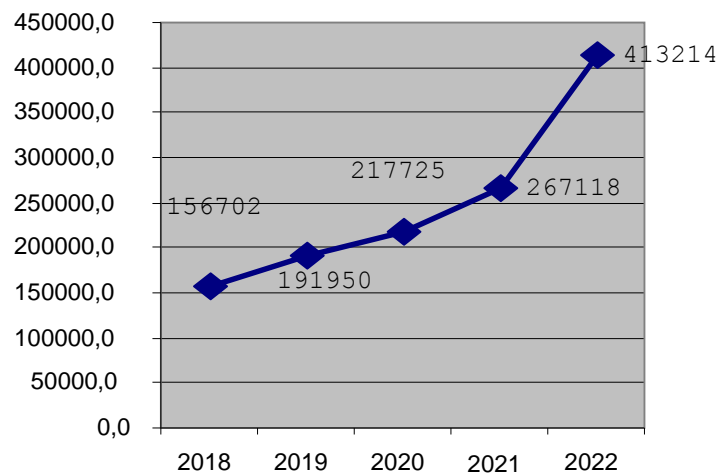


Рис.2.6. Динаміка витрат виробництва на випуск продукції, тис.грн.

Фондовіддача - це відношення вартості продукту до основних виробничих засобів. Вона виражає ефективність використання засобів праці, тобто демонструє, скільки виробляється готової продукції на одиницю основних виробничих засобів.

Фондовіддача демонструє скільки валової продукції (виручки, доходу) одержує компанія на 1 грн. коштів, вкладених в основні засоби. Формулу фондовіддачі слід подати у такому вигляді:

$$\Phi = \Pi / \Phi, \quad (2.3)$$

де  $\Pi$  - обсяг виробництва товарної продукції;

$\Phi$  - середньорічна вартість основних виробничих засобів.

На рис. 2.5 зображено динаміку фондовіддачі за 5 років, найбільший індикатор зафіксований у 2022 та дорівнює 2.66 грн, загальна тенденція демонструє щорічний зріст, слід зазначити, що всі індикатори більше 1, що доводить ефективне використання виробничих засобів.

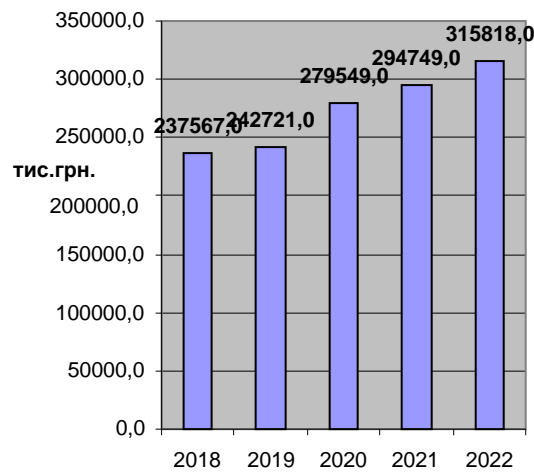


Рис.2.6 Середньорічна вартість основних засобів, тис.грн.

$$\Phi_{2018}=326235/237567=1,37$$

$$\Phi_{2019}=403129/242721=1,66$$

$$\Phi_{2020}=484137/279549=1,73$$

$$\Phi_{2021}=594286/294749=2,01$$

$$\Phi_{2022}=840548/315818=2,66$$

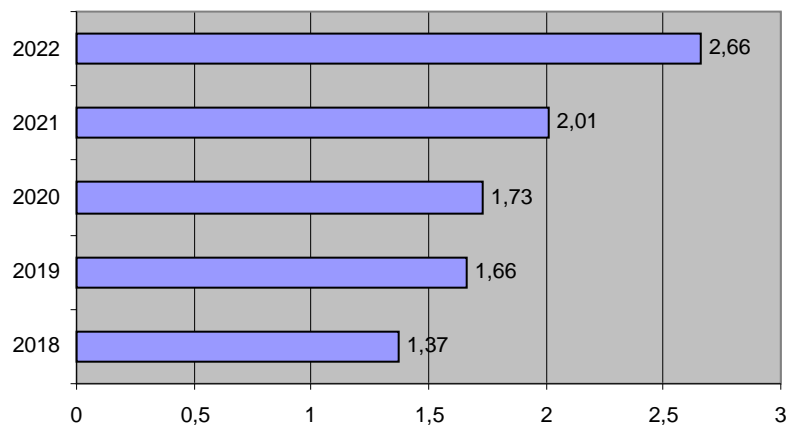


Рис. 2.7 Динаміка індикатора фондовіддачі компанії у 2018-2022 рр.

Фондомісткість — це зворотний індикатор фондовіддачі. Він указує, скільки було використано основних виробничих засобів для виробництва однієї

гривні продукції. Із завершенням комплексної механізації та автоматизації виробництва, що можливо за стабільного розвитку економіки, будуть створені об'єктивні передумови для зменшення фондомісткості виробництва, а значить, і для підвищення фондovіддачі. Компанія демонструє щорічне зменшення даного індикатора, що свідчить про постійні інноваційні нововведення, що допомагають працювати ефективніше, найменший індикатор зафіксований у 2022 році і дорівнює 0,37 на 1 гривню валової продукції.

$$\Phi_M = \Phi / \Pi, \quad (2.4)$$

де  $\Pi$  - обсяг виробництва товарної продукції;

$\Phi$  - середньорічна вартість основних виробничих засобів.

$$\Phi_{M.2019} = 242721 / 403129 = 0,6$$

$$\Phi_{M.2020} = 279549 / 484137 = 0,57$$

$$\Phi_{M.2021} = 294749 / 594286 = 0,49$$

$$\Phi_{M.2022} = 315818 / 840548 = 0,37$$

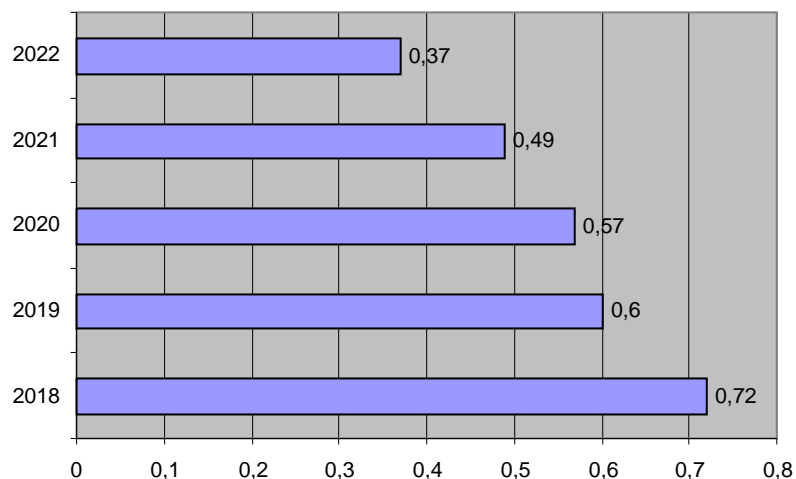


Рис.2.8 Динаміка індикатора фондомісткості

Фондооснащеність демонструє, яка частина загальної вартості основних засобів припадає на одиницю основного устаткування. Розраховується за допомогою формули:

$$\Phi_d = C/K, \quad (2.5)$$

де С – середньорічна вартість основних засобів;

К – кількість працівників.

Компанія не демонструє стабільного росту за даними індикаторами, найбільший індикатор був зафіксований у 2022 році, на другому місці індикатор за 2018 рік.

$$\Phi_{d2018}=237567/1077=220,5$$

$$\Phi_{d2019}=242721/1155=210,1$$

$$\Phi_{d2020}=2794549/1220=229,7$$

$$\Phi_{d2021}=294749/1392=218,5$$

$$\Phi_{d2022}=315818/1058=298,5$$

Продуктивність праці є рухливим і динамічним індикатором результативності праці та ефективності виробництва, який коригується низкою факторів, має визначальне значення в розвитку окремої компанії в країні в цілому. Тому власники, наймані працівники та керівники повинні постійно шукати шляхи й результати підвищення продуктивності праці.

$$ПП=O/K, \quad (2.6)$$

де О - обсяг виготовленої продукції;

К - кількість працівників.

Індикатор продуктивності праці значно зріс порівняно з попередніми періодами, це свідчить про зроблений акцент на поліпшення роботи кожного підрозділа, та кожного працівника.

$$ПП_{2018}=326235, 0/1077=302, 9$$

$$ПП_{2019}=403129, 9/1155=349, 1$$

$$ПП_{2020}=484137, 6/1220=396, 7$$

$$ПП_{2021}=4594286, 8/1392=426, 9$$

$$\text{ПП}_{2022} = 840548,0 / 1058 = 794,4$$



Рис.2.9 Динаміка індикатора фондозброєності

Чистий прибуток - частина балансового прибутку компанії, що залишається в його розпорядженні після сплати податків, зборів, відрахувань і інших обов'язкових платежів до бюджету. Чистий прибуток використовується для збільшення оборотних коштів компанії, формування засобів і резервів, і реінвестицій у виробництво.

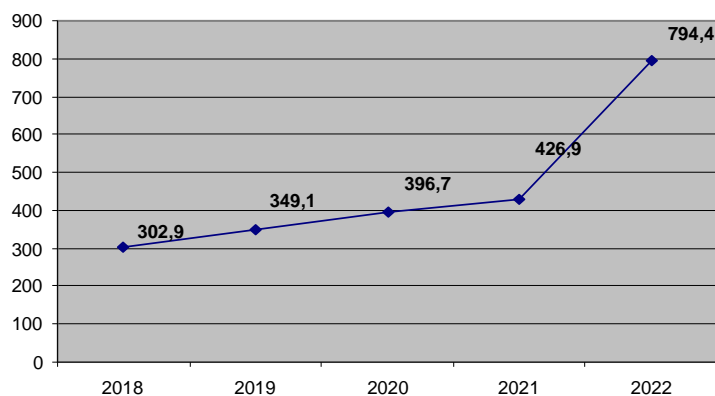


Рис. 2.10 Продуктивність праці

Чистий прибуток є найважливішим фінансовим індикатором, який є джерелом подальшого розвитку компанії. Незважаючи на всі прийняті дії по зниженню витрат, та продуктивності праці, чистий прибуток компанії починає

знижуватися з 2020 року, але найбільший спад припадає на кінець 2021 року, порівняно з попереднім періодом він зменшився на 20% відсотків.

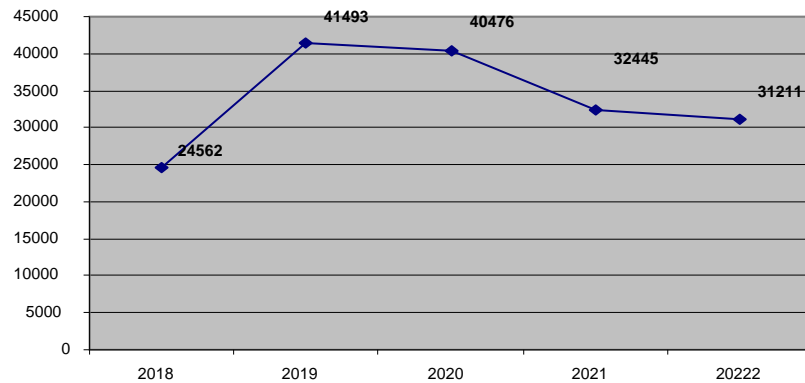


Рис.2.11 Чистий прибуток

Рентабельність компанії — найбільш узагальнюючий індикатор його діяльності. В ньому синтезуються всі фактори виробництва і продажу продукції, оборотність господарських коштів і позареалізаційні фінансові результати. Розраховується за допомогою співвідношення виготовленої продукції та чистого прибутку.

$$P_v = \frac{Ч}{O}, \quad (2.7)$$

де Ч - чистий прибуток;

О - обсяг виготовленої продукції.

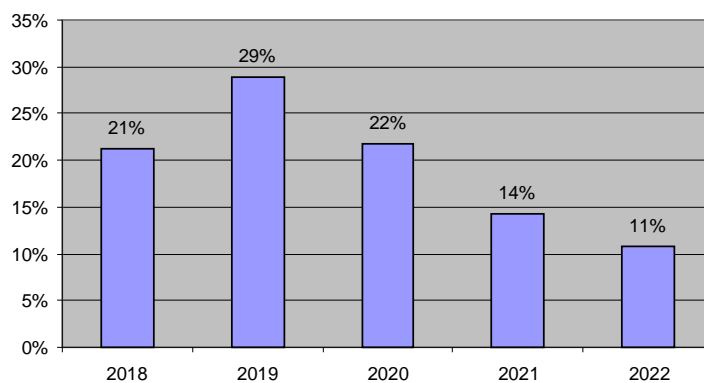


Рис.2.12. Рентабельність виробництва

$$P_{B2021} = 594286.8 / 32445.7 = 14\%$$

$$P_{B2022} = 840548.4 / 31211.0 = 11\%$$

Коефіцієнт автономії розраховується як відношення загальної суми власних коштів до підсумку балансу. Чим більше значення коефіцієнта, тим менша залежність компанії від зовнішніх джерел фінансування. Мінімальне значення коефіцієнта автономії 0.5, він демонструє чи зможуть бути покриті всі зобов'язання компанії її власними засобами. В нашому випадку ми бачимо, що індикатори не мають стабільного зросту, але коливаються в допустимій нормі, і мають позитивний характер, найбільший індикатор автономії був зафіксований в 2020 році, а найменший в 2021. Розраховується за формулою:

$$K_a = \text{Вл} / \text{Пб}, \quad (2.8)$$

де Вл - власні джерела фінансування,

Пб - підсумки балансу .

$$K_{a2022} = 577922,3 / 721701,1 = 0,8$$

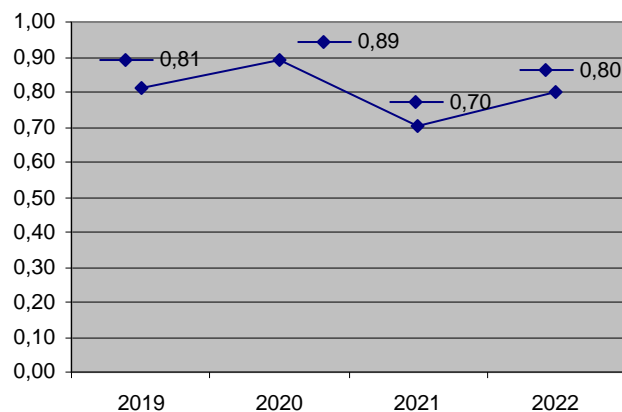


Рис.2.13 Коефіцієнт автономії

Коефіцієнт фінансової залежності - індикатор обернений до коефіцієнта автономії; демонструє, яка сума загальної вартості майна компанії припадає на

1 грн. власних коштів. Ми бачимо, що в 2021 році найбільший індикатор, що означає про те, що значною мірою зросли зобов'язання перед кредиторами, це було спричинено складною економічною ситуацією та девальвацією національної валюти, але вже в 2022 році цей індикатор зменшився, що демонструє оптимізацією своїх кредитних зобов'язань. Розраховується за допомогою формули:

$$\text{Кфз} = \text{ЗГК}/\text{ВК}, \quad (2.9)$$

де ЗГК- загальна сума господарських коштів (валюта балансу);

ВК - власний капітал (підсумок розділу 1 пасиву).

$$\text{Кф}_{2022} = 402206/349414 = 1,25$$

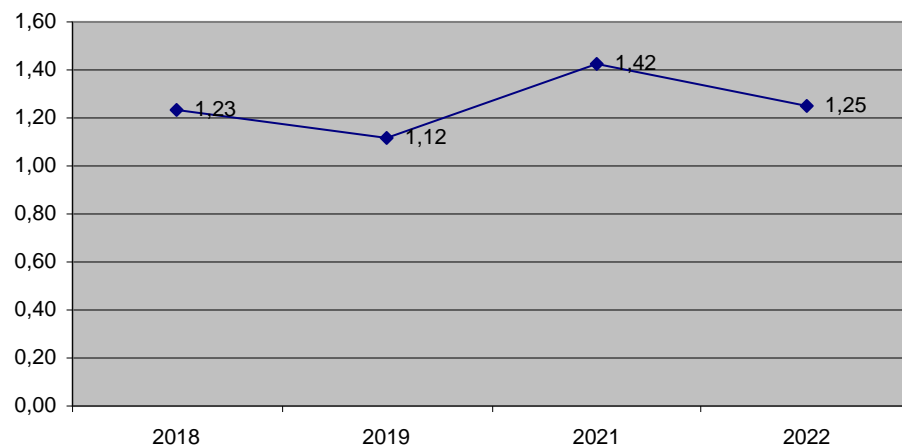


Рис. 2.14 Коефіцієнт фінансової залежності

Коефіцієнт фінансової стійкості розраховується як відношення власного капіталу до позикового. Коефіцієнт фінансової стійкості - це індикатор, що характеризує співвідношення власних і позикових коштів компанії, тобто скільки позикових коштів компанія залучило на одну гривню, вкладену у власні активи. Коефіцієнт фінансової стійкості розраховується за наступною формулою:



$$K_{фс} = \frac{ВК}{ПК}, \quad (2.10)$$

де ВК – власні кошти;

ПК – позикові кошти грн.

Нормальним (нормативним) вважається,  $K > 1$ . Перевищення власних коштів над позиковими свідчить про те, що компанія має стійкий фінансовий стан і відносно незалежне від зовнішніх фінансових джерел.

Найбільший індикатор був зафіксований в 2020, а найменший в 2021, що зумовлено світовими економічними складнощами, але вже в 2022 році, цей індикатор збільшився майже в 2 рази, що свідчить про ефективні дії керівництва, щодо подолання скрутного фінансового періоду

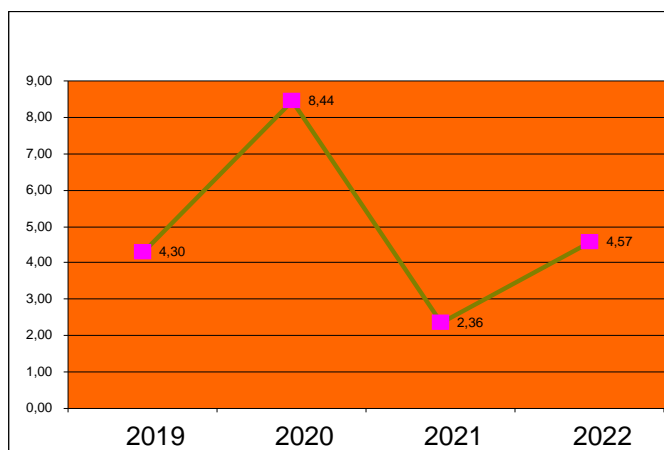


Рис.2.15 Коефіцієнт фінансової стабільності

Кон'юнктурні ринкові ризики впливають із твердої конкуренції на продовольчому ринку й формує більш гнучкі взаємини між виробником, постачальником і покупцем.

Зменшення цін, поліпшення якості товарів і послуг, розширення асортиментного ряду, організація безкоштовної доставки й т.п. - от лише деякі міри, до яких змушені прибїгати виробники й постачальники в сучасних

умовах, прагнучи завоювати й утримати покупця. І як не можна, до речі, тут виявляється надання покупцям товарного кредиту або відстрочки платежу на вигідні для них умовах. Вигідні умови мають на увазі, як правило, максимально тривалий строк кредитування, можливість одержати максимально більшу суму, а також мінімальна кількість необхідних для оформлення кредиту документів і невеликий відсоток.

### **2.3. Аналіз індикаторів товарного асортименту ПАТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч»**

ПАТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» є одним з лідерів кондитерської промисловості в Україні, який виробляє та реалізує широкий спектр високоякісних продуктів, таких як шоколад, цукерки, печиво, вафлі та інше. Товарний асортимент компанії складається з близько 300 найменувань продукції, які розподіляються за такими групами:

- Шоколадні вироби: плитковий шоколад, шоколадні цукерки, шоколадні батончики, шоколадні фігурки, шоколадні набори тощо.
- Цукеркова продукція: цукерки з начинкою, цукерки без начинки, цукерки з горіхами, цукерки з мармеладом, цукерки з карамеллю тощо.
- Печиво: сухе печиво, печиво з начинкою, печиво з глазур'ю, печиво з додаванням горіхів, печиво з додаванням сухофруктів тощо.
- Вафельна продукція: вафлі з начинкою, вафлі без начинки, вафлі з глазур'ю, вафлі з додаванням горіхів тощо.

Для аналізу індикаторів товарного асортименту ПАТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» можна використати такі методи:

- Аналіз структури товарного асортименту за обсягом та вартістю продажу продукції за окремими групами та видами.
- Аналіз динаміки товарного асортименту за обсягом та вартістю продажу продукції за окремими групами та видами.

- Аналіз ефективності товарного асортименту за індикаторами рентабельності продажу продукції за окремими групами та видами.

- Аналіз конкурентоспроможності товарного асортименту за індикаторами частки ринку продукції за окремими групами та видами.

За допомогою цих методів можна виявити сильні та слабкі сторони товарного асортименту компанії, визначити перспективні напрями розвитку та удосконалення товарного асортименту, розробити заходи щодо покращення якості та конкурентоспроможності продукції.

ПрАТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» - це один з найбільших виробників шоколаду та цукерок в Україні. Його історія починається з 1898 року, коли у Львові була заснована фабрика шоколаду та цукерок "Світоч». З того часу компанія розвивалася та збільшувала свою продукцію, а також входила до складу різних холдингів та корпорацій. З 1998 року «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» є частиною міжнародної групи Nestlé.

Структура асортименту «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» складається з трьох основних напрямків: шоколадні батончики, цукерки та шоколад. Кожен з них має свої підгрупи та бренди, які задовольняють різні смаки та потреби споживачів. Ось деякі з них:

- Шоколадні батончики: Nestlé Lion, Nestlé KitKat, Nestlé Crunch, Nestlé Nuts, Nestlé Aero, Nestlé Milkybar.

- Цукерки: Світоч Ексклюзив, Світоч Ностальгія, Світоч Асорті, Світоч Легенда, Світоч Прем'єр, Світоч Десертний.

- Шоколад: Світоч Класичний, Світоч Елегантний, Світоч Екстра Біттер, Світоч Екстра Молочний.

ПрАТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» постійно працює над удосконаленням своїх продуктів та розширенням свого асортименту. Компанія слідкує за світовими тенденціями та враховує побажання своїх клієнтів. Також «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» дбає про якість своєї продукції та дотримується високих стандартів безпеки та гігієни. «Львівська кондитерська

фабрика «Світоч» - це справжнє солодке королівство для любителів шоколаду та цукерок.

Фабрика «Світоч» має дуже розмаїтий асортимент шоколадних виробів, які задовольняють будь-який смак і потребу.

Коефіцієнт стійкості асортименту товарів є одним з важливих індикаторів, який характеризує зміну складу і структури асортименту протягом певного періоду часу. Цей індикатор виражається як відношення кількості видів товарів, які залишилися незмінними, до загальної кількості видів товарів, що були на початку періоду.

«Світоч» є одним з провідних виробників і постачальників кондитерських виробів в Україні. Асортимент товарів кондитерської фабрики «Світоч» складається з близько 200 найменувань шоколадних та цукеркових виробів, які представлені понад 20 торговими марками. Асортимент товарів «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» формується з урахуванням потреб і побажань споживачів, тенденцій ринку, конкурентної ситуації, можливостей виробництва та дистрибуції.

За даними останнього звітнього року, коефіцієнт стійкості асортименту товарів «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» склав 0,85, що свідчить про високий рівень збереження асортименту протягом року. Це означає, що з 200 видів товарів, які були на початку року, 170 видів залишилися незмінними, а 30 видів були замінені новими або виведені з асортименту. Такий коефіцієнт стійкості свідчить про оптимальне співвідношення між стабільним попитом на традиційну продукцію та інноваційним розвитком асортименту.

«Львівська кондитерська фабрика «Світоч» постійно працює над удосконаленням свого асортименту товарів, запроваджуючи нові смаки, форми, упаковки та дизайни своїх кондитерських виробів. Одночасно «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» дбає про збереження своїх класичних брендів, які мають високий рівень лояльності споживачів. Таким чином, ПрАТ «Світоч» підтримує оптимальний коефіцієнт стійкості асортименту товарів, який забезпечує його конкурентоспроможність на ринку.

Індикатор ширини асортименту товарів ПрАТ “Світоч” - це кількість різних видів продукції, які виробляє і реалізує ця компанія. Цей індикатор важливий для аналізу конкурентоспроможності та ринкової позиції ПрАТ “Світоч”, а також для визначення потреб споживачів та їх задоволення.

Ширина асортименту товарів залежить від багатьох факторів, таких як ресурси компанії, попит на ринку, конкуренція, сезонність, мода та інновації. ПрАТ «Світоч» постійно працює над розширенням та оновленням свого асортименту товарів, щоб задовольнити потреби своїх клієнтів та зберегти свою лідерську позицію на ринку шоколадних виробів.

За даними офіційного сайту ПрАТ “Світоч”, станом на червень 2023 року ширина асортименту товарів складала 87 одиниць. Це означає, що компанія виробляє 87 різних видів шоколадних виробів, які можна поділити на такі групи: таблетковий шоколад, цукерки у коробках, цукерки у пакетах, шоколадні батончики, шоколадні драже та інші. Кожна група має свою підгрупу за смаком, формою, розміром та іншими характеристиками.

ПрАТ “Світоч” славиться своєю високою якістю продукції, багатим досвідом та традиціями у виробництві шоколаду. Компанія також активно експериментує з новими смаками та формами своїх виробів, щоб привернути увагу споживачів та зробити їх життя солодшим. ПрАТ “Світоч” - це не просто назва компанії, а символ українського шоколаду.

Індикатор глибини асортименту товарів ПрАТ Світоч - це кількість одиниць одного виду товару, які виробляє і пропонує покупцям ця компанія. Цей індикатор відображає різноманітність та індивідуальність продукції ПрАТ Світоч, а також її здатність задовольнити потреби різних сегментів ринку.

Глибина асортименту товарів ПрАТ Світоч залежить від багатьох факторів, таких як попит на товари, конкуренція на ринку, сезонність, технологічні можливості виробництва, стратегія маркетингу та ін. Глибина асортименту товарів ПрАТ Світоч може змінюватися з часом в залежності від цих факторів.

Глибина асортименту товарів ПрАТ Світоч має свої переваги та недоліки. З одного боку, глибина асортименту товарів ПрАТ Світоч дозволяє компанії привернути увагу більшої кількості споживачів, показати свою інноваційність та креативність, збільшити обсяг продаж та прибуток. З іншого боку, глибина асортименту товарів ПрАТ Світоч потребує більших витрат на розробку, виробництво, зберігання та розповсюдження товарів, створює ризик канібалізації продукції (коли новий товар витискає старий з ринку), ускладнює управління запасами та логістику.

Таким чином, глибина асортименту товарів ПрАТ Світоч - це важливий індикатор, який характеризує динаміку та конкурентоспроможність цього компанії на ринку. Компанія повинна постійно аналізувати та оптимізувати свою глибину асортименту товарів з урахуванням своїх цілей та можливостей.

## РОЗДІЛ 3.

### ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНИМ АСОРТИМЕНТОМ КОМПАНІЇ

#### 3.1. Пропозиції щодо удосконалення управління товарним асортиментом ПАТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч»

ПрАТ "Світоч" є одним з найбільших виробників шоколаду та цукерок в Україні. Компанія має багаторічний досвід та високу репутацію на ринку. Однак, для підтримання конкурентоспроможності та задоволення потреб споживачів, ПрАТ "Світоч" повинно постійно удосконалювати своє управління товарним асортиментом.

Шляхи удосконалення управління товарним асортиментом ПрАТ "Світоч" можуть бути такими:

- Аналіз поточного стану та ефективності товарного асортименту за такими параметрами, як ширина, глибина, довжина, баланс, структура, конкурентна диференціація тощо.

- Визначення стратегічних цілей та напрямків розвитку товарного асортименту на основі аналізу потреб та поведінки споживачів, тенденцій ринку, конкурентної ситуації, можливостей виробництва та дистрибуції тощо.

- Розробка плану дій щодо удосконалення товарного асортименту, який може включати такі заходи, як модернізація існуючих товарних позицій, запуск нових товарних позицій, виведення з асортименту нерентабельних або застарілих товарних позицій, розширення або звуження асортименту за окремими групами товарів тощо.

- Контроль та корекція результатів удосконалення товарного асортименту за допомогою таких інструментів, як моніторинг продажу та прибутковості товарних позицій, оцінка задоволеності та лояльності споживачів, проведення маркетингових досліджень та експертиз тощо.

Удосконалення управління товарним асортиментом ПрАТ "Світоч" дозволить компанії підвищити свою ринкову частку, збільшити обсяги продажу та прибуток, покращити свій імідж та репутацію, зміцнити свої конкурентні переваги та забезпечити високий рівень задоволеності та лояльності споживачів.

В умовах жорсткої конкуренції на ринку кондитерських виробів, ПрАТ "Світоч" повинно постійно прагнути до удосконалення, зокрема розширення та оновлення товарного асортименту, які базуються на аналізі поточної ситуації на ринку, потребах та вподобаннях споживачів, а також на досвіді успішних виробників кондитерських виробів в світі.

Пропонуємо розробити нові смакові комбінації шоколадних плиток.

Шоколадні плитки є одним з найпопулярніших видів кондитерських виробів, якими користуються люди різного віку та соціального статусу. За даними дослідження, в Україні зростає попит на шоколадні плитки, тому їх виробники повинні оновлювати цю асортиментну групу товарів. Споживачі шоколадних плиток шукають нових смакових вражень та емоцій, тому вони готові спробувати нові смаки шоколаду чи добавки до нього.

ПрАТ "Світоч" має багатий досвід у створенні різноманітних смакових комбінацій шоколадних плиток, таких як "Львовянка", "Карпатська", "Марципан", "Кавовий крем" тощо. Однак, для збереження та посилення своїх конкурентних переваг на ринку, ПрАТ "Світоч" повинно продовжувати експериментувати з новими смаками шоколадних плиток, враховуючи сучасні тенденції та бажання споживачів.

Ми пропонуємо ПрАТ "Світоч" розробити наступні нові смакові комбінації шоколадних плиток:

- Шоколад з морською сіллю та карамеллю. Ця комбінація поєднує солодкий та солоний смаки, які створюють контраст та інтенсифікують смак шоколаду. Карамель надає шоколаду м'якості та кремовості, а морська сіль акцентує аромат та додає хрусткості. Цей смак шоколаду може приваблювати



любителів екзотичних та нестандартних комбінацій, а також людей, які цінують вишуканість та оригінальність.

- Шоколад з журавлиною та горіхами. Ця комбінація поєднує кисло-солодкий смак журавлини з хрусткими горіхами, які добре гармонують з шоколадом. Журавлина надає шоколаду свіжості та вітамінності, а горіхи - насиченості та поживності. Цей смак шоколаду може приваблювати любителів натуральних та корисних продуктів, а також людей, які прагнуть до здорового способу життя.

- Шоколад з м'ятним кремом. Ця комбінація поєднує освіжаючий смак м'яти з ніжним кремом, який розтоплюється в роті. М'ятний крем надає шоколаду легкості та прохолоди, а також стимулює роботу мозку та пам'яті. Цей смак шоколаду може приваблювати любителів класичних та елегантних комбінацій, а також людей, яким потрібно поповнити енергетичний баланс та покращити настрій.

### **3.2. Оцінка ефективності заходів з удосконалення управління товарним асортиментом ПАТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч»**

Зробимо оцінку ефективності заходів з розширення асортименту досліджуваного компанії. Для цього слід закупити нову виробничу лінію для виробництва нових типів шоколаду. За проектною документацією, з урахуванням вартості лінії та її установки, загальні витрати за проектом будуть складати 4,5 млн.грн. Придбати обладнання та одержати гроші на його монтаж і поповнення оборотних коштів компанія може 2 шляхами:

- А) Взяти кредит в банку під 24% річних
- Б) Взяти обладнання в лізинг.

Банківський кредит компанія використає на монтаж обладнання та поповнення оборотних засобів компанії, необхідних для розширення виробництва.

Отримання кредиту залежить від його оформлення, тобто від сукупності документів, що обґрунтовують необхідність кредиту та можливість його погашення. Переговори про кредит банк веде тільки безпосередньо з представниками компанії. Для візиту до банку необхідно підготувати документи.

До них відносяться:

А) клопотання про надання кредиту – стандартизований документ в якому вказані основні параметри кредиту (сума, строк, об'єкт кредитування). Документ може бути складений у банку.

Б) бізнес-план, техніко–економічне обґрунтування, довідка – розрахунок повернення кредиту та сплати відсотків. Цей документ має досить суб'єктивний характер, тому його складанню приділяється багато уваги.

Таблиця 3.1

Економічні індикатори цеху з виробництва оригінальних плиток  
шоколаду ПрАТ “СВІТОЧ”

Індикатори	До проекту	Після проекту	Зміна
Обсяг продажу продукції, тис.кг.	18606,25	26579,028	7972,778
Ціна 1-го кг. продукції, грн	6,5	5,8	-0,7
Собівартість 1-го кг продукції, грн	5,66	5,05	-0,61
Собівартість всього обсягу виробництва, тис.грн: в тому числі	105311,375	134224,091	28912,716
постійні витрати, тис.грн.	21062,275	26844,818	5782,543
змінні витрати, тис.грн.	84249,100	107379,273	23130,173
Виручка від продажу, тис.грн.	120940,625	154158,362	33217,737
Прибуток від продажу, тис.грн.	15629,250	19934,271	4305,021

У підсумку необхідно запевнити банк в тому, що різниця між очікуваними надходженнями та витратами буде достатньою для погашення кредитної заборгованості.

Отже, щоб правильно розрахувати проект, то спочатку нам потрібно, визначити операційний грошовий потік за проектом.

Під грошовим потоком розуміють різницю між кількістю отриманих і

витрачених грошей, фактичні чисті готівкові кошти, які надходять у фірму (чи витрачаються нею) протягом деякого визначеного періоду.

Розглянемо розрахунки першого варіанту проекту.

А) Здійснення першого варіанту проекту передбачає залучення банківського кредиту в сумі 4,5 млн. грн.

Для продажу даного проекту необхідно залучити банківський кредит строком на 4 роки під 24% річних із щорічним погашенням відсотків та основної суми боргу (при цьому відсотки нараховуються на непогашену суму боргу).

При встановленні цієї лінії передбачається поліпшити якість продукції не піднімаючи цін, завоювати як найбільшу частку ринку і при цьому передбачається збільшення виручки від реалізованої продукції в 1,5 рази за рахунок збільшення обсягів виробництва продукції.

Розрахунок вихідних даних для розрахунку ефективності першого проекту представлені у табл.3.2.

Обчислимо чисту теперішню вартість за проектом, внутрішню ставку доходності та період окупності і отримані результати помістимо у таблицю 3.3.

З таблиці ми бачимо, що чиста теперішня вартість за проектом при  $i=24\%$  (де  $i$  – відсоток сплати за кредит) складає 2935,06 тис грн. Проект є прибутковим і тому рекомендується до впровадження.

Розрахуємо внутрішню норму доходності (IRR), яка відображає граничну величину ставки дисконту, вище якої проект стає збитковим:

$$IRR=30\%+((2138,5*(80\%-30\%)/(2138.5+1231.6)))=61\%$$

Отже, внутрішня ставка доходності становить 61%.

Це означає, що проект може бути рекомендований при ставці дисконту меншій за 61%.

Розрахуємо період окупності:

$$PO=2+(4500-3724.2)/1508,9=2,5 \text{ р.}$$

Отже, проект окупиться за період менший ніж 3 роки.

Розрахуємо індекс рентабельності (PI). Індекс рентабельності дорівнює співвідношенню суми дисконтованих грошових потоків на суму дисконтованих інвестицій. PI при 24%=2935,06/4500=0,65, отже, з даних розрахунків нову виробничу лінію можна впроваджувати і брати в кредит гроші, так як проект є прибутковим і окупиться майже за 2,5 роки.

А тепер розрахуємо проект, якщо обладнання візьмемо в лізинг.

Б) За альтернативним проектом В ПрАТ “Світоч” візьме обладнання на суму 3 млн грн на умовах фінансового лізингу терміном на 5 років.

Для фінансування угоди лізингодавець залучає банківський кредит на 5 років у сумі 3 млн грн під 25% річних із щорічним погашенням % та основної суми боргу (при цьому відсотки нараховуються на непогашену суму боргу).

Таблиця 3.3

Розрахунок основних індикаторів проекту

Рік	Затрати, С	Вигоди, В	Чистий грошовий потік, В-С	Коеф. дисконтування при $i=30\%$	Дисконтований чистий грошовий потік при $i=30\%$	Коеф. дисконтування при $i=80\%$	Дисконтований чистий грошовий потік при $i=80\%$
2023	4500		-4500	1	-4500,0	1	-4500
2024		2430	2430	0,769	1869,2	0,556	1350,0
2025		3135	3135	0,592	1855,0	0,309	967,6
2026		3315	3315	0,455	1508,9	0,171	568,4
2027		4014	4014	0,350	1405,4	0,095	382,4
Всього	4500	12894	8394		2138,5		-1231,6

Лізингові платежі згідно з чинним законодавством України не оподатковуються ПДВ. Річна сума амортизації 20%, розмір щорічної маржі лізингодавця 3%, розмір щорічного страхового платежу - 2%. Періодичність виплати платежів - щорічна. На встановлення обладнання та фінансування

оборотних засобів компанія залучає банківський кредит в сумі 1,5 млн грн. строком на 3 роки під 25% річних. Виплата основної суми боргу проводиться ПрАТ “Світоч” рівномірно по роках, відсотки нараховуються на непогашену суму боргу.

Обчислення лізингових платежів за проектом представлені у табл.3.4.

Таблиця 3.4

## Розмір лізингових платежів за проектом

Платежі, тис.грн	2023	2024	2025	2026	2027
Відшкодування вартості обладнання	600	600	600	600	600
Структура лізингового платежу:					
Плата за кредит	750	600	450	300	150
Лізингова маржа	90	90	90	90	90
Страховий платіж	60	60	60	60	60
Лізинговий платіж	1500	1350	1200	1050	900

Вихідні дані для розрахунку ефективності проекту В представлені у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

## Вихідні дані для розрахунку ефективності проекту В, тис.грн.

Індикатор	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Товарна продукція		35000	40000	40000	45000	45000
Собівартість		29750	34000	34000	38250	38250
Рентабельність		15	15	15	15	15
Амортизація		600	600	600	600	600
Непогашена сума боргу		1500	1000	500		
Погашення основної суми боргу		500	500	500		
Відсотки за кредит		375	250	125		
Прибуток до сплати відсотків за кредит		3255	3780	3780	4305	4305
Прибуток після сплати відсотків за кредит		2380	3030	3155	4305	4305
Лізинговий платіж		660	588	516	444	372
Грошовий потік		1720	2442	2639	3861	3933
Дисконтований множник для ставки 25%		0,80	0,64	0,51	0,41	0,33
Дисконтовані інвестиції	4500					
Дисконтований грошовий потік	2660,2	1376	1562,8	1351,1	1581,4	1288,765

Таким чином, чисті вигоди від впровадження проекту перевищують витрати більш ніж на 7 млн. грн, тому цей проект є ефективним і може бути рекомендованим до прийняття та фінансування банком. Розрахунок чистої теперішньої вартості при підвищенні ставки дисконту до 90% демонструє, що значення NPV при 90%=-2078 тис.грн, що свідчить про необхідність відхилення проекту у змінюваних умовах підвищення банківського проценту.

Розрахунок індикаторів ефективності від впровадження проекту представлені у табл.3.7.

NPV при 25% = 2660,3тис.грн,

NPV при 90% = -2078тис.грн.

При ставці дисконту 25% чиста теперішня вартість за проектом дорівнює 2660,3 тис.грн, що свідчить про доцільність продажу проекту, оскільки  $NPV > 0$ , що є достатнім індикатором для впровадження проекту.

Таблиця 3.6

Розрахунок чистої вартості (NPV) за проектом (тис.грн)

Рік	Затрати, С	Вигоди, В	Чистий грошовий потік, В-С	Коеф. дисконтув ання при i=25%	Дисконто ваний чистий грошовий потік при i=25%	Коеф. дисконт ування при i=90%	Дисконтов аний чистий грошовий потік при i=90%
2023	4500		-4500	1,00	-4500	1,00	-4500
2024		1720	1720	0,80	1376	0,53	905,26
2025		2442	2442	0,64	1562,9	0,28	676,45
2026		2639	2639	0,51	1351,2	0,15	384,75
2027		3861	3861	0,41	1581,5	0,08	296,27
2028		3933	3933	0,33	1288,8	0,04	158,84
	4500	14595	10095		2660,3		-2078

Розрахуємо внутрішню норму доходності (IRR), яка відображає граничну

величину ставки дисконту, вище якої проект стає збитковим:

$$IRR=25\% + (2660,3 \cdot (90-25) / (2660,3 + 2078)) = 61,49\%$$

Проект може бути рекомендований до продажу, якщо норма дисконту, яка розраховувалась при розрахунку чистої теперішньої вартості менше або дорівнює 61,49%. В даному випадку норма дисконту дорівнює 25%, тобто проект має суттєвий запас фінансової міцності. Розрахуємо індекс рентабельності (PI). Індекс рентабельності дорівнює співвідношенню суми дисконтованих грошових потоків на суму дисконтованих інвестицій.

$$PI \text{ при } 25\% = 2660,3 / 4500 = 0,59 = 59\%$$

Розрахуємо період окупності.

$$PVP = 3 + (4500 - 4290,05) / 1581,47 = 3,1 \text{ роки}$$

Отже, за всіма індикаторами ефективності (чистою теперішньою вартістю, рентабельністю інвестицій, періодом окупності, внутрішньою ставкою дохідності) ми можемо зробити висновок, що впровадження проекту А є ефективнішим за впровадження проекту В. Провівши по двох проектах розрахунки можна зробити загальний висновок у вигляді табл.3.7.

Таблиця 3.7

Узагальнююча таблиця по двох проектах

Назва	Обладнання в кредит	Обладнання в лізинг
NPV	2935,06	2660
IRR	61%	61%
IR	0,65	0,59
ПО	2,5 роки	3,1 роки

Отже, з таблиці видно, що чиста теперішня вартість за першим проектом на 275 тис.грн перевищує чисту теперішню вартість за другим проектом, внутрішня ставка доходності за цими двома проектами практично однакова, але в першому проекті індекс рентабельності більший і термін окупності набагато менший, що дасть змогу підприємству швидше виплатити проценти по кредиту і одержати прибуток.

Отже, ми прийшли до висновку, що впровадження першого проекту є більш вигідним варіантом. Оскільки чиста теперішня вартість більша нуля і складає за першим варіантом 2935,06 тис.грн, то проект рекомендується до впровадження.



## ВИСНОВКИ

Проведене дослідження сутності та завдань управління асортиментною політикою компанії, її основні складові, умови забезпечення ефективності компанії, виявило фактори, що впливають на ефективність управління асортиментом.

У другому розділі розглянуто ефективність асортиментної політики ПрАТ “Світоч”. Проведений аналіз діяльності ПрАТ “Світоч” показав, що воно займає впевнену позицію на ринку кондитерських виробів України. Компанія має стійку динаміку прибутку, яка дозволяє йому не тільки розвиватися, але й мати достатньо коштів на проведення комунікаційних заходів.

Для підвищення ефективності виробництва не можна знижувати собівартість продукції за рахунок удешевлення сировини, адже це причинить зменшення якості, що на висококонкурентному ринку не припустимо. Тому пропонується намагатися збільшувати обсяги продажу і за рахунок ефекту масштабу знижати витрати на одиницю продукції.

Запропоновано впровадити до асортименту компанії нові види шоколадних плиток, тому ПрАТ “Світоч” запропоновано інвестиційний проект.

Для цього необхідно закупити нове обладнання для виробництва. Економічно вигідним буде те, що новий продукт можна буде випускати з меншою собівартістю, це дасть змогу знизити ціну, не погіршивши смакових якостей.

У роботі зроблено розрахунок виплат за цими двома схемами. Зроблено висновок про доцільність закупівлі нового обладнання.

ПрАТ “Світоч” створює усі необхідні умови для підвищення ефективності виробництва та продажу продукції, це - впровадження постійної рекламної кампанії для підтримки своєї продукції (реклама на телебаченні, радіо, пресі). Рекламна кампанія на даному підприємстві йде постійно, час від час оновлюючись. Слід відмітити, що інтенсивна рекламна кампанія велась компаніям у 2018-2020 рр, реклама транслювалась по національному

телебаченню, основною метою її була розкрутка нових видів продукції і популяризація торгової марки в цілому.

Запропоновані шляхи сприятимуть підвищенню ефективності управління асортиментною політикою ПрАТ “Світоч”.

## ВИСНОВКИ

Проведене дослідження сутності та завдань управління асортиментною політикою компанії, її основні складові, умови забезпечення ефективності компанії, виявило фактори, що впливають на ефективність управління асортиментом.

У другому розділі розглянуто ефективність асортиментної політики ПрАТ “Світоч”. Проведений аналіз діяльності ПрАТ “Світоч” показав, що воно займає впевнену позицію на ринку кондитерських виробів України. Компанія має стійку динаміку прибутку, яка дозволяє йому не тільки розвиватися, але й мати достатньо коштів на проведення комунікаційних заходів.

Для підвищення ефективності виробництва не можна знижувати собівартість продукції за рахунок удешевлення сировини, адже це причинить зменшення якості, що на висококонкурентному ринку не припустимо. Тому пропонується намагатися збільшувати обсяги продажу і за рахунок ефекту масштабу знижати витрати на одиницю продукції.

Запропоновано впровадити до асортименту компанії нові види шоколадних плиток, тому ПрАТ “Світоч” запропоновано інвестиційний проект.

Для цього необхідно закупити нове обладнання для виробництва. Економічно вигідним буде те, що новий продукт можна буде випускати з меншою собівартістю, це дасть змогу знизити ціну, не погіршивши смакових якостей.

У роботі зроблено розрахунок виплат за цими двома схемами. Зроблено висновок про доцільність закупівлі нового обладнання.

ПрАТ “Світоч” створює усі необхідні умови для підвищення ефективності виробництва та продажу продукції, це - впровадження постійної рекламної кампанії для підтримки своєї продукції (реклама на телебаченні, радіо, пресі). Рекламна кампанія на даному підприємстві йде постійно, час від час оновлюючись. Слід відмітити, що інтенсивна рекламна кампанія велась компаніям у 2018-2020 рр, реклама транслювалась по національному

телебаченню, основною метою її була розкрутка нових видів продукції і популяризація торгової марки в цілому.

Запропоновані шляхи сприятимуть підвищенню ефективності управління асортиментною політикою ПрАТ “Світоч”.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л.В. Маркетинг. Підручник. Вид. 3-тє, перероб. і допов. Київ: КНЕУ, 2015. 543 с.
2. Балабанова Л.В. Управління збутовою політикою: навч. посібн. К.: Центр учбової літератури, 2011. 240 с.
3. Бровко О. Г. Товарознавство. Продовольчі товари: навчальний посібник. К.: Кондор, 2012. 730 с.
4. Бутенко Н.В. Особливості маркетингових досліджень на промисловому ринку. Вісник Академії праці і соціальних відносин Федерації професійних спілок України. Київ, 2010. № 2 (54). С. 56-62.
5. Должанський І.З. Должанський, Т.О. Конкурентоспроможність підприємства. Центр навчальної літератури, 2011. 384 с
6. Ілляшенко С.М., Баскакова М.Ю. Маркетингові дослідження: навч. посібник. К.: ЦУЛ, 2011. 191 с.
7. Ілляшенко С.М., Рудь М.П. Особливості реалізації інновацій в товарній політиці підприємства. *Управління стратегіями випереджаючого інноваційного розвитку*: монографія. Харків: Триторія, 2020. С 205-212.
8. Колесник М.В., Сібрук В.Л. Каракай А.О. Методи стратегічного аналізу в управлінні комплексом просування товару. Причорноморські економічні студії. Одеса, 2018. Вип. 27. С.61-66.
9. Командровська В.Є., Тюрменко В.О., Чернишова Т.В. Управління бізнес-процесами клієнтоорієнтованості компанії. Одеса: Причорноморські економічні студії. 2019. Вип.48. С.62-66.
10. Командровська В.Є., Коваль О.В. Проблеми підвищення ефективності діяльності підприємства в умовах кризи. *Проблеми підвищення ефективності інфраструктури*. 2012. Вип.26. URL: <https://jrn1.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/view/461>. (дата звернення: 14.05.2023)

11. Командровська В.Є., Морозенко О.Ю. Бізнес-процеси підприємства: сутність та методи удосконалення. Проблеми підвищення ефективності інфраструктури: Збірник наукових праць. Київ: НАУ, 2011. Вип.46. С.112-118.

12. Командровська В.Є., Кириченко А.І. Фактори успішності інноваційної діяльності підприємства. Актуальні питання економіки, фінансів, обліку та управління: збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції (Полтава, 29 вересня 2017 р.). Полтава: ЦФЕНД, 2017. 175 с.

13. Командровська В.Є., Градун А.І. Оцінка стратегії діяльності підприємства за допомогою методу бенчмаркінгу URL: <http://ecobio.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/download/306/295>.

14. Кривицька Н.Ю., Командровська В.Є., Андрущенко В.В., Інтеграційні процеси підприємств України: визначення, види та напрями. Причорноморські економічні студії. Науковий журнал. Одеса: Причорноморський науководослідний інститут економіки та інновацій, 2017. Вип.24. С.131-134.

15. Король І. В. Маркетингові комунікації: навчально-методичний посібн. Умань: Візаві, 2018. 190 с.

16. Кривошей В.М. Ринок, споживач, упаковка (зміни, уподобання, застереження). *Упаковка*. 2013. № 4. С. 27–31.

17. Овсак О.П., Назаренко О.П., Зелінський В.В. Особливості формування асортиментної політики виробничого підприємства. *Інфраструктура ринку*, Вип.34. С.149-153.

18. Примак Т.О. Маркетинг: Навч.посібник. К.: МАУП, 2014. 228с.

19. Прокопенко О.В., Школа В.Ю., Дегтяренко О.О. Інфраструктура товарного ринку. Навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2011. 296с.

20. Решетілова Т.Б., Довгань С.М. Маркетингові дослідження: підручник Дніпропетровськ : НГУ, 2015. 357 с.

21. Салухіна Н.Г., Самійленко А.А., Ващенко В.В. Товарознавство продовольчих товарів: Підручник. Київ, 2012. 374 с.

22. Сібрук В.Л., Нікітчук А.Б. Управління методологічним апаратом маркетингу територій на засадах Форсайт технологій в умовах глобалізаційних

процесів. Проблеми системного підходу в економіці: зб.наук.праць. К.:НАУ, 2020. Вип. 1 (75). С.117-124.

23. Сирохман І.В., Задорожний Ф.М. Товарознавство продовольчих товарів: навч. посіб. Львів: Коопспілка, 2013. 628 с.

24. Сирохман І.В., Завгородня В.М. Товарознавство пакувальних матеріалів: Підручник. К.: ЦЛН, 2011. 614 с.

25. Скибінський С. В. Поведінка споживачів у маркетингу: навч. посіб. – Л. : Вид-во Львівськ. комерц. акад, 2010. 260 с.

26. Смерічевський С.Ф., Сібрук В.Л. Стратегічні аспекти маркетингу територій в умовах децентралізації управління України. Причорноморські економічні студії. Одеса: Причорноморський науково-дослідний інститут економіки та інновацій, 2018. – Вип. 27. С.77-81.

27. Сумець О. М., Ігнатова Є. М. Товарна інноваційна політика: навч. посібник К.: "Хай-Тек Прес", 2010. 368 с.

28. Турченко М.О., Швець М.Д., Карпан Т.С. Маркетинг: навч. посібник. Рівне: НУВГП, 2010. 293 с.

29. Фаренік С. А. Логіка і методологія наукового дослідження. К.: Видавництво УАДУ, 2018. 338 с.

30.Телєтов О.С. Шатова В.М. Упаковка як об'єкт інноваційного маркетингу. Маркетинг і менеджмент інновацій.2014.№ 2.С. 11-20.

31.Щелкунов ВІ, Загорулько ВМ, Подреза СМ, Командровська ВЄ.та др.. Стратегічне управління: навч.посіб. / ред. Щелкунов В.І. К.: НАУдрук. 2012. 352 с.

32.Danilova, E.I., Marchenko, V.M., Kovalenko, Y.O., Ovsak, O.P., Komandrovskya, V.Ye. Prospects for methodological support of procedures for managing the economic security of enterprise activities. Estudios de Economia Aplicada, 2021, 39(6).

33.Kolesnyk M.V., Komandrovskya V.E., Karakay A.O. Features of forming competitive position of the enterprise in marketing multinational strategies. Science and education: Collection of scientific articles. Verlag SWG imex GmbH Nürnberg,

Deutschland, 2017. P. 356-361.

34. Komandrovska, V., Kolesnyk, M., Barkova, K., Vasylyk, S., Dorofieiev, D. Conceptual bases of the Investment Mechanism of the Innovative Activity of Enterprises in the Context of Achieving the Tasks of Strategic Development. IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security, 2021 (11), P.111-118. <https://doi.org/10.22937/IJCSNS.2021.21.11.15>.

35. Komandrovska V.E., Kolesnyk M.V., Karakay A.O. Features of forming competitive position of the enterprise in marketing multinational strategies. Science and education: Collection of scientific articles. Verlag SWG imex GmbH Nürnberg, Deutschland, 2017. P.356-361.

36. Petrunenko, I., Khmarska, I., Tkachenko, T., Koptieva, H., Komandrovska, V. 2021. The Importance of Small and Medium Enterprises in the Economic Development of Eastern Europe. Wseas Transactions on Environment and Development, 898-910. Available online: [10.37394/232015.2021.17.84](https://doi.org/10.37394/232015.2021.17.84).



# ДОДАТКИ

## Баланс ПАТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч».

### АКТИВ

Назва рядка	Код рядка	2020, тис. грн	2021, тис. грн	2022, тис. грн
первісна вартість	1001	1.00	568.00	568.00
накопичена амортизація	1002	578.00	568.00	568.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	577.00	111 855.00	194 338.00
Основні засоби	1010	172 168.00	832 107.00	813 810.00
первісна вартість	1011	793 328.00	1 405 763.00	1 468 598.00
знос	1012	1 285 424.00	573 656.00	654 788.00
Відстрочені податкові активи	1045	492 096.00	5 069.00	
Усього за розділом I	1095	969 234.00	949 031.00	1 008 148.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	211 401.00	243 764.00	464 837.00
Виробничі запаси	1101	197 862.00	228 425.00	439 847.00
Незавершене виробництво	1102	10 006.00	7 562.00	4 994.00
Готова продукція	1103	3 533.00	7 777.00	19 996.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	625 538.0	756 798.00	700 197.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	68 499.00	49 166.00	38 464.00
з бюджетом	1135	20 562.00	22 291.00	92 817.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1 167.00	1 793.00	1 802.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	8 111.00	5 305.00	1 471.00
Рахунки в банках	1167	8 111.00	5 141.00	1 471.00
Витрати майбутніх періодів	1170	1 112.00	1 384.00	1 550.00
Інші оборотні активи	1190	6 672.00	7 997.00	6 129.00
Усього за розділом II	1195	943 062.00	1 088 498.00	1 307 267.00
Баланс	1300	1 912 296.00	2 037 529.00	2 315 415.00

## Пасив

Назва рядка	Код рядка	2020, тис. грн	2021, тис. грн	2022, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	88 111.00	88 111.00	88 111.00
Додатковий капітал	1410	35 501.00	31 141.00	31 141.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1 190 841.00	1 289 105.00	1 197 087.00
Усього за розділом I	1495	1 314 453.00	1 408 357.00	1 316 339.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	44 021.00	342 157.00	411 487.00
Усього за розділом II	1595	44 021.00	342 157.00	411 487.00
товари, роботи, послуги	1615	225 197.00	267 656.00	522 992.00
розрахунками з бюджетом	1620	5 962.00	867.00	143.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	5 842.00	806.00	
розрахунками зі страхування	1625	0	277.00	358.00
розрахунками з оплати праці	1630	661.00	469.00	540.00
за одержаними авансами	1635		53.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	322 002.00	17 693.00	63 556.00
Усього за розділом III	1695	553 822.00	287 015.00	587 589.00
Баланс	1900	1 912 296.00	2 037 529.00	2 315 415.00

## Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Назва рядка	Код рядка	2020, тис. грн	2021, тис. грн	2022, тис. грн
Чистий дохід від продажу продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2560385.00	2572657.00	2635805.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	2299274.00	2329241.00	2381914.00
Валовий: прибуток	2090	261111.00	243416.00	253891.00
Інші операційні доходи	2120	17295.00	15574.00	8449.00
Адміністративні витрати	2130	65593.00	73764.00	86590.00
Витрати на збут	2150	12689.00	15833.00	12293.00
Інші операційні витрати	2180	24854.00	27331.00	59948.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	175270.00	142062.00	103509.00
Інші фінансові доходи	2220	112.00	2.00	2.00
Інші доходи	2240		10920.00	10920.00
Фінансові витрати	2250	24215.00	20411.00	28627.00
Інші витрати	2270	60050.00	17984.00	192380.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	91117.00	114589.00	114589.00
збиток	2295		0	117498.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-20673.00	-23362.00	-5069.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	70444.00	91227.00	91227.00
збиток	2355	0	0	122567.00

### Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	2021, тис. грн	2021, тис. грн	2022, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	1894047.00	1874899.00	1940993.00
Витрати на оплату праці	2505	217875.00	231759.00	230060.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	41617.00	48390.00	46225.00
Амортизація	2515	73961.00	89314.00	93808.00
Інші операційні витрати	2520	175281.00	201807.00	229659.00
Разом	2550	2402781.00	2446169.00	2540745.00