

АНОТАЦІЯ

Тема: «Удосконалення управління асортиментом підприємства».

Кваліфікаційна робота розміщена на 107 сторінках друкованого тексту, містить 25 рисунків, 28 таблиць, перелік посилань із 49 джерел на 4 сторінках.

Ключові слова: УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТОМ, АСОРТИМЕНТНА ПОЛІТИКА, АСОРТИМЕНТ, ЕФЕКТИВНІСТЬ, ПРОДУКЦІЯ.

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи виступає ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ «ВОЛИНЬАГРОПРОДУКТ» (НАДАЛІ ТОВ «ВОЛИНЬАГРОПРОДУКТ») та його асортимент.

Предметом дослідження є управління асортиментом підприємства.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, 3 розділів та висновків.

У **вступі** обґрунтовано актуальність вибраної теми, визначено мету і завдання дослідження, вказано об'єкт і конкретизовано предмет дослідження.

Перший розділ розкриває теоретичну сутність та значення асортиментної політики підприємства; формування та маркетингове управління асортиментом продукції; методичні підходи до оцінювання ефективності управління асортиментом.

У **другому розділі** проаналізовано систему менеджменту ТОВ «Волиньагропродукт».

У **третьому розділі** визначено розвиток системи управління асортиментною політикою ТОВ «Волиньагропродукт»; проведено економічне обґрунтування програми заходів із розвитку асортименту підприємства.

Висновки містять основні пропозиції та рекомендації, направлених на підвищення ефективності даного дослідження.

SUMMARY

Topic: "Improving the management of the range of the enterprise."

The qualifying work is placed on 107 pages of printed text, contains 25 figures, 28 tables, a list of references from 49 sources on 4 pages.

Key words: ASSORTMENT MANAGEMENT, ASSORTMENT POLICY, ASSORTMENT, EFFICIENCY, PRODUCTS.

The object of study of the qualification work is the LIMITED LIABILITY COMPANY "VOLYNAGROPRODUKT" (hereinafter "VOLYNAGROPRODUKT" LLC) and its range.

The subject of the study is the management of the range of the enterprise.

Qualification work consists of an introduction, 3 sections and conclusions.

The introduction substantiates the relevance of the chosen topic, defines the purpose and objectives of the study, indicates the object and specifies the subject of research.

The first section reveals the theoretical essence and significance of the assortment policy of the enterprise; formation and marketing management of the product range; methodical approaches to evaluating the effectiveness of range management.

The second section analyzes the management system of Volynagroproduct LLC.

The third section defines the development of the assortment policy management system of Volynagroproduct LLC; the economic substantiation of the program of measures for development of the range of the enterprise is carried out.

The conclusions contain the main suggestions and recommendations aimed at improving the effectiveness of this study.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-КОНЦЕПТУАЛЬНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТНОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА	10
1.1. Сутність та значення асортиментної політики підприємства.....	10
1.2. Формування та маркетингове управління асортиментом продукції на підприємстві.....	17
1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності управління асортиментною політикою на підприємстві.....	24
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1	29
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «ВОЛИНЬАГРОПРОДУКТ»	31
2.1. Загальна характеристика господарської діяльності ТОВ «Волиньагропродукт», визначення його моделі асортименту	31
2.2. Аналіз фінансового стану та напрямків використання фінансових ресурсів підприємства	39
2.3. Діюча практика управління асортиментом ТОВ «Волиньагропродукт»	62
2.4. Дослідження ефективності управління асортиментом підприємства	66
ВИСНОВКИ ДО 2 РОЗДІЛУ	72
РОЗДІЛ 3. РОЗВИТОК СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТНОЮ ПОЛІТИКОЮ ТОВ «ВОЛИНЬАГРОПРОДУКТ»	74
3.1. Визначення структури заходів з розвитку асортименту ТОВ «Волиньагропродукт» в сучасних умовах господарювання.....	74
3.2. Практичні рекомендації з удосконалення підсистем системи управління асортиментом підприємства.....	79
3.3. Економічне обґрунтування програми заходів із розвитку асортименту підприємства	85
ВИСНОВКИ ДО 3 РОЗДІЛУ	95
ВИСНОВКИ	97
ВИКОРИСТАНІ ДЖЕРЕЛА	102
ДОДАТКИ	107

ВСТУП

Актуальність теми. Процес формування ринкових відносин в Україні вимагає глибоких змін в методах управління діяльністю виробничо-торгівельних підприємств. Актуальною стає проблема вибору номенклатури товару та її оптимізації відповідно до ринкової потреби, що зумовлює необхідність вдосконалення наукових і практичних методів управління виробничим асортиментом. Науково-обґрунтована асортиментна політика дозволяє підприємству також активізувати використання власного потенціалу.

Сьогодні розробка та реалізація різноманітних сильних політик є невід'ємною частиною реалізації асортиментної політики. Тому вивчення елементів, основ та цілей цієї політики є важливим завданням сучасних вчених. Особливо слід відзначити наукові роботи таких відомих зарубіжних авторів, як Ф. Котлер, Г. Армстронг, П. Дойль, М. Мак-Дональд та Г.Черчилль. Окремі аспекти формування товарної політики висвітлено і в працях російських авторів, а саме: Г.А. Азоева, Є.П. Голубкова, А.П. Градова, П.С. Зав'ялова, А.М. Романова, В.Є. Хруцького.

Метою асортиментної політики є орієнтування підприємства на випуск товарів, які найбільшою мірою відповідають структурі та різноманітності попиту конкретних покупців. Сутність управління асортиментом полягає у створенні продуктів, які споживач бажає придбати за будь-якою ціною, з метою пропонування цих товарів своєчасно та у необхідних обсягах.

При формуванні асортиментної політики враховується ряд факторів: стан попиту та сподівання споживачів, технологічні можливості компанії, наявність аналогів продукції на ринку тощо. Тому при розробці асортиментної політики основними питаннями є: інновації, забезпечення конкурентоспроможності продукції, оптимізація асортименту, брендування, дизайн упаковки, клієнти, життєвий цикл товару, позиціонування товару на ринку. При формуванні асортименту слід враховувати, що продукція може відрізнитися за типом та

періодом використання, функціональним призначенням, надійністю, простотою використання, обслуговування, гарантії.

Мета та завдання роботи. Метою роботи є обґрунтування теоретичних засад та практичних рекомендацій щодо управління асортиментною політикою підприємства, аналіз, формування та ефективне використання способів управління, а також пошуку сучасних методів щодо покращення управління асортиментом.

Відповідно до поставленої мети в магістерській роботі передбачено вирішення таких завдань:

- розглянути сутність та значення асортиментної політики підприємства;
- визначити формування та маркетингове управління асортиментом на підприємстві;
- проаналізувати основні підходи до оцінювання ефективності управління асортиментною політикою на підприємстві;
- навести рекомендації з удосконалення підсистеми управління асортиментом;
- скласти програму заходів із розвитку асортиментом підприємства.

Об'єктом роботи є: Товариство з обмеженою відповідальністю «Волиньагропродукт» (надалі – ТОВ «Волиньагропродукт»).

Предмет дослідження: управління асортиментною політикою підприємства.

Методи дослідження. Теоретичною та методичною основою дослідження виступають концепції та підходи сучасної теорії, економічного аналізу, теорії управління, наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених та фахівців, де обґрунтовано концептуальні засади інформаційного забезпечення управління асортиментною політикою підприємства.

Інформаційною базою роботи слугувала економічно-фінансова звітність Товариства з обмеженою відповідальністю «Волиньагропродукт».

Практичне значення роботи полягає в тому, що запропоновані висновки та рекомендації щодо вдосконалення механізму управління асортиментом підприємства можуть бути використані у практичній діяльності суб'єктів господарювання.

Апробація результатів роботи. Результати досліджень оприлюднені та схвалені на VI міжнародної науково-практичної конференції студентів та молодих науковців «Актуальні проблеми маркетингового менеджменту в умовах інноваційного розвитку економіки» (м. Луцьк, 2019 р.) [26], II всеукр. наук.-практ. Інтернет-конф. «*Маркетинг в умовах розвитку цифрових технологій*» ((м. Луцьк, 1 листопада 2019 р.) [24], II всеукр. наук.-практ. інтернет-конф., молодих вчених та студентів «*Сучасні комп'ютерні системи та мережі в управлінні*» (м. Херсон, 30 листопада 2019 р.) [25]. Ринкові потреби як базовий критерій формування якості продукції і послуг. Збірник наукових робіт щорічної VIII Міжнародної науково-практичної дистанційної конференції «*Менеджмент та маркетинг у складі сучасної економіки, науки, освіти, практики*» (м. Харків. 19 березня 2020р.) [27].

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-КОНЦЕПТУАЛЬНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТНОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та значення асортиментної політики підприємства

У сучасному світі управління підприємством стає все більш складним процесом. Високий рівень конкуренції вимагає впровадження нових та кращих підходів до управління. Неможливо вести успішний бізнес без підвищення якості та ефективності управлінських рішень, максимізації очікуваних результатів та забезпечення ефективної аналітичної підтримки менеджменту підприємства як інструменту контролю ризиків економічної діяльності. [26, с.105].

З метою задоволення потреб споживачів важливість та спрямованість класифікаційної політики торгових компаній визначає метод оцінки ефективності даної галузі. Теоретичною основою вирішення таких проблем є розуміння змісту, сутності та ефективності політики класифікації [42, с.67].

Асортиментна політика є однією з найважливіших видів діяльності комерційних підприємств, оскільки сучасні споживачі пред'являють більш високі вимоги до добротності, обсягу та зовнішнього вигляду товарів, класифікація особливо важлива для сучасного економічного розвитку.

Світовий досвід свідчить, що лідерство в конкуренції між підприємствами отримує той, хто більш повноважний в управлінні асортиментом, володіє методами реалізації, а також може максимально ефективно нею керувати. На превеликий жаль, керівництва багатьох фірм України здебільшого применшують значення продуктивної асортиментної політики, слід привабити велику увагу до вирішення цієї проблеми [46, с.3].

. Економічна концепція політики асортименту продукції підприємства в сучасних умовах займає помітне місце в системі управління підприємством. Асортиментна політика вже давно формується на рівні управління компанією,

вона створена для підтримки стабільної мети та запобігання прийняття неякісних рішень, що не відповідають стандартам.

Відносно сутності терміну управління асортиментною політикою серед науковців відсутнє єдине визначення терміну до трактування цього поняття.

Тому, в складеній таблиці 1.1 аналіз трактування «асортиментної політики підприємства» з точки зору різних авторів.

Таблиця 1.1 - Основні підходи до визначення поняття «асортиментна політика»

Автор	Визначення
В.В. Снегірьова [44]	Асортиментна політика – існують заздалегідь розглянуті принципи, які забезпечать ряд рішень та заходів у галузі класифікації
І.Н. Герчікова [7]	Асортиментна політика передбачає рішення проблеми вибору номенклатури продукції та її оптимізацію
Ф.Котлер [29]	Асортиментна політика – Це визначення формування та підтримання оптимальної структури вироблених та реалізованих товарів, що враховує поточні та майбутні цілі підприємства.
О. М. Книшова [4]	Асортиментна політика Залучення набору конкретних дій або заздалегідь розглянутих методів та принципів діяльності для забезпечення безперервності та доцільності дій щодо формування та управління серією товарів.
С. С. Гаркавенко [12]	Класифікаційна політика передбачає певний спосіб дії або заздалегідь встановлений принцип поведінки виробника. Вона повинна давати відповіді на питання, пов'язані з формуванням та управлінням сфери застосування, підтримувати конкурентоспроможність продукції на певному рівні, знаходити найкращу сегментацію продукції, розробляти та впроваджувати стратегії упаковки, маркування та обслуговування продуктів.
А.В. Баєв [3]	Асортиментна політика – суть політики полягає у визначенні обсягу виробництва та реалізації товарів з урахуванням власних можливостей, можливостей постачальників та партнерів, попиту на ринку, рівня ризику, сезонності попиту, умов та динаміки цін.

Джерело: складено автором на основі [33-35]

На основі аналізу тлумачення «асортиментної політики» можна зробити висновок, що концепція є багатомовною, а також сфера діяльності всіх працівників компанії, набір принципів, стратегій, що складають асортимент оптимальних продуктів з точки зору ефективності та більшої задоволеності споживачів[39, с. 51].

Головною метою управління товарним асортиментом є забезпечення сталого розвитку та конкурентоспроможності підприємств шляхом оптимізації формування виробничої структури та обсягу. Суть полягає у створенні продуктів, які споживачі хочуть придбати за будь-яку ціну і рекомендувати їх іншим (див. рис. 1.1.).

Управління асортиментом є дуже складною задачею, вирішення якої стосується не тільки виробничих, а й торгових підприємств. Зменшення або збільшення товарної лінійки є основною проблемою, з якою компанії повинні вирішити, керуючи товарною лінійкою. Ці рішення базуються на наборі фінансових, стратегічних та маркетингових підходів [42, с. 818].

Щоб досягти ефективного управління асортиментом слід поєднати різні види діяльності: організація збутової діяльності; сервіс; рекламна діяльність, технічно-наукова проектна діяльність; комплексне дослідження ринку, також стимулювання попиту. Розвиток асортименту відповідно до комерційної мети бізнесу є основною метою управління. Ключовими рішеннями в управлінні асортиментом допомоги є рішення щодо дерегуляції неприбуткової продукції, а також її процесів, дослідження щодо створення нових та модифікації існуючих, ліцензування, плани та програми з розробки нових продуктів або модернізації існуючих продуктів, надання фінансових ресурсів для реалізації затверджених програм та планів [46, с.3].

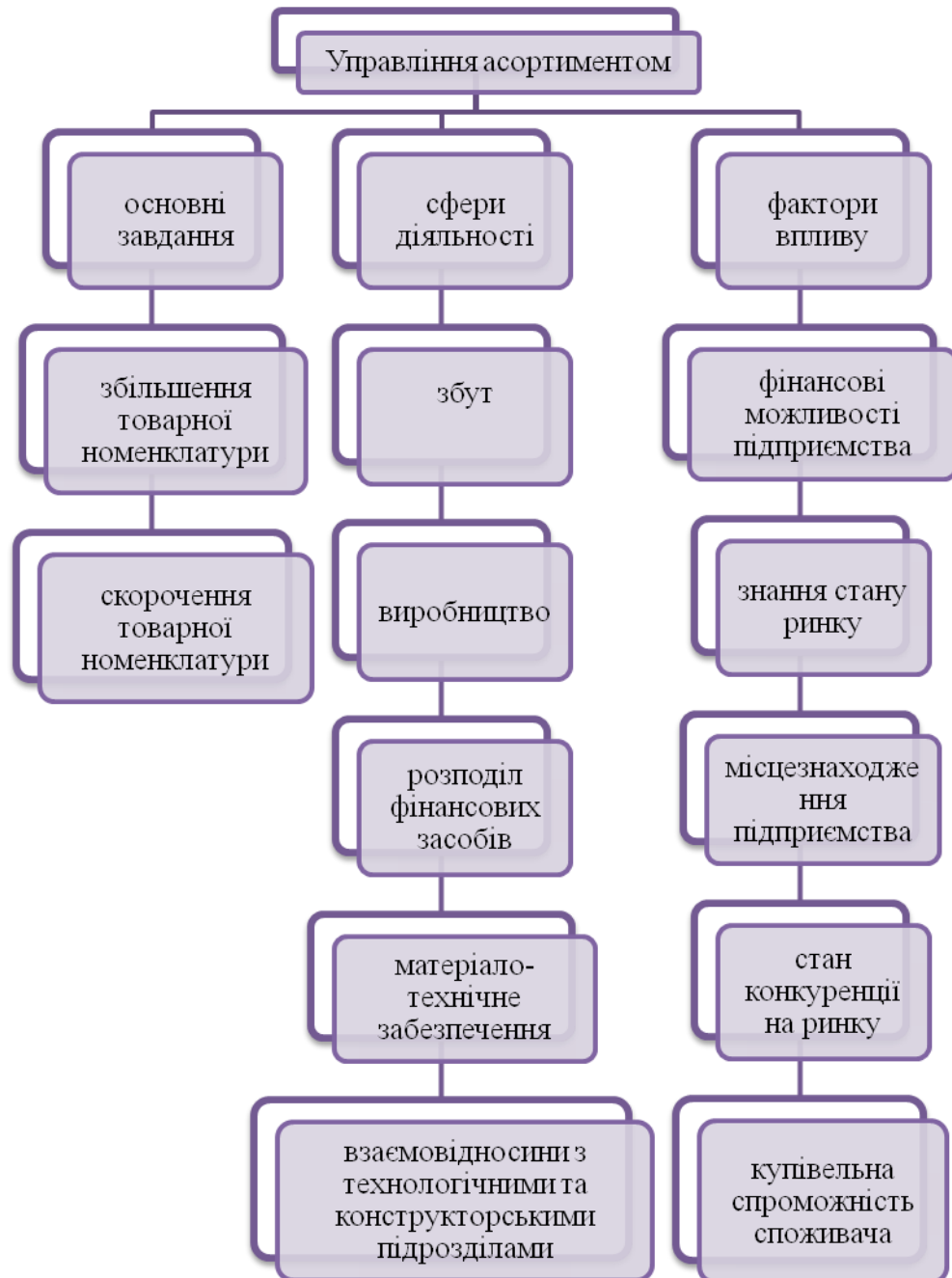


Рисунок 1.1 - Сутність управління асортиментом на підприємстві

Джерело: складено автором на основі [42]

Для того, щоб розв'язати ряд питань, що стосуються процесу управління асортиментом слід використовувати стандартизацію та диференціювання товарів. Стандартизація відповідає за зменшення затрат на виробництво, збут, розподіл, і обслуговування, за допомогою чого стандартизуються частини маркетингу та прискорюється окупність інвестицій. Також слід зважати, що

чимала стандартизація товару не завжди приводить до позитивних наслідків, тому негативною стороною станезниження ужитку прихованих шансів ринку, непереконливою реакції на переміни ринкових умов та уподобань споживачів, уповільнення запровадження нововведень [45].

Щодо диференціювання товару навпаки сприяє більш повнішому вживанню можливостей ринку та заповненню неконкурентних або ж мало конкурентних товарних ніш. Рівночасно визначення такого спрямування стратегії асортименту пов'язане із збільшенням інвестиції у асортимент, модернізацією та збільшення потужності виробництва, диверсифікацією та реконструкцією збутової мережі, розширенням комплексу маркетингу. Від конкурентних умов підприємства залежить поєднання стандартних і диференційованих товарів, відповідно до обсягів збуту та рівня ефективності можна оцінити його. Слід також зауважити, що частіше найефективніших результатів дістаються підприємства, мета яких передбачає між стандартизацією та диференціюванням товару.

Рівень якості продукції і послуг, що відповідає вимогам споживача, є сьогодні основним орієнтиром у процесі успішного впровадження управлінських і технічних програм, спрямованих на реалізацію першочергових завдань підприємства, а це, у свою чергу, потребує ефективної розробки і вдосконалення системи управління якістю, управлінських завдань, механізмів і методів, спрямованих на задоволення потреб ринків, що обслуговує чи планує обслуговувати підприємство [27, с. 335].

Дуже важливим напрямом в управлінні асортиментом продукції слід вважати вилучення, тобто елімінування, товарів які є недостатньо ефективними та нераціональними у використанні та завдають збитки для фірми.

Щоб отримати бажаний прибуток та задовольнити потреби споживачів, потрібно спланувати та поєднати реальні та потенційні можливості підприємства, в цьому і проявлятиметься ефективність управління асортиментною політикою.

Наведемо основні функції, що мають виконуватись під час управління асортиментом підприємства, які представлення на рис. 1.2.

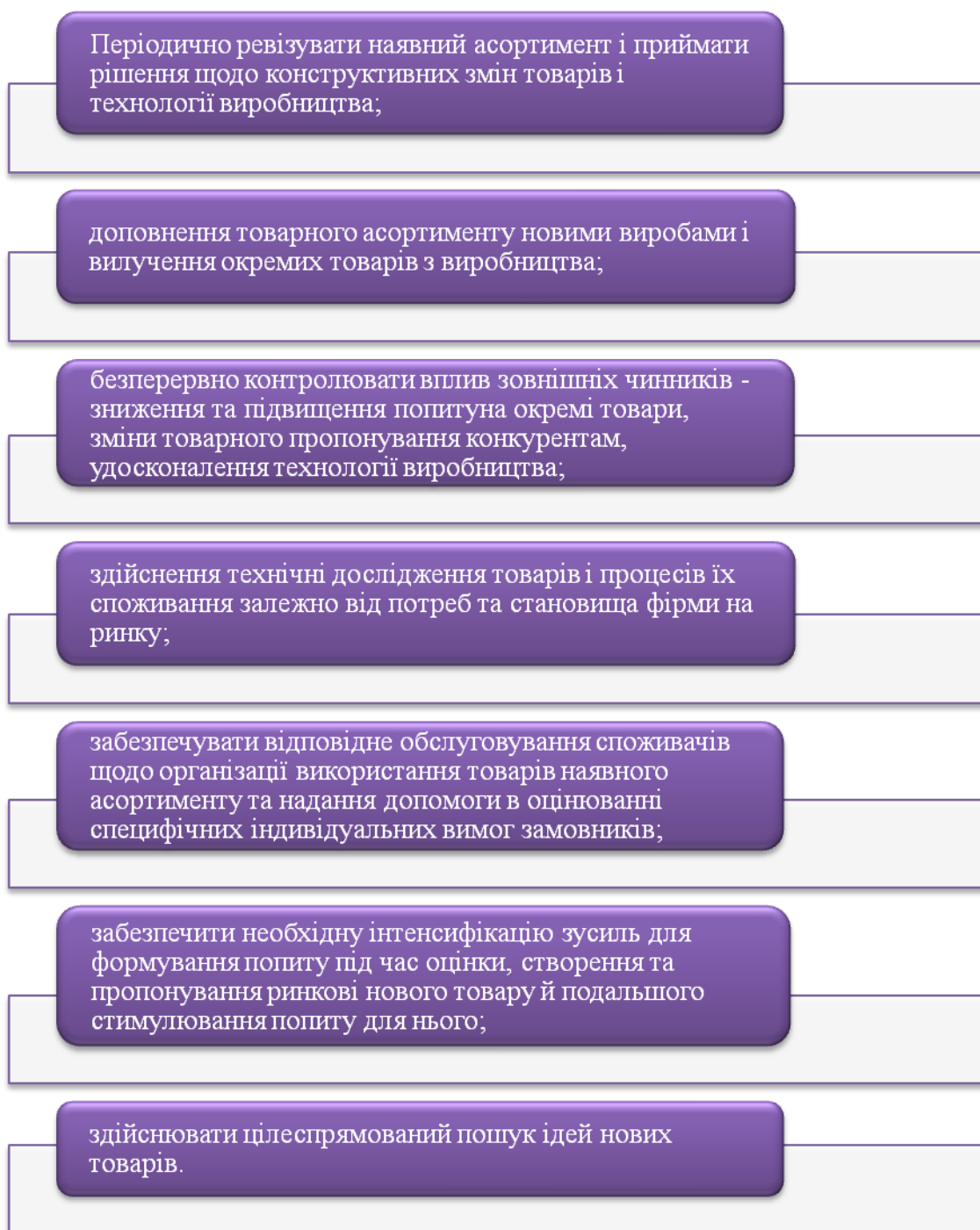


Рисунок 1.2 - Основні функції управління асортиментом на підприємстві

Джерело: складено автором на основі [22, с.306]

Формування асортиментної політики враховує багато факторів, включаючи попит та очікування споживачів, технічні можливості підприємства, наявність подібних товарів на ринку та інші фактори, тому слід сформулювати основні цілі управління асортиментом продукції, що наведені на рисунку 1.3.

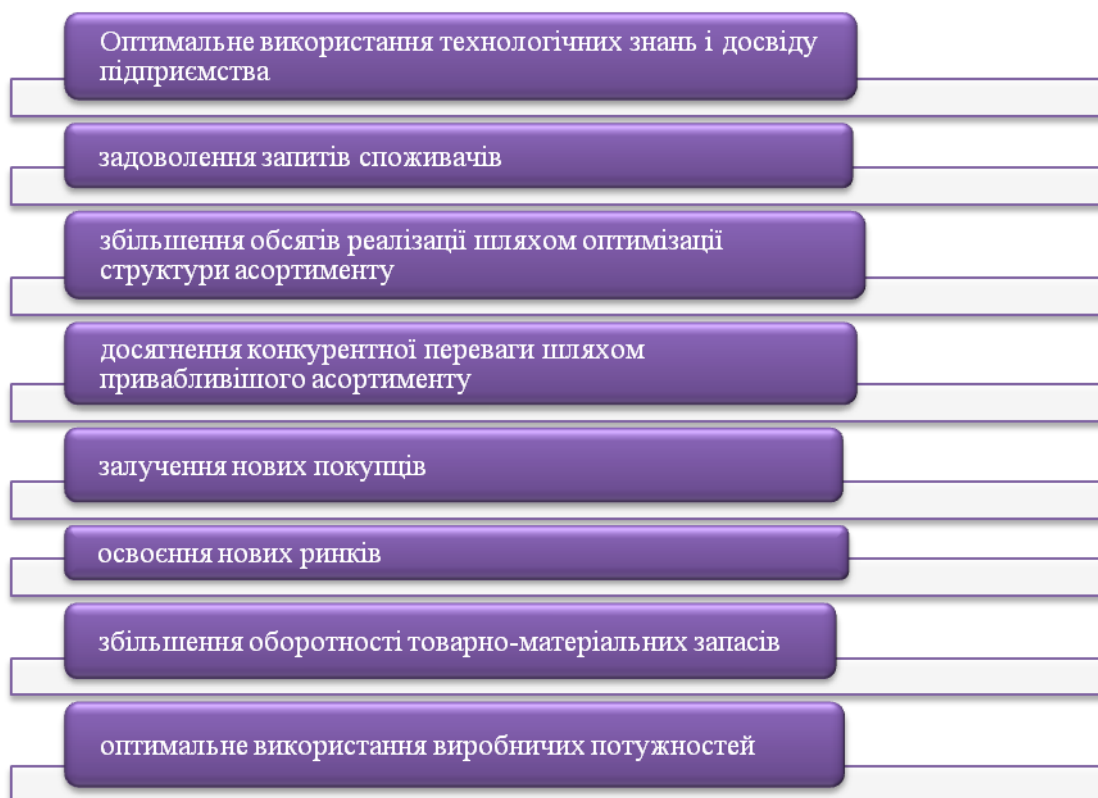


Рисунок 1.3 - Основні цілі управління асортиментом продукції

Джерело: складено автором на основі [15]

Основна мета компанії - отримати максимально можливий прибуток, особливо у разі нестабільного розвитку українських підприємств, адже її досягнення покажуть, що компанія розширює свої можливості більш активно управляти товарним асортиментом. Однак у рідкісних випадках навіть збиткові типи продукції зберігатимуться у структурі випуску продукції. Якщо результати їх випуску, ймовірно, завантажать виробничі потужності основних видів продукції, це збільшить основу розподілу витрат [40, с.54].

1.2. Формування та маркетингове управління асортиментом продукції на підприємстві

Управління асортиментом є ключовим фактором у визначенні стратегії та тактики компанії на ринку, тому потрібно приділяти йому достатньо уваги. Прагнення організації досягти платіжного балансу та підвищити прибутковість, базується на ефективному використанні виробничих потужностей, що також повинно бути пов'язане з ефективною політикою класифікації. Великий обсяг доходу від бізнесу залежить від збалансованого товарного набору, тому ефективне управління класифікацією товарів є важливим для більшості українських організацій [19].

Досягнення оптимальності асортиментної політики передбачає ряд заходів, які об'єднані спільною метою, яка є найкращим поєднанням досягнення кількісних та якісних показників діяльності компанії. Слід зазначити, що ефективність управління асортиментом безпосередньо пов'язана з інтеграцією цілей відповідних підрозділів компанії: маркетингу, продажів, фінансів, виробництва та логістики. У зв'язку з цим відділ маркетингу відповідає за формування внутрішніх та зовнішніх інформаційних потоків для досягнення кінцевої цільової оптимізації сфери застосування, враховуючи правила, затверджені компанією [7, с.74].

Правильний вибір асортименту – це фундаментальний принцип діяльності торгової компанії, що сприяє її успішному функціонуванню. У міру зростання економіки, збільшення назв товарів та збільшення споживчого попиту управління асортиментом виробів формується як самостійний процес. Одночасно вивчається ринок для визначення найбільш популярних товарів та проводиться економічний аналіз для рентабельності продажів підприємства.

Сьогодні управлінню асортиментом товарів приділяють увагу всі торгові підприємства – від звичайного магазину до роздрібних торгових мереж. Основна мета торгового підприємства – отримання прибутку. Однією з умов досягнення цієї мети є максимізація асортименту продукції, і при її формуванні

слід враховувати кон'юнктуру ринку. Сукупність угод, згідно з якими відбувається діяльність на ринку в певний момент, яка характеризується взаємозв'язком попиту та пропозиції на певні види товарів, рівнями цін, обсягами продажів, називається ринковими умовами. Дослідження ринку базується на щорічних аналітичних звітах про товарообіг, включаючи дані про кількість обраних компаній та інші джерела, що дають оцінку стану та можливостей зміни джерел продукції, накопичення запасів відповідно до нормативних актів, зміни обсягу продажів та ринкових цін, роздрібного продажу. продукти, що розміщуються на ринку [23].

Під кон'юнктурним оглядом розуміється інформація, яка відображає основні умови торгової діяльності компанії та особливості розвитку ринку певних категорій і видів товарів. Розглянемо основні підходи до управління асортиментом на підприємстві у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 - Основні підходи до управління асортиментом на підприємстві

№	Назва підходу	Характеристика
1.	Маркетинговий	заснований виходячи із співвідношення попиту та пропозиції, звичок та уподобань споживачів (цей метод може уточнити уподобання споживачів та вибрати асортимент на цій основі)
2.	Логістичний	основна увага зосереджена на процесі постачання та логістики
3.	Конкурентний	розглядає вплив конкурентів на формування, підтримку і зміну асортименту
4.	Фінансово-економічний	розглядає питання аналізу витрат і створення товарних запасів
5.	Історичний	розглядає життєві цикли підприємства, товарів, брендів, сезонних чинників

Джерело: складено автором на основі [31, с. 296-297]

Для того щоб управління сферою було ефективним, необхідно поєднати всі методи, тобто керувати всіма процесами, що відбуваються на підприємстві. За допомогою інформаційно-комунікативних технологій стала можливим оптимізація господарської та комерційної діяльності підприємств. Не є

винятком і маркетингові комунікації, які застосовують сучасні підприємства для взаємодії із своїми внутрішніми та зовнішніми стейкхолдерами [25, с.334]. Коли є статистична інформація для аналізу, керувати обсягом легко, якщо її не існує, його слід проводити за невизначених умов. Тому важливо розуміти всі фактори, що впливають на сферу та процес управління. Наступним важливим питанням є вибір моделей формування асортименту. Дослідження можна провести, склавши таблицю переваг цих моделей, це дозволить визначити доцільність застосування в тих чи інших умовах (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 - Переваги основних моделей планування асортименту продукції

№	Назва моделі	Переваги
1.	Модель планування асортименту за допомогою модифікованої матриці BCG (Бостон Консалтинг Груп)	Ця модель дозволяє отримати досить простий та ефективний інструмент стратегічного аналізу контролю та планування, який поєднує в собі процес централізованого, динамічного, матричного та кластерного аналізу продажів та продажів товарної групи підприємств.
2.	Модель поточного та перспективного планування	Перевагою є дана умова, яка зумовлена випадковим відхиленням фактичної вартості ресурсів від запланованої величини та побудовою плану з нульовою можливістю реалізації плану.
3.	Модель планування асортименту шляхом оптимізації ключових фінансових показників	Перевагою цієї моделі є план класифікації шляхом оптимізації ключових фінансових показників, який базується на оцінці впливу виробничих факторів на фінансові показники, визначення ключових фінансових показників при найкращому з наявних варіантів структури виробництва та визначенні собівартості одиниці кожного виду продукції
4.	Ринкова модель заснована на відповідності асортименту рівню попиту	Перевага цієї моделі полягає в тому, що вона може швидко виявити вузькі місця та основні фактори, які не відповідають вимогам ринку; спробувати пояснити особам, що приймають рішення, про процес прийняття рішень.
5.	Модель планування й управління асортиментом на підставі моніторингу фінансово-господарської діяльності підприємства	Перевагою цієї моделі є вибір найкращої процедури управління сферою діяльності на основі моніторингу фінансового стану підприємства та забезпечення використання експертної інформації для забезпечення прогнозу динаміки загальних показників економічної систем
6.	Модель оптимізації асортименту на підставі максимізації показника чистої поточної вартості бізнес-проекту	Перевагою цієї моделі з точки зору обсягу та чистої теперішньої вартості як основних критеріїв оптимальності обсягу є можливість використання максимальної чистої приведеної вартості

Джерело: складено автором за даними [8-10]

Потрібно сформуванати таку асортиментну політику, яка б базувалась на основі принципів стратегічного розвитку, застосуванню портфельного базового підходу, також комплексності. Стратегічний погляд на розвиток підприємства включає питання майбутнього обсягу, і його вдосконалення повністю визначає майбутнє підприємства [29, с.317].

Основне завдання конкурентного ринку-створення якісного доходу, який допомагає залучити більше споживачів, а саме:

- режим роботи;
- постійне поліпшення якості асортименту продукції, що продається;
- розширювати продуктову лінійку і підвищувати рівень задоволеності споживачів;
- стимулювати покупців покупкою продукції конкретної компанії.

Переваги можна отримати, якщо: його характеристики або рівень обслуговування перевищують рекомендації конкурентів, постійний контроль якості товарів, що продаються в торгівельній мережі, сюди входять походження, термін зберігання, постійне обслуговування мінімального асортименту продукції, що відповідає потребам споживачів. Така перевага повинна бути розроблена для досягнення стабільності, збільшення частки ринку, перевершення конкурентів, отримання якомога більше доходу та принаймні збереження лідерства на ринку [23].

Ідея управління асортиментною політикою підприємств включає ряд конкретних дій: аналіз ринку та торгової марки; аналіз комунікацій; поділ; правові відносини; стосунки з конкурентами; упаковка та транспортування; товарне постачання. Для посилення конкуренції між різними компаніями необхідний комплексний підхід до процесу управління асортиментною політикою, що в свою чергу забезпечить стабільність ринку в економіці та посилить участь споживачів.

Взаємозв'язані елементи слід розглядати як формування споживчого попиту та обсягу, оскільки споживчий попит є важливим фактором, що має

важливий вплив на формування обсягу. Його метою є задоволення потреб населення в найбільшій мірі та активні дії на основі попиту для максимального збільшення розширення його сфери застосування [5, с. 64].

Асортиментний перелік товарів, дуже важливий для формування достатньої кількості підприємств. Компанія, яка розробляє різні товари для перерахунку та контролю їх відповідності, може надати споживачам ринку кращі послуги та створити потужний асортимент товарів. Факт асортиментного перерахунку може обґрунтовано організувати обсяг товарів і регулярно контролювати його повноту та стабільність. Недостатня асортиментна політика призвела до змін у класифікаційній структурі, внаслідок впливу певних факторів контроль товарної конкурентоспроможності був втрачений. В таких випадках, всі рішення приймає керівник, вони базуються не на організованому обчисленні з врахуванням інтересів, переважно на підсвідомому уявленні [7, с.21].

В умовах посиленої конкуренції серед учасників ринку асортиментна політика торгових компаній є каталізатором розвитку мережі та має велику кількість задоволених споживачів, тому слід ретельно продумати класифікаційну політику, тому що вона дозволить налагодити процес відновленні товарного асортименту, це також послужить показником цільової операції, що дозволить вам більш детально контролювати, що відбувається під час транзакції.

Тому сфера діяльності менеджерів та спеціалістів - це сукупність принципів, стратегій та технологій, які можуть призвести до розробки найкращого товарного асортименту компанії з точки зору підвищення ефективності компанії та задоволення потреб споживачів. асортиментна політика. Через вплив випадкових або поточних факторів втрачається контроль товарної конкурентоспроможності та комерційної ефективності, а відсутність товарів призведе до змін у структурі сфери використання [9].

Особливу увагу слід приділити маркетингу в процесі управління асортиментом. Суть маркетингового управління товарним асортиментом

визначити та підтримати найкращу структуру товару, що виробляється та реалізується для досягнення поточних і довгострокових та інших цілей підприємства. Крім того, важливою частиною управління сферою маркетингу є дотримання процедур аналізу та остаточного рішення. Ці процедури пов'язані з чітким визначенням та описом майбутніх цілей виробництва, продажу та експорту компанії, а також виробничою та маркетинговою стратегією компанії, зі знанням умов ринку та його вимог та з аналізом власних дослідницьких, науково-технічних виробничих, збутових можливостей і ресурсів нині та в майбутньому [21, с. 199].

Основним напрямом дослідження для утворення необхідного інформаційного забезпечення маркетингових рішень є аналіз галузі, а також дослідження внутрішнього середовища підприємства. При цьому аналізуються фінансові показники підприємства, темпи зростання основних економічних показників; оцінюється ефективність технологічних процесів, результативність маркетингової діяльності; визначається обґрунтованість організаційної структури, доцільність її реорганізації; аналізується забезпечення ресурсним потенціалом тощо [19, с. 106].

Першорядним планом у маркетинговому управлінні асортиментом є пошук оптимальної структури товарного асортименту. Для вирішення цієї проблеми компанії потрібно провести дуже чіткий аналіз, щоб залучити та утримати споживачів у певних сегментах ринку, які підтримують стабільну ринкову позицію в поточній та довгостроковій перспективі, та оцінити різні варіанти максимізації прибутку. Маркетингова стратегія відіграє важливу роль у розвитку асортименту як доброї соціально-економічної системи. Бізнес-план розділений на три частини: оплата обладнання, забезпечення гарантії безпеки бізнесу; створення умов для зростання бізнесу.

Найважливішими показниками для досягнення цих цілей є продаж, відшкодування змінних та постійних витрат, зменшення прибутку та витрат, збільшення випуску продукції, частка ринку, розподіл ринку та співпраця з ними [43, с. 135].

Налагодження двосторонньої активної взаємодії з споживачами та клієнтами є основою результативної асортиментної політики. Для формування дійової асортиментної політики це має чимале значення, так як сучасні споживчі ринки перенасичені різними типами товарів, висококонкурентними, поділені між працюючими на них товаровиробниками. Тому на ринку досить важко притягнути та зацікавити нових клієнтів.

Отже, примножувати продажі можна не тільки за рахунок появи нових споживачів, які будуть виконувати разові покупки, але і за рахунок вже наявних клієнтів, зацікавлюючи їх новими покупками та товарами. Маркетинг взаємовідносин створений для того, щоб виконувати стабільний аналіз умов і кон'юнктури. При цьому слід робити оцінку можливостей розвитку попиту на товар на реальному ринку, а саме зростання або зниження потреб в товарі; розвитку життєвого циклу товару; змін вимог ринку до якості і споживчими властивостями продукції; результатів виявлення нових сфер використання товару [32, с. 49].

Це цілком справедливе твердження. Слід взяти до уваги, що тут втрачено те, що для прийняття рішення асортиментної і товарної політики слід протипоставити динаміку потреб в товарі з виробничими можливостями підприємства, зумовленими наявними (або доступними в плановому періоді) обладнанням, персоналом. За допомогою правильно обраної маркетингової стратегії підприємство може досягнути поставлених цілей, а саме, збільшити прибуток, опанувати нові ринки, тощо, та навпаки, невірною обраною стратегією розвитку може негативно вплинути на подальшу діяльність підприємства.

1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності управління асортиментною політикою на підприємстві

Ефективність підприємства та його конкурентоздатність на ринку не тільки залежать від масштабу діяльності та ефективності використання ресурсів, але також значною мірою залежать від асортименту реалізованої продукції, ступеня його оптимальності з точки зору співвідношення цін, одержуваного прибутку та задоволеності споживачів. Так, одним із найголовніших елементом товарної політики кожного підприємства є асортиментна політика. У сучасних умовах вибір ефективної асортиментної політики є важливим завданням, від рішення якого залежить ступінь ефективності підприємств. Навіть досконало продумані плани збуту та реклами не зможуть послаблювати наслідки помилок, припущених раніше при плануванні асортименту [20].

Товарна лінійка традиційно є групою товарів, які пов'язані схожістю свого призначення, оскільки вони продаються одним і тим же групам споживачів або одному виду бізнесу або в одному ціновому сегменті.

Існує два шляхи успішного ведення бізнесу торгової компанії на ринку:

- запропонувати замовнику вигідні умови для придбання її продукції (поєднання високої якості, досить низьких цін, систем знижок та послуг тощо);
- дуже швидко реагувати на зміни попиту та пропозиції (цей метод відображається в асортименті продукції та ціновій політиці).

Управління товарами як самостійний процес зародилося із зростанням економіки, збільшенням назв товарів, збільшенням споживчого попиту під час дослідження ринку для визначення найбільш придатних товарів. популярні та проводять економічний аналіз того, що вигідно продати компанії [21, с.296].

Під управлінням асортиментом торгово-виробничої компанії розуміється інтегрована система управлінських заходів, що реалізуються в рамках системи маркетингового управління діяльністю організації. В основі управління асортиментом лежить управління цінами, розподілом продукції та її просування на ринку. Таким чином, необхідність управління асортиментом виникає із

значущості формування та управління комплексом маркетингу торгово-виробничого об'єднання, що дозволяє йому акліматизуватися до перемінних умов маркетингового середовища.

Підприємствам потрібно знайти баланс між інтересами компанії та інтересами споживачів, тому необхідно визначити сферу структури, не лише керуючись ідеєю економічної ефективності, але також враховуючи стратегічні інтереси. Зрозуміло, що якщо сьогодні скоротити частку не рентабельних товарів, то завтра стануть фатальними втрати покупців, які хочуть купувати всі товари в одного постачальника [29].

Тому необхідно розглянути основні методи кількісних досліджень продуктового портфеля, їх характеристики, переваги та недоліки. Для проведення всебічного аналізу сфери бажано поєднати кілька загальновідомих загальноприйнятих методів, що відповідають ситуації конкретної компанії.

І одна з ключових проблем усіх методів полягає в тому, що вони враховують певну область в межах управління асортиментом, а не весь процес та його зовнішню та внутрішню сторону. Існуючі методи управління та аналізу асортименту фокусуються на питаннях прибутковості компанії (ABC-аналіз), ринкового попиту (BCG-матриця), рівня конкурентоспроможності (SWOT-аналіз) тощо. (див. табл. 1.4.).

Таблиця 1.4 - Основні методи оцінки ефективності управління асортиментом на підприємстві

№	Назва методу	Характеристика
1.	АВС/XYZ аналіз стосовно продуктового портфеля	ґрунтується на підставі принципу Парето: «за більшість можливих результатів відповідає відносно невелике число причин». Завдяки своїй універсальності, простоті та ефективності цей метод аналізу набув широкого поширення. За допомогою цього аналізу групи продуктів розподіляються за ступенем впливу на загальний результат. Принципом групування може бути сума доходу, отримана від певної групи товарів, продажів або інших параметрів.
2.	Метод оцінки продуктового портфеля Дібба-Сімкіна	дозволяє визначити основні напрями розвитку окремих товарних груп, виявити пріоритетні позиції асортименту, оцінити ефективність структури асортименту і шляхи її оптимізації. Дані про динаміку продажних та виробничих витрат використовуються для аналізу (аналізуються лише змінні витрати, а постійні витрати не враховуються). На основі співвідношення вартості до реалізації та внеску у відшкодування витрат продукція класифікується на одну з чотирьох груп.
3.	Аналіз продуктового портфеля за адаптованою матрицею BCG	є класичним універсальним інструментом для аналізу асортиментного портфеля організації. За результатами побудови матриці BCG виділяються чотири групи товарів: «зірки», «дійні корови», «важкі діти» і «собаки». Для кожної із цих груп існує власна пріоритетна стратегія розвитку. Часто неможливо побудувати класичну матрицю BCG через відсутність необхідних даних і виникнення складності у визначенні частки ринку конкурентів. Скоригована матриця базується на внутрішній інформації компанії, що дозволяє зробити повний аналіз та висновок.
1.	Метод оптимізації структури асортименту при існуванні ряду обмежень	процес оптимізації асортименту може бути спрощений для вирішення системи нерівності (обмежень). Найбільш типові обмеження, властиві більшості компаній, включають: обмеження продажу, виробничих потужностей, доступності ресурсів та ціни.
2.	Оцінка за методом Боровинського	використовуються методи структурного, факторного, порівняльного аналізу, комплексний метод дослідження асортиментної політики, а також економіко-математичні, статистичні методи і методи вирішення завдань оптимізації із застосуванням комп'ютерного аналізу.
3.	Комплексна оцінка асортименту Варламова	рекомендує запровадити новий коефіцієнт адекватності ринку-індексу, який характеризує ступінь подібності між аналітичним продуктом та еталонною вибіркою, який буде відповідати найбільш конкурентоспроможному продукту на ринку.
4.	Метод експертних оцінок	дозволяє враховувати і оцінювати неформалізовані фактори, наприклад перспективність товару.

Джерело: [29, с.320-322]

При використанні будь-якого із способів аналізу асортименту необхідно зважати час наявності товару на ринку, аналіз представленості даної продукції у конкурентів та існуючі ринкові тенденції, наприклад, зростання популярності прихильників здорового способу життя диктує виробникам наявність спеціальних продуктів в асортименті [45].

В даний момент часу багато українських підприємств періодично скорочують та поновлюють асортимент свого товару. Але виходячи з результатів дослідження, ми можемо бути впевнені, що такий підхід не завжди призводить до досягнення цілей компанії.

Основними проблемами, що впливають на асортиментну політику, були виявлені та представлені на рис. 1.4.



Рисунок 1.4 - Основні проблеми, що впливають на формування асортиментної політики

Джерело: складено автором на основі [6, с.70]

Через ці проблеми пропонується новий системний підхід до організації управління асортиментним портфелем. Підхід, який зміцнює всі підрозділи компанії в процесі управління асортиментом і зменшить ризик найважливіших питань. Тільки добре розроблений системний підхід до управління асортиментом дозволить досягти відчутних результатів для компанії. Передбачається, що дії всіх підрозділів у галузі управління асортиментом відповідають асортиментній політиці, розробленій на підприємстві, що всі

працівники знають про стратегічні цілі та завдання, а щоденні оперативні дії всіх служб повністю відповідають стратегічним цілям компанії.

Отже, для застосування цього підходу перш за все необхідно ініціювати структуру залучення всіх підрозділів, визначити сфери відповідальності та роль у процесі управління асортиментом. Звичайно, маркетинг, який є типовим для харчової промисловості, і надалі буде відігравати провідну роль, але інші процеси також повинні брати активну участь в процесі управління. Сфера відповідальності виробничого підрозділу повинна включати своєчасний контроль рівня ефективності та зусилля щодо зменшення витрат на персонал. Оцінка використання можливостей для розгляду даної політики на роки вперед є однією з ключових дій виробничого сектору, що дозволить йому своєчасно задовольнити ринковий попит. [19, с.6].

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

Асортиментна політика – це цілеспрямована розробка оптимального асортименту товарної пропозиції на основі вимог певних груп покупців (сегментів ринку), а також необхідності забезпечення найефективнішого використання підприємством сировинних, технологічних, фінансових та інших ресурсів. У тому числі, асортиментна політика є комплексом заходів, направлених на стратегічне формування та підтримку оптимального асортименту товарів з урахуванням постійного вивчення кон'юнктури ринку, основними завданнями якої вважається максимальне задоволення потреб споживачів, завоювання прихильності нових споживачів та оптимізація фінансових результатів.

Метою асортиментної політики є орієнтування підприємства на випуск товарів, які найбільшою мірою відповідають структурі та різноманітності попиту конкретних покупців.

Також, асортиментна політика передбачає розробку заходів щодо подальшого управління асортиментом. Сутність управління асортиментом полягає у створенні продуктів, які споживач бажає придбати, з метою пропонування цих товарів своєчасно та у необхідних обсягах.

Відсутність асортиментної політики веде до нестійкої структури асортименту через вплив випадкових або змінних факторів, втрати контролю над конкурентоспроможністю і комерційною ефективністю товарів. Поточні рішення, які приймаються керівником в таких випадках, нерідко базуються виключно на інтуїції, а не на тверезому розрахунку з урахуванням довгострокових інтересів.

Добре продумана асортиментна політика не лише дозволяє оптимізувати процес оновлення товарного асортименту, але й слугує керівництву підприємства свого роду вказівником загальної спрямованості дій, дає змогу контролювати ситуації, які виникають в ході торговельної діяльності. За умови підвищення конкуренції серед учасників ринку, асортиментна політика

торговельного підприємства відіграє роль каталізатора розвитку мережі та підвищення кількості задоволених споживачів.

Таким чином, у сучасних умовах на конкурентоспроможність підприємства сфери торгівлі істотно впливають ефективне управління товарним асортиментом, рівень досконалості і прогресивності. Під товарним асортиментом слід розуміти групу товарів, пов'язаних між собою, що продають одним і тим же групам споживачів або через одні й ті ж типи торгових підприємств, або в рамках одного і того ж цінового сегмента.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «ВОЛИНЬАГРОПРОДУКТ»

2.1. Загальна характеристика господарської діяльності ТОВ «Волиньагропродукт», визначення його моделі асортименту

Товариство з обмеженою відповідальністю «Волиньагропродукт» утворено відповідно до Цивільного та Господарського кодексів України, Законами України «Про господарські товариства», «Про зовнішньоекономічну діяльність», іншими актами України.

Підприємство у своїй діяльності керується Конституцією і законами України, актами Президента України, Кабінету Міністрів України, іншими актами законодавства та Статутом товариства, представлено у додатку А.

Товариство з обмеженою відповідальністю «Волиньагропродукт» було засноване у 2001 році і знаходиться за адресою 45200, Волинська область, Ківерцівський район, м. Ківерці, вул. Шевченка, 35. Має свою товарну марку «Золотий Дар».

ТОВ «Волиньагропродукт» є юридичною особою, що набуло права юридичної особи з дня його державної реєстрації.

ТОВ «Волиньагропродукт» має самостійний баланс, поточні та інші розрахунки в банківській установі України та за її межами, печатку зі своїм найменуванням, ідентифікаційним кодом, штампи, бланки, власний товарний знак та інші реквізити.

Може набувати майнові і особисті немайнові права, вступати в зобов'язання, бути позивачем у суді.

Учасники ТОВ «Волиньагропродукт» зобов'язані дотримуватись статуту, виконувати рішення загальних зборів учасників товариства, можуть мати обов'язки встановлені законом та статутом підприємства.

Предметом діяльності ТМ «Золотий Дар»:

- виробництво хліба та хлібобулочних виробів;
- виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання;
- оптова та роздрібна торгівля;
- комерційна діяльність пов'язана з придбанням сировини, матеріалів, реалізацією готової продукції.

На підприємстві широкий асортимент продукції: хлібобулочні вироби, лаваші, чабатти, сухарі, грінки, тарталетки, короваї під замовлення.

Вся продукція підприємства виготовляється на основі високоякісної сировини, зокрема зроблена на заквасках, тому термін має певні обмеження. Успішно реалізують свою продукцію по всій області.

Товариство з обмеженою відповідальністю «Волиньагропродукт» спеціалізується по виробництву та реалізації формових сортів хліба підвищеної харчової цінності: пшеничного, житньо-пшеничного, заварного та булочних виробів.

Комерційна функція підприємств у ринкових умовах спрямована на зростання обсягів реалізації, надходжень від торгівлі готовою продукцією та підвищення ефективності господарської діяльності. В ринкових умовах особливістю комерційної діяльності підприємств є її орієнтація на маркетинг, тобто формування цілей, завдань і функцій на основі визначення потреб і вимог ринку, окремого споживача з метою найбільш ефективного їх задоволення. Хлібопекарська промисловість націлена на виробництво і реалізацію соціально важливої продукції. Її розвиток впливає на формування продовольчої безпеки та є індикатором економічного розвитку.

Власник підприємства спирається на вироблення невеликого асортименту продукції, але різноманітного, також велику увагу приділяє якості продукції. До основних факторів, які впливають на формування якості хлібобулочних виробів відносяться вид сировини та її якість, стан матеріально-технічної бази хлібопекарського підприємства, технологія виготовлення. Сировину, яку використовують у хлібопеченні, поділяють на основну і додаткову. Основна

сировина — це те, що необхідно для одержання тіста і хліба: борошно, вода, розпушувачі (дріжджі, закваска), сіль. Додаткову сировину вводять у рецептуру для поліпшення харчових властивостей хліба — молоко і молочні продукти, жири, цукор, патока, яйце продукти, вітаміни, насіння ефіроолійних рослин: кориця, ванілін, шафран та ін. ТОВ «Волиньагропродукт» додатково для виготовлення хліба використовує сировину натурального походження: олія гірчична, зерна гірчиці, солод житній ферментований, чорнослив, коріандр, аніс, тобто продукція яка містить багато вітамінів і мінералів необхідних для організму, асортимент продукції представлено в додатку Б.

Не зважаючи на те, що хлібопекарське підприємство виробляє продукт першої необхідності щоденного вжитку, вони постійно вдосконалювати виробничі процеси, організаційні системи, відносини з постачальниками сировини та споживачами хлібопекарської продукції, налагоджувати зв'язки з науково-дослідними установами з метою розширення асортименту та технології її виробництва, щоб виробляти й реалізувати якісний продукт оперативніше ніж конкуренти та забезпечити вигідну позицію на ринку хліба та хлібобулочних виробів. У процесі реалізації хлібопекарської продукції, підприємство має за мету: досягнення максимального прибутку і забезпечення високої якості основного соціального продукту.

Основою діяльності ТОВ «Волиньагропродукт» є виробництво хлібобулочних виробів, борошняних кондитерських виробів, короваїв на замовлення та тістечок нетривалого зберігання. До 2015 року підприємство виготовляло лише хлібобулочні вироби за стандартними технологіями, але вирішили зробити цей важливий продукт ще кориснішим і почали виготовляти його на заквасках з додаванням поживної сировини натурального походження.

Вироби нарізають та пакують в стретч-плівку та поліетиленовий пакет, що забезпечує не тільки зручність для споживача, а й забезпечує їх збереження, дотримання санітарних і естетичних вимог, норм, сприяє конкурентоспроможності продукції, захищає права товаровиробника і споживача на ринку.

ТОВ «Волиньагропродукт» має свій фірмовий магазин, який знаходиться на території підприємства, де завжди є весь асортимент продукції за доступними цінами.

Управління підприємством здійснюється відповідно до його установчих документів на основі поєднання прав власника (стосовно господарського використання його майна та отримання прибутку) і самоврядування трудового колективу. При цьому власник підприємства здійснює свої права по управлінню безпосередньо сам або через уповноважені ним органи.

Керівником являється Маковецький Володимир Миколайович, який виконує всі управлінські функції, йому підпорядковуються і допомагають в управлінні заступник, головний бухгалтер, комерційний директор, заступник директора по виробництву, а також менеджер зі збуту.

Організаційна структура управління підприємством - основа системи управління, яка визначає склад, підпорядкованість та взаємодію її елементів окреслює необхідну кількість управлінського персоналу, здійснює його розподіл за підрозділами, регламентує адміністративні, функціональні та інформаційні взаємовідносини між працівниками апарату управління та підрозділами, встановлює права, обов'язки і відповідальність менеджерів.

ТОВ «Волиньагропродукт» має таку організаційну структуру, відображену на рисунку 2.1, складену на основі штатного розпису, представлено у додатку В.

За допомогою організаційної структури ТОВ «Волиньагропродукт» проаналізуємо управлінський персонал підприємства (таблиця 2.1).

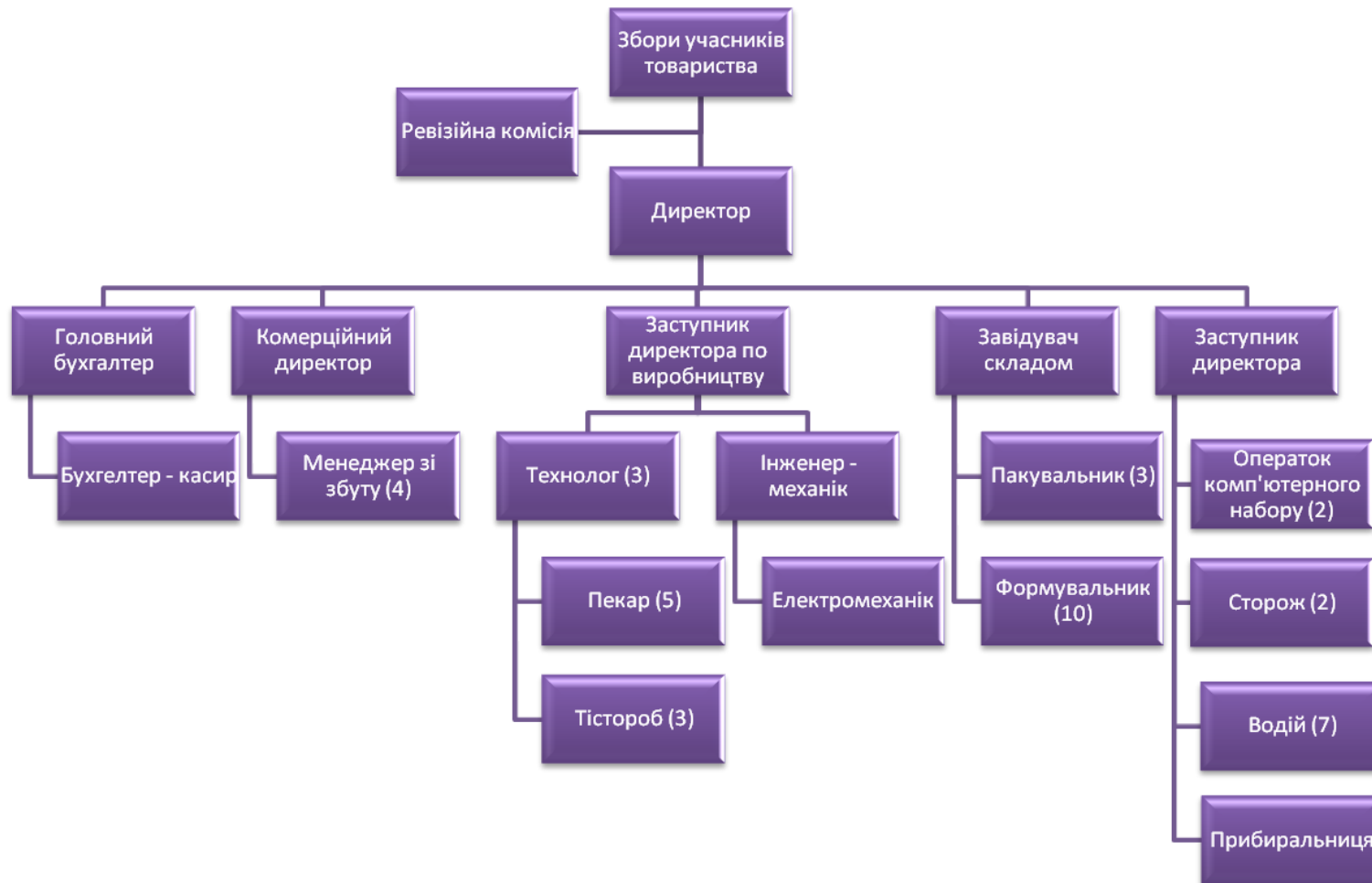


Рисунок 2.1 - Організаційна структура ТОВ «Волиньагропродукт»

Таблиця 2.1 – Аналіз організаційної структури управління ТОВ «Волиньагропродукт»

Спеціалісти	Вищий орган управління	Управлінський персонал					Спеціалісти	Службовці	
		Керівники			Рівень 3	Спеціалісти			Службовці
		Рівень 1	Рівень 2	Рівень 3					
1	2	3	4	5	6	7			
1. Тип структури управління	Лінійно-функціональна								
2. Чисельність управлінського персоналу, осіб (кількість органів управління, од.)	1 X	1 6%	4 24%	4 24%	6 35%	2 11%			
3. Склад управлінського персоналу	Збори учасників в товариства	Директор	1.Гол. бухгалтер 2.Комерційний директор 3. Заступник директора по виробництву 4. Заступник директора	Менеджер зі збуту (4)	1. Бухгалтер – касир 2. Технолог (3) 3. Інженер-механік 4 Завідувач складом	Оператор комп'ютерного набору (2)			
4. Кількість лінійних зв'язків	1	5	8	-	5	-			
	5%	26%	43%	-	26%	-			
5.Лінійні зв'язки підпорядкування	Збори учасників в товариства – директор	1.Директор – головний бухгалтер 2.Директор – комерційний директор 3. Директор – заступник директора по виробництву 4. Директор-завідувач складом 5. Директор – заступник директора	1. Головний бухгалтер – бухгалтер – касир 2.Комерційний директор – менеджер зі збуту (4) 3. Заступник директора по виробництву – технолог (3) 4. Заступник директора по виробництву – інженер -механік 5. Заступник директора – оператор комп'ютерного набору (2) 6. Заступник директора – сторож (2) 7. Заступник директора – водій (7) 8. Заступник директора – прибиральниця	-	1. Технолог – пекар (5) 2. Технолог – тістороб (3) 3. Інженер-механік – електромеханік 4. Завідуючий складом – пакувальник (3) 5. Завідуючий складом – формувальник (10)	-			

Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4	5	6	7
6. Кількість працівників у лінійному підпорядкуванні, осіб	1	5	21	-	22	-
7. Середнє навантаження на одного лінійного керівника	1	5	5,25	-	3,7	-
8. Кількість функціональних зв'язків	-	-	2	-	4	-
	-	-	33%	-	66%	-
9. Функціональні зв'язки підпорядкування	-	-	1. Заступник директора по виробництву – технолог (3) 2. Заступник директора по виробництву – інженер-механік	-	1. Завідувач складом – пакувальник (3) 2. Завідуючий складом – формувальник (10) 3. Технолог (3) – пекар (5) 4. Технолог (3) – тістороб (3)	-
10. Кількість горизонтальних зв'язків	-	-	4	-	2	-
11. Горизонтальні (міжфункціональні зв'язки)	-	-	1. Головний бухгалтер – комерційний директор 2. Комерційний директор – заступник директора по виробництву 3. Заступник директора – завідуючий складом	-	1. Технолог (3) – інженер-механік 2. Завідуючий складом – інженер-механік	-

Джерело: власне напрацювання

Отже, вищим органом управління ТОВ «Волиньагропродукт» є збори учасників товариства, за допомогою лінійного зв'язку впливає на директора підприємства. Керівником першого рівня є директор. До керівників другого рівня належать: головний бухгалтер, комерційний директор, заступник директора по виробництву і заступник директора. Керівником третього рівня є менеджер зі збуту. Спеціалістами є: бухгалтери – касир, технологи, інженер-механік, завідувач складом. Службовцями: оператори комп'ютерного набору. Організаційна структура є лінійно-функціональною, тому має лінійні, функціональні та горизонтальні (міжфункціональні) зв'язки. Найбільшу частку лінійних зв'язків займає другий рівень – 43%. Щодо функціональних зв'язків, то найбільша частка припадає на спеціалістів – 66%.

2.2. Аналіз фінансового стану та напрямків використання фінансових ресурсів підприємства

Аналіз фінансових ресурсів ТОВ «Волиньагропродукт» будемо проводити на основі балансу (форма №1) та звіту про фінансові результати (форма №2) за період 2016 - 2019 рр.

У таблиці 2.2 проведено аналіз управлінського персоналу, продуктивності та економічності управлінської праці ТОВ «Волиньагропродукт» протягом 2016-2019 років.

Баланс та звіт про фінансові результати за 2016 рік представлено в додатку Г, за 2017 рік представлено в додатку Д, за 2018 рік представлено в додатку Ж, за 2019 рік представлено в додатку К.

Таблиця 2.2 - Аналіз управлінського персоналу, продуктивності та економічності управлінської праці ТОВ «Волиньагропродукт» у 2016-2019 роках

№ з/п	Показники	Позначення, формула для розрахунку	Роки				Відхилення		
			2016	2017	2018	2019	від 2016 року	від 2017 року	Від 2018 року
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Склад і чисельність управлінського персоналу									
1.	Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	<i>Ч</i>	46	49	49	52	1	0	3
2.	Середньооблікова чисельність управлінського персоналу, осіб	<i>Ч упр</i>	16	17	17	17	1	0	0
2.1	Керівників	<i>Ч кер</i>	8	9	9	9	1	0	0
2.2	Спеціалістів	<i>Ч спец</i>	6	6	6	6	0	0	0
2.3	Службовців	<i>Ч служб</i>	2	2	2	2	0	0	0
3.	Питома вага управлінського персоналу у загальній чисельності персоналу підприємства, %	<i>Ч упр / Ч * 100</i>	34,78	34,69	34,69	34,69	-0,26	0	0
Економічність управлінської праці									

Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4.	Адміністративні витрати, тис. грн.	<i>V адм.</i>	619,2	900,2	1100,3	1880,9	280,8	200,1	780,6
5.	Питома вага адміністративних витрат операційних витратах, %	<i>V адм / OB * 100</i>	10,03	10,03	10	10	0	-0,3	0
6.	Витрати на оплату праці управлінського персоналу, тис. грн.	<i>ФОП упр</i>	42,25	44,25	58,6	66,9	2	14,35	8,3
7.	Питома вага витрат на оплату праці управлінського персоналу в адміністративних витратах, %	<i>ФОП упр / V адм * 100</i>	6,82	4,92	5,33	3,56	- 27,86	8,33	-33,2
8.	Питома вага витрат на оплату праці упр. персоналу у загальній сумі витрат на оплату праці, %	<i>ФОП упр / ФОП * 100</i>	43,47	42,96	49,87	44,24	-1,17	16,08	-11,29
Продуктивність (результативність) управлінської праці									
9.	Обсяг реалізації на одного працівника управлінського персоналу, тис. грн.	<i>О / Ч упр</i>	359,9	477,7	651,1	1131,6	117,8	173,4	480,5
10.	Обсяг реалізації на одну гривню адмін. витрат, грн.	<i>О / V адм</i>	9,3	9	10,1	10,2	-0,3	1,1	0,1
11.	Чистий прибуток на одного працівника управлінського персоналу, тис. грн.	<i>П ч / Ч упр</i>	-28,1	-43,8	10,2	21,6	-15,7	-33,6	11,4
12.	Чистий прибуток на одну гривню адмін. витрат, грн.	<i>П ч / V адм</i>	-0,73	-0,83	0,16	0,2	-0,1	-0,67	0,04

Джерело: власні напрацювання на основі [30]

На даній таблиці показано, що чисельність працівників у 2016 році становила 46 осіб, а у 2017-2018 роках – 49 осіб, у 2019 році – 52 особи, тобто на підприємстві стало більше на 3 особи порівняно з 2017 та 2018 роком, у зв'язку з тим, що обсяги продукції збільшились.

Економічність управлінської праці показує, що адміністративні витрати у 2017 році збільшилися на 900,2 тис. грн. порівняно з 2016 роком, а у 2018 році порівняно з минулим зросли і становили 1100,3 тис. грн., і у 2019 становили 1880,9 тис. грн., тому що збільшились витрати, пов'язані з комунальними платежами та оплатою праці, а питома вага в 2016-2017 роках адміністративних витрат в операційних витратах залишилась незмінною та само як в 2019 році, а от у 2018 році зменшилась на 0,03%.

Витрати на оплату праці управлінського персоналу у 2017 році порівняно з 2016 роком збільшились на 2 тис. грн., тому питома вага витрат зменшилась на 27,87%. Це пов'язано з тим, що збільшилась кількість працівників. У 2018 році витрати на оплату праці управлінського персоналу зросли і становили 58,6 тис. грн., і питома вага становила 5,33%, тобто зросла на 8,33%. Це пов'язано з тим, що збільшився розмір мінімальної заробітної плати. У 2019 році витрати на оплату праці зросли та становили становити 66,9 тис. грн., питома вага становила 3,56%, пов'язано з тим, що збільшилась зарплата для працівників.

Питома вага витрат у загальній сумі витрат на оплату праці зменшилась на 1,17% у 2017 році порівняно з 2016 роком, а у 2018 році зросла на 16,09% і становила 49,87%, а у 2019 році зменшилась на 11,29%.

Продуктивність управлінської праці показує, що обсяг реалізації на одного працівника у 2017 році, порівняно з 2016 роком збільшилась на 117,8 тис. грн., а у 2018 році порівняно з минулим також зросла і становила 651,1 тис. грн., а у 2019 році зросла аж до 1131,6 тис. грн..

Чистий збиток у 2017 році на одного працівника управлінського персоналу зріс на 15,7 тис. грн. порівняно з минулим роком, але у 2018 році підприємство розпочало активну роботу над відшкодуванням збитків і чистий

прибуток становив 10,2 тис. грн., що у 2017 році мало збитки на 43,8 тис. грн., а у 2019 році підприємство отримало чистий прибуток порівняно з минулими роками, та становив 21,6 тис. грн., тобто прибуток зріс на 11,4%.

Чистий збиток на одну гривню адміністративних витрат у 2017 році зменшився на 0,1 грн. порівняно з 2016 роком і становив 0,83 грн., у 2018 році порівняно з минулим збільшився і становив 0,16 грн., а у 2019 році спостерігаємо прибуток, що зріс на 0,04% та становив 0,2 грн.

Для наочного відображення результатів аналізу складу та економічності управлінського персоналу використано рисунок 2.2.

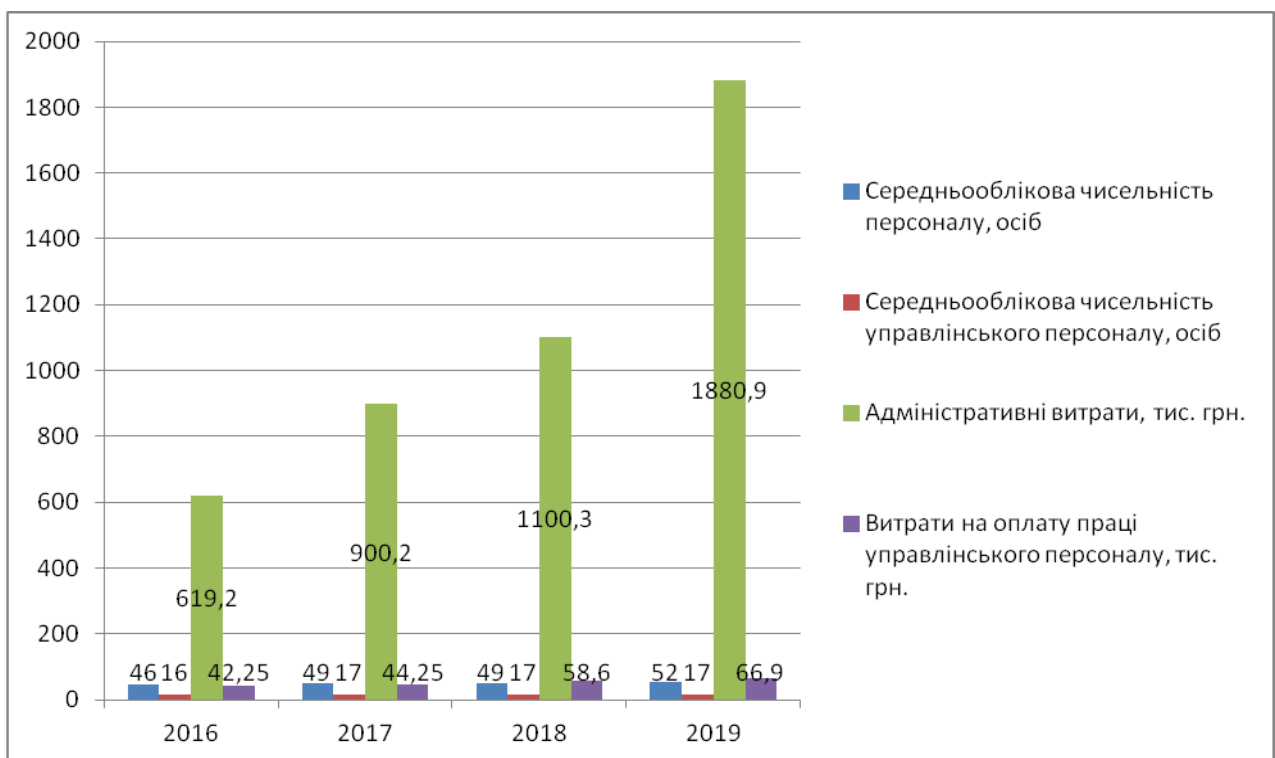


Рисунок 2.2 – Динаміка показників чисельності персоналу та економічності управлінського персоналу ТОВ «Волиньагропродукт» у 2016 – 2019 роках

Джерело: власні напрацювання

У таблиці 2.3 проаналізовано динаміку та структуру операційних витрат ТОВ «Волиньагропродукт» у 2016-2019 роках.

**Таблиця 2.3 – Аналіз динаміки і структури операційних витрат
ТОВ «Волиньагропродукт» у 2016-2019 роках**

№ з/п	Статті витрат*	Роки								Відхилення від 2016 року		Відхилення від 2017 року		Відхилення від 2018 року	
		2016		2017		2018		2019		тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
		тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%						
1.	Собівартість реалізованої продукції	5389,5	87	7530,2	83,7	7261,4	66	14548,5	77,3	2 140,7	39,7	-268,8	-3,6	7287,1	100,4
2.	Інші витрати	19,3	0,3	29,8	0,3	-	-	-	-	10,5	54,4	-	-	-	-
3.	Інші операційні витрати	783,4	12,7	1441,5	16	3741,7	44	4261,2	22,7	658,1	84	2 300,2	159,6	519,5	13,9
	Разом операційні витрати	6192,2	100	9001,5	100	11003,1	100	18809,7	100	2 809,3	45,37	2 061,2	22,34	7806,6	70,9

*витрати на збут відсутні, але є інші витрати.

Джерело: власні напрацювання на основі [30]

У таблиці 2.3 представлено результати аналізу динаміки і структури операційних витрат, які свідчать про те, що у 2017 році, порівняно з 2016, собівартість реалізованої продукції збільшилась на 2 140,7 тис. грн., тобто на 39,7% зросла собівартість продукції порівняно з минулим роком - це обумовлено зростанням цін на ресурси та послуги при зниженні ресурсоемкості випуску продукції, але у 2018 році порівняно з минулим роком собівартість продукції зменшилась на 268,8 тис. грн., тобто на 3,6% і становила 7 261,4 тис. грн. У 2019 році собівартість зросла майже у 2 рази до 14548,5 тис. грн. тобто на 100,4%. – це пов'язано зі стрімким зростанням цін на ресурси. Інші витрати у 2017 році порівняно з 2016 роком збільшились на 10,5 тис. грн., тобто на 54,4%, пов'язано з тим, що збільшились витрати пов'язані з виробництвом продукції, а у 2018-2019 роках були відсутні. Інші операційні витрати у 2017 році порівняно з 2016 роком збільшились на 658,1

тис. грн., або на 84%, а у 2018 році збільшились на 2 300,2 тис. грн., тобто на 159,6%, у 2019 році також зросли на 519,5 тис. грн. - це пов'язано з зростанням витрат, що виникають від звичайної діяльності не пов'язані із виробництвом і реалізацією продукції, суми відрахувань до резерву сумнівних боргів, суми нестач і втрат від псування цінностей, суми штрафів, пені, інші витрати операційної діяльності. Разом операційні витрати у 2016 році становили 6 192,2 тис. грн., а у 2017 збільшились на 2 800,3 тис. грн., тобто на 45,37% і становили 9 001,5 тис. грн., у 2018 році зросли на 2 061,2 тис. грн., 29,34% і становили 11 003,1 тис. грн. У 2019 році зросли на 7806,6 тис. грн., тобто на 70,9 %. Такі зміни відбулись у зв'язку з тим, що збільшився обсяг продукції.

Для наочного відображення даних операційних витрат використано рисунок 2.3.

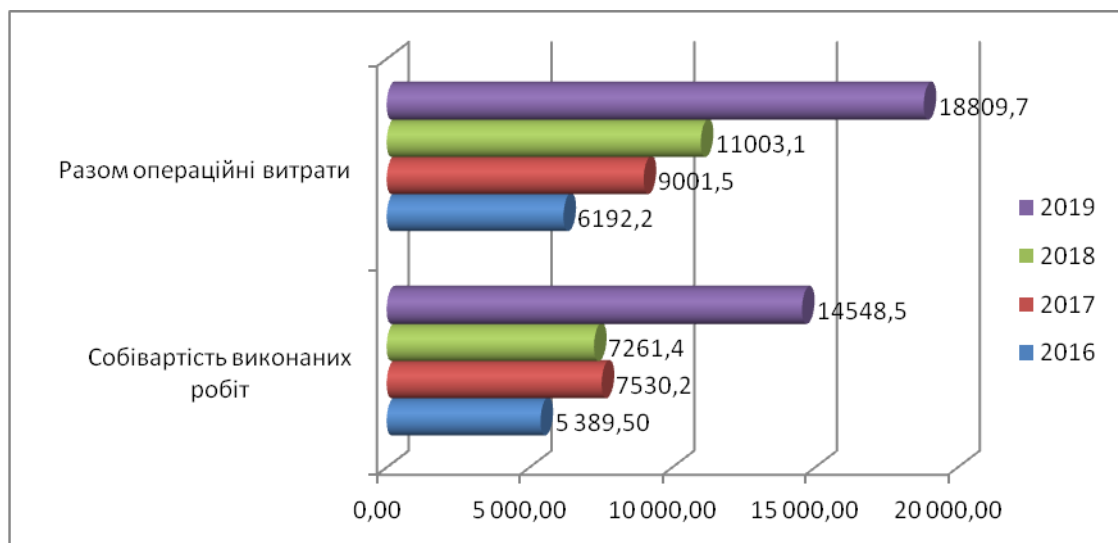


Рисунок 2.3 – Динаміка операційних витрат ТОВ «Волиньагропродукт» у 2016 – 2019 роках

Джерело: власне напрацювання

У таблиці 2.4 проаналізовано фінансові результати діяльності ТОВ «Волиньагропродукт» у 2016-2019 роках.

**Таблиця 2.4 – Аналіз фінансових результатів діяльності
«Волиньагропродукт» у 2016-2019 роках**

№ з/п	Показники*	Роки				Відхилення від 2016 року	Відхилення від 2017 року	Відхилення від 2018 року
		2016	2017	2018	2019			
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.	Обсяг реалізованої продукції, тис. грн.	5759,1	8120,9	11068,6	19237,4	2 361,8	2 947,9	8 168,8
2.	Операційні витрати, тис. грн.	6172,9	8971,7	11003,1	18809,7	2 798,8	2 031,4	7 806,6
3.	Інші операційні доходи, тис. грн.	-	-	186,6	21,0	-	-	-165,6
4.	Результат від операційної діяльності, тис. грн.:							
	- прибуток			252,1	448,7			196,6
	- збиток	413,8	850,8			-437	-598,7	
5.	Фінансові та інші доходи, тис. грн.	3,8	158,4	-	-	154,6	-	-
6.	Фінансові та інші витрати, тис. грн.	19,3	29,8	-	-	10,5	-	-
7.	Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування, тис. грн.:							
	- прибуток			252,1	448,7			196,6
	- збиток	428,5	722,2			-292,9	-656,7	
8.	Податок на прибуток, тис. грн.	20,5	23,1	78,4	80,8	3,1	55,3	2,4
9.	Чистий:							
	- прибуток, тис. грн.			173,7	367,9			194,2
	- збиток, тис. грн.	449,8	745,3			-295,5	-571,6	

* інші операційні доходи відсутні на підприємстві

Джерело: власні напрацювання на основі [30]

У таблиці 2.4 наведено дані про аналіз фінансових результатів, обсяг реалізованої продукції у 2017 році, порівняно з 2016 роком, збільшився на 2 361,8 тис. грн., у 2018 році порівнюючи з 2017 роком, збільшився на 2 947,9 тис. грн. і становив 11 068,6 тис. грн., а у 2019 році збільшився на 8168,8 тис. грн., та становив 19237,4 тис. грн. - це пов'язано з тим, що підвищилась якість продукції, осунулись недоліки в організації робочого процесу на виробництві, підприємство активно почало пошук нових ринків збуту і закріпило імідж на існуючих підприємствах.

Операційні витрати у 2017 році порівняно з 2016 роком збільшились на 2 798,7 тис. грн., а у 2018 році збільшились на 2 031,4 тис. грн.. і становили 11 003,1 тис. грн. а у 2019 році збільшились аж на 7806 тис. грн. та становили 18809,7 тис. грн., це свідчить про те, що збільшились витрати на виробництво продукції. Збиток від операційної діяльності в 2017 році порівняно збільшився на 437 тис. грн., але у 2018 році порівняно з минулим підприємство виходить з кризи і починає активно працювати по усуненню недоліків, тому прибуток від операційної діяльності на 2018 рік становить 252,1 тис. грн., а у 2019 році зріс до 448,7 тис. грн. Фінансові та інші доходи в 2017 році зросли на 154,6 тис. грн., порівняно з минулим роком, отримані в процесі проведення інвестиційної та фінансової діяльності, тому фінансові та інші витрати збільшились на 10,5 тис. грн., збиток до оподаткування у 2017 році порівняно з 2016 роком збільшився на 292,9 тис. грн, а у 2018 році спостерігається вже прибуток підприємства, який становив 252,1 тис. грн., а у 2019 році зріс до 448,7 тис. грн. Податок на прибуток у 2016 становив 20,5 тис. грн, а у 2017 збільшився на 3,1 тис. грн., і становив 23,1 тис. грн., у 2018 році порівняно з минулим збільшився на 55,3 тис. грн. і становив 78,4 тис. грн. У 2019 році зріс та становив 80,8 тис. грн. Підприємство за період 2016 – 2017 рік було збитковим, у 2016 році збиток становив 449,8 тис. грн., а у 2017 році зріс на 295,5 тис. грн., і становив 745,3 тис. грн., можна зробити висновок, підприємство хоч і успішно реалізує свою продукцію, однак джерела покриття збитків відсутні, тобто немає резервних фондів, але у 2018

році на підприємство отримує прибуток в сумі 173,7 тис. грн. у 2019 році прибуток становив 367,9 тис. грн. Динаміка даних відображена на рисунку 2.4.

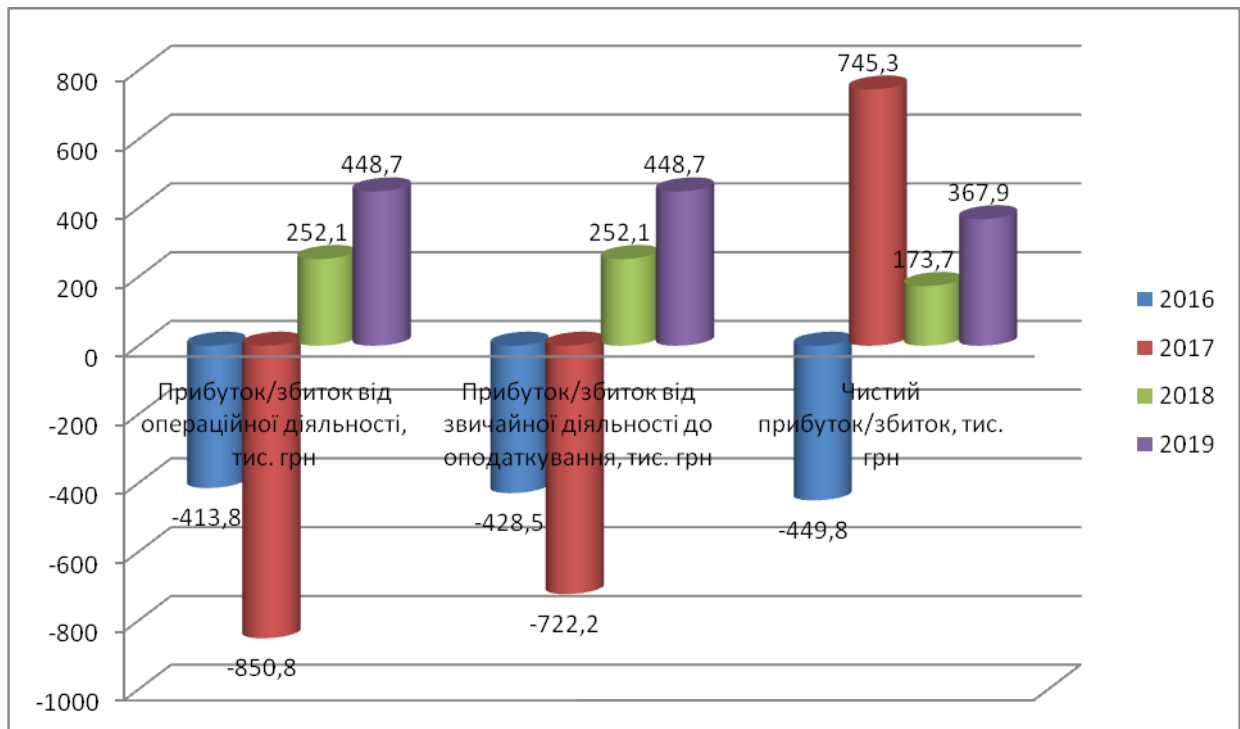


Рисунок 2.4 – Динаміка показників фінансових результатів ТОВ «Волиньагропродукт» у 2016 – 2019 роках

Джерело: власне напрацювання

У таблиці 2.5 проаналізовано показники рентабельності роботи ТОВ «Волиньагропродукт» у 2016-2019 роках.

**Таблиця 2.5 –Аналіз показників рентабельності роботи
«Волиньагропродукт» у 2016-2019 роках**

№ з/п	Показники	Роки				Відхилення від 2016 року	Відхилення від 2017 року	Відхилення від 2018 року
		2016	2017	2018	2019			
1.	Рівень рентабельності (+) або збитковості (-), %	-6,7	-9,5	0,6	2,4	41,79	93,68	300
2.	Рентабельність (+) або збитковість (-) продукції,%	-7,2	-10,5	0,6	2,3	45,83	94,29	283,3
3.	Вартість активів (майна) підприємства, тис. грн: - на початок року	4407,6	5819,8	8283,2	14625,4	1 412,2	2 465,4	6342,2
	- на кінець року	5819,8	8283,2	14625,4	22293,3	2 463,4	6 342,2	7667,9
	- середньорічна	5113,7	7051,5	11454,3	18459,4	1 937,8	4 402,8	7005,1
4.	Вартість майна, утвореного за рахунок власного капіталу підприємства, тис. грн: - на початок року	2951,4	3961,6	6366,3	11965	1 010,2	2 404,7	5598,7
	- на кінець року	3961,6	6366,3	11965	13697,8	2 404,7	5 598,7	1732,8
	- середньорічна	3456,5	5163,9	9165,7	12831,4	1 707,4	4 001,8	3665,7
5.	Рентабельність (+) або збитковість (-) активів (майна), %	-8,8	-10,6	1,5	2	20,45	85,85	33,33
6.	Рентабельність власного (+) або збитковість (-) капіталу, %	-13	-14,4	1,9	2,87	10,8	86,81	51,05

Джерело: власні напрацювання на основі [30]

У таблиці 2.5 наведено аналіз показників рентабельності, у 2017 році, порівнюючи з 2016, виявилось, що підприємство являється збитковим, рівень збитковості у 2016 році становив 6,7%, а 2017 році зріс на 41,49% та становив 9,5% - це означає, що доходи від реалізації продукції не покривають витрати виробництва. У 2018-2019 роках можна спостерігати, що рівень рентабельності підприємства був прибутковим, у 2018 році становив 0,6%, а у 2019 році – 2,4%. Кожна гривня собівартості продукції не приносила прибутку, отже, показник збитковості продукції у 2016 році становив 7,2%, а у 2017 році – 10,48%, тобто зріс на 45,83%, але у 2018 році порівнюючи з 2017 роком підприємство почало отримувати більшу частку доходів і покривало витрати на виробництво, тому рівень рентабельності продукції становив 0,6%, а у 2019 році зріс до 2,3%. Збитковість власного капіталу у 2017 році становила 14,4%, тобто збільшилась порівняно минулим роком на 10,8%, а у 2018 році порівняно з минулим роком рентабельність власного капіталу становила 1,9%, тобто зросла на 86,81%, у 2019 році зросла на 2,87%.

Отже, підприємство на період з 2016-2017 рік було збитковим, причинами цього можуть бути: низькі обсяги отримання прибутку, низька собівартість продукції, нераціональне управління фінансами, низька ліквідність, але у 2018-2019 році здійснювало активну роботу над своєю діяльністю та стало рентабельним. Динаміку змін можна переглянути на рисунку 2.5.

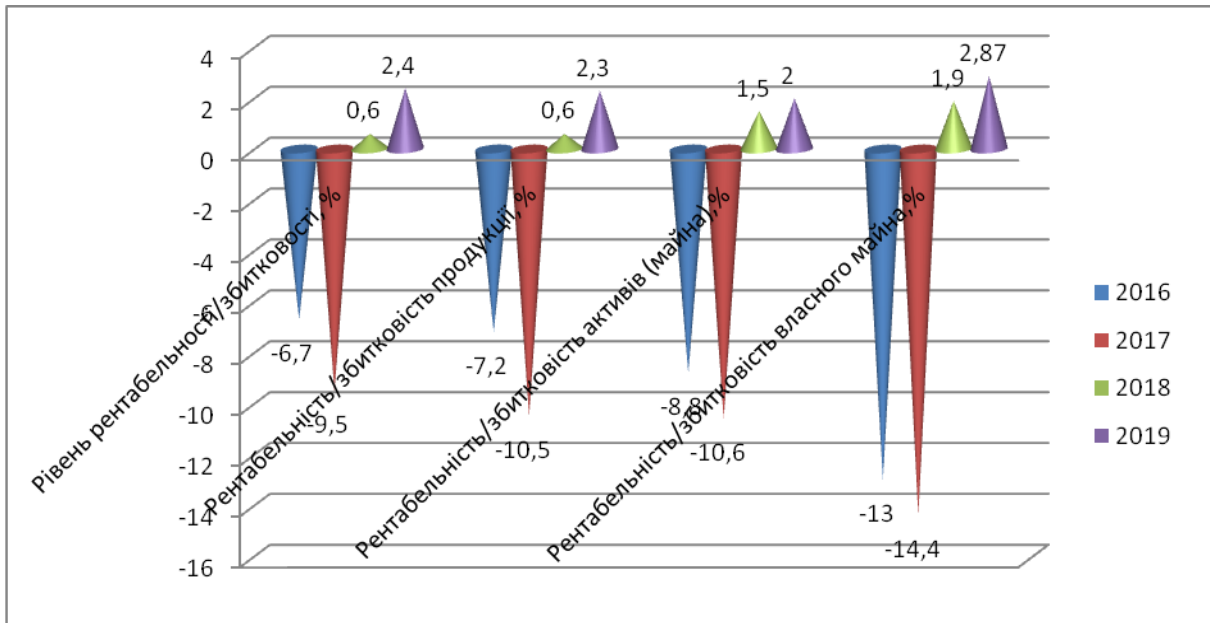


Рисунок 2.5 – Динаміка показників рентабельності роботи ТОВ «Волиньагропродукт» у 2016-2019 роках

Джерело: власне напрацювання

У таблиці 2.6 проаналізовано динаміку та структуру майна (активів) ТОВ «Волиньагропродукт» у 2016-2019 роках.

Таблиця 2.6 – Аналіз динаміки та структури майна (активів) «Волиньагропродукт» у 2016-2019 роках

№ з/п	Складові майна*	Станом на кінець року								Відхилення від 2016 року		Відхилення від 2017 року		Відхилення від 2018 року	
		2016		2017		2018		2019		тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
		тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%						
Майно всього (А) у тому числі:		5819,8	100	8283,2	100	14625,4	100	22293,3	100	2463,4	42,3	6342,2	76,6	7667,9	52,43
1.	Необоротні активи (НА)	4112,4	70,7	6142,4	74,2	10767,9	73,6	17286,5	77,5	2030	49,4	4625,5	75,3	6518,6	60,54
2.	Оборотні активи (ОА)	1707,4	29,3 100	2140,8	25,8 100	3857,5	26,4 100	5006,8	22,5 100	433,5	25,4	1716,7	80,2	1149,3	29,8
2.1	Запаси (З)	469,9	27,7	733,5	35,3	1284	33,8	938	18,7	263,6	56,1	550,5	75,1	-346	-26,9
2.2	Дебіторська заборгованість і одержані векселі (ДЗ)	1118,6	65,5	1360	63,3	2543,2	66	4047,6	80,8	241,4	21,6	1183,2	87	1504,4	59,2
2.3	Гроші та поточні фінансові інвестиції (ГК + ПФІ)	14	0,8	7,3	0,4	8,8	0,2	11,9	0,24	-6,7	-47,9	1,5	20,5	3,1	35,2
2.4	Витрати майбутніх періодів	104,9	6,2	-	-	-	-	-	-	-104,9	-	-	-	-	-

*на підприємстві відсутні - інші оборотні активи, та необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття

Джерело: власні напрацювання на основі [30]

У таблиці 2.6 було проведено, аналіз динаміки та структури майна (активів) у 2017 році, порівняно з 2016 роком, майно всього збільшилось на 2 463,4 тис. грн, до цього майна належать необоротні активи, що збільшились у 2017 році на 2 030 тис. грн. та оборотні активи, які збільшились на 433,5 тис. грн., що включають в себе запаси, які збільшились на 263,6 тис. грн, співвідношення оборотних і необоротних активів збільшилось, причиною є зниження вартості активів підприємства. Підприємство має незначну дебіторську заборгованість, тому дебіторська заборгованість і одержані векселі збільшились на 241,4 тис. грн, але на 2,2% зменшились, порівняно з минулим роком. Гроші та поточні фінансові інвестиції зменшились порівняно з минулим роком на 6,7 тис. грн (47,9%). У 2018 році порівняно з 2017 роком, майно всього збільшилось на 6 342,3 тис. грн, що включає в себе необоротні активи, що збільшились на 4 625, 5 тис. грн. і становити 10 767,9 тис. грн та оборотні активи, як збільшились на 1 716,7 тис. грн (80,2%) і становили 3 857,5 тис. грн. Станом на 2018 рік підприємство має дебіторську заборгованість та одержані векселі в сумі 2 543,2 тис. грн. Гроші та поточні фінансові інвестиції порівняно з минулим роком збільшились на 1,5 тис. грн, тобто підприємство має ліквідні резерви. У 2019 році майно збільшилось на 7667,9 тис. грн., та становило 22293,3 тис. грн., що включає в себе необоротні активи, які також зросли та становили 17286,5 тис. грн., та оборотні активи 5006,8 тис. грн. Дебіторська заборгованість становила 4047,6 тис. грн., але у цьому році можемо спостерігатися зменшення запасів на 26,9 %.

Співвідношення оборотних та необоротних активів можна подивитись на рисунку 2.6.



Рисунок 2.6 – Динаміка та структура майна (активів) ТОВ «Волиньагропродукт» у 2016- 2019 роках

Джерело: власне напрацювання

У таблиці 2.7 проаналізовано динаміку та структуру фінансових ресурсів ТОВ «Волиньагропродукт» у 2016-2018 роках.

Таблиця 2.7 – Аналіз динаміки та структури фінансових ресурсів «Волиньагропродукт» у 2016-2019 роках

№ з/п	Складові фінансових ресурсів*	Станом на кінець року								Відхилення від 2016 року		Відхилення від 2017 року		Відхилення від 2018 року	
		2016		2017		2018		2019		тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
		тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%						
	Майно (фінансові ресурси) всього (А)	5 819,8	10,0	8283,2	10,0	14625,4	10,0	22293,3	10,0	2463,4	42,3	6342,2	76,6	7667,9	84,3
	у тому числі:														
1.	Власний капітал (ВК)	3 961,6	68,1	6 366,3	76,9	11 965,8	81,8	13697,8	61,4	2404,7	60,7	5598,7	71,6	1732,8	14,5
2.	Позиковий капітал (зобов'язання)	1858,2	31,9	1916,9	23,1	2660,4	18,2	8595,5	38,6	58,7	3,3	743,5	38,5	5935,1	223,1

* на підприємстві відсутні довгострокові зобов'язання, зобов'язання пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу та групами вибуття

Джерело: власні напрацювання на основі [30]

У таблиці 2.7 наведено аналіз майна підприємства (фінансові ресурси) у 2017 році, порівняно з 2016 роком, збільшились на 2 463,4 тис. грн. (42,3%), а у 2018 році порівняно з минулим збільшились на 6 342,2 тис. грн. (76,6%), у 2019 році збільшилось на 7 667,9 тис. грн. (84,3%) - це означає те, що підприємство зберегло свою економічну стабільність. До нього належить власний капітал, що у 2017 році порівняно з 2016 роком збільшився на 2 404,7 тис. грн. (60,7%), а у 2018 році збільшився на 5 598,7 тис. грн. (71,6%), а у 2019 році збільшилось на 14,5% та становило 13 697,8 тис. грн.- це спричинено тим, що підприємство раціонально використовувало свій капітал, зберегло свій статутний капітал, отримувало кредити без повернення коштів. Позиковий капітал у 2017 році порівняно з 2016 роком збільшився на 58,7 тис. грн., а у 2018 році порівняно з 2017 роком збільшився до 743,5 тис. грн., а у 2019 році збільшився на 5935,1 тис. грн.. та становив 8595,5 тис. грн., тобто підприємству було надано допомогу за рахунок банку, що мало забезпечити зростання фінансового потенціалу, розширення активів і зростання обсягів господарської діяльності.

Графічно динаміку та структуру фінансових ресурсів показано на рисунку 2.7.

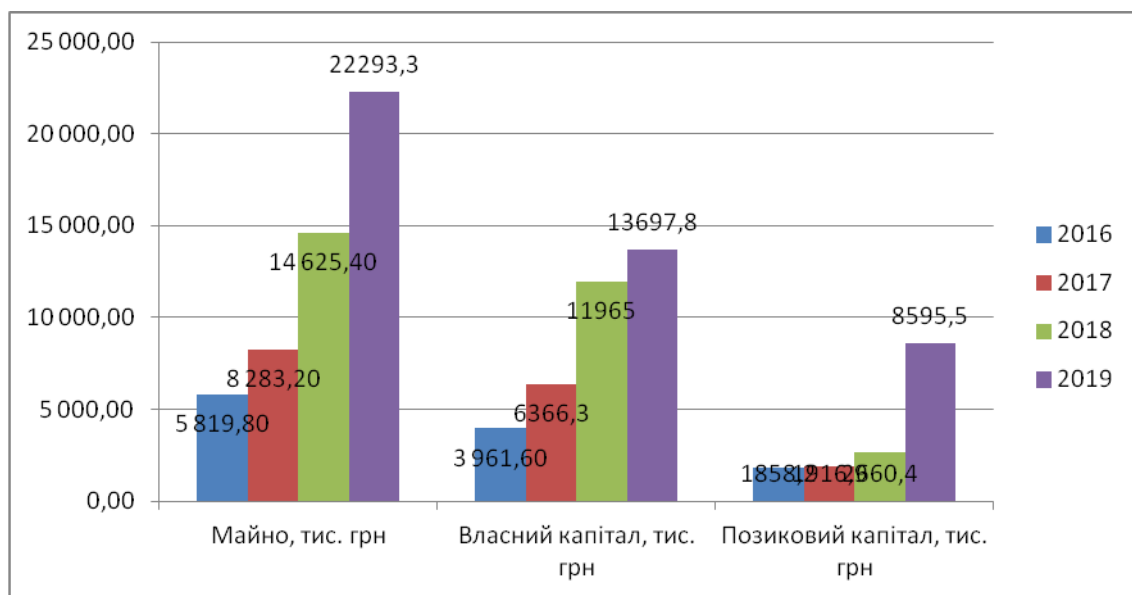


Рисунок 2.7 – Динаміка та структура фінансових ресурсів ТОВ «Волиньагропродукт» у 2016-2019 роках

Джерело: власне напрацювання

У таблиці 2.8 проаналізовано оборотність оборотних активів ТОВ «Волиньагропродукт» у 2016-2019 роках.

**Таблиця 2.8 – Аналіз оборотності оборотних активів
«Волиньагропродукт» та їх складових у 2016-2019 роках**

№ з/п	Показники	Роки				Відхилення		
		2016	2017	2018	2019	від 2016 року	від 2017 року	від 2018 року
1	2	4	5	6	7	8	9	10
1.	Обсяг реалізованої продукції, тис. грн.	5 759,1	8 120,9	11068,6	19237,4	2 361,8	2 947,7	6168,8
2.	Оборотні активи, тис. грн.:	2 314,8	1 707,4	2 140,8	3857,5	-607	433,4	1716,7
	- на початок року							
	- на кінець року	1 707,4	2 140,8	3 857,5	5006,8	433,4	1 716,7	1149,3
	- середні	2 011,1	1 924,1	2 999,2	4432,2	-87	1 075,1	1433
3.	Операційні витрати, тис. грн.	6 172,9	8 971,7	11003,1	18809,7	2 798,8	2 031,4	7806,6
4.	Запаси, тис. грн.:	1 183,5	469,9	773,5	1284	-713,6	263,6	510,5
	- на початок року							
	- на кінець року	469,9	773,5	1 284,0	938	303,6	510,5	-346
	- середні	826,7	621,7	1 028,8	1111	-205	497,1	82,2
5.	Дебіторська заборгованість і одержані векселі, тис. грн.:	1 057,4	1 118,6	1 360	2543,2	61,2	241,4	1183,2
	- на початок року							
	- на кінець року	1 118,6	1 360	1 818	4047,6	241,4	458	2229,6
	- середні	1 088	1 239,3	1 589	3295,4	151,3	349,7	1706,4
6.	Коефіцієнт оборотності оборотних активів	2,86	4,22	3,69	4,34	1,36	-0,53	0,65
7.	Тривалість одного обороту оборотних активів, днів	125,87	85,31	97,56	82,95	-40,5,6	12,25	-14,61
8.	Коефіцієнт оборотності запасів	7,47	14,43	10,69	16,9	6,96	-3,74	6,21

Продовження табл. 2.8

1	2	4	5	6	7	8	9	10
9.	Тривалість одного обороту запасів, днів	48,19	24,95	33,68	21,3	-23,24	8,73	-12,38
10.	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	5,29	6,55	6,97	5,83	1,26	0,42	-1,15
11.	Тривалість одного обороту дебіторської заборгованості, днів	68,05	54,96	51,65	61,75	-13,09	-3,31	10,1

Джерело: власні напрацювання на основі [30]

У таблиці 2.8 наведено аналіз оборотності оборотних активів, що свідчить про те, що коефіцієнт оборотності оборотних активів у 2017 році порівняно з 2016 роком збільшився на 1,36, збільшення значення показника говорить про те, що компанії необхідно менше ресурсів для того, щоб підтримувати поточний рівень активності - це веде до вивільнення частини фінансових ресурсів, які можуть бути спрямовані на інтенсифікацію поточної діяльності, але у 2018 році порівняно з минулим зменшився на 0,53. А у 2019 році можна спостерігати також зріст на 0,65 %. Коефіцієнт оборотності запасів підприємства у 2017 році порівняно з минулим збільшився на 6,96, це означає безперервність процесу виробництва і збуту товарів, але у 2018 році порівняно з минулим зменшився на 3,74. У 2019 році спостерігаємо безперервність виробництва та збуту і порівняно з минулим роком зріс на 6,21%. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості у 2017 році порівняно з 2016 роком збільшився на 1,26, а у 2018 році збільшився на 0,42, показник свідчить, що дебітори погасили свої зобов'язання перед підприємством, але у 2019 році зменшився та становив 1,26%. Тривалість одного обороту активів у 2017 році порівняно з минулим зменшилась на 23,34 днів, у 2019 році зменшилась на 12,38 днів - це є бажаним результатом, оскільки таке значення вказує на ефективне управління на підприємстві, але у 2018 році порівняно з 2017 роком збільшилась на 8,73 дні. Тривалість одного обороту запасів збільшилась на 6,96 днів, значення показника вказує на те, що

підприємство відволікається на формування запасів. Тривалість одного обороту дебіторської заборгованості за 2017 рік порівняно з 2016 роком зменшилась на 13,09 днів, але у 2018 році порівняно з минулим стала меншою і становила 3,31 днів. Тому в 2019 році збільшилась аж до 10,1 днів.

Отже, дані розрахунки свідчать про підняття ефективності використання оборотних активів, запасів та дебіторської заборгованості. Динаміку оборотності оборотних активів подано на рисунку 2.8.

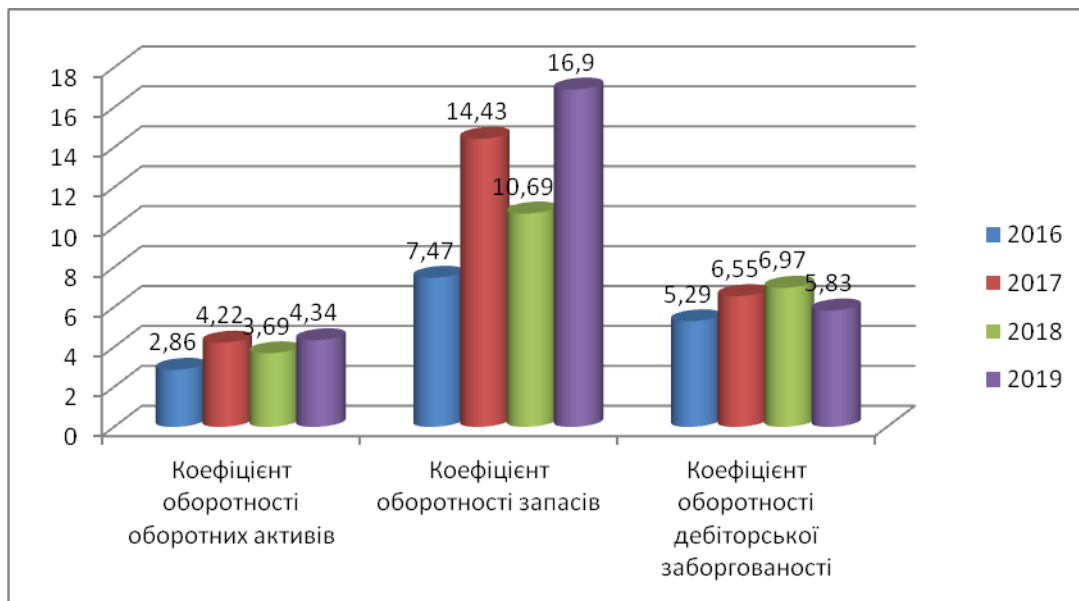


Рисунок 2.8 – Динаміка оборотності оборотних активів ТОВ «Волиньагропродукт» у 2016-2019 роках

Джерело: власне напрацювання

У таблиці 2.9 показано аналіз фінансової стійкості ТОВ «Волиньагропродукт» у 2016-2019 роках.

**Таблиця 2.9 – Аналіз фінансової стійкості ТОВ «Волиньагропродукт»
у 2016-2019 роках**

№ з/п	Показники	Станом на кінець року				Відхилення від 2016 року	Відхилення від 2017 року	Відхилення від 2018 року
		2016	2017	2018	2019			
1.	Коефіцієнт автономії (незалежності), %	68,07	76,86	81,81	69,51	12,9	6,44	-15,03
2.	Коефіцієнт фінансової залежності (концентрації позикового капіталу), %	31,93	23,14	18,19	30,49	37,99	27,2	67,6
3.	Коефіцієнт мобільності активів, %	34,56	23,23	20,51	24,01	48,8	13,26	17,06
4.	Коефіцієнт фінансової стійкості, %	68,07	76,86	81,81	69,51	12,9	6,44	-15,03

Джерело: власні напрацювання на основі [30]

Отже, аналізуючи таблицю фінансової стійкості можна зробити висновки, що коефіцієнт автономії (незалежності) у 2017 році порівняно з 2016 роком збільшився на 12,9%, а у 2018 році порівняно з минулим збільшився 6,44%, що свідчить про те, що підприємство не здатне профінансувати активи за рахунок власного капіталу. Але у 2019 році зменшився на 15,03%. Оскільки нормативним є значення 40-60%, у 2016 році – 68,07%, у 2017 році – 76,86%, а у 2018 році – 81,81%, у 2019 році – 69,51% - це означає що підприємство не використовує свій потенціал. Коефіцієнт фінансової залежності у 2017 році порівняно з 2016 роком становив 23,14%, тобто зменшився на 37,99%, а у 2018 році порівняно з минулим становив 18,19%, тобто зменшився на 27,2%, а у 2019 році збільшився на 67,6% та становив 30,49% - це означає, що підприємство стало більш залежним від позикового капіталу. Коефіцієнт мобільності активів у 2017 році порівняно з 2016 роком зменшився на 48,8%, а у 2018 році порівняно з минулим зменшився на 13,26% і становив 20,51%, тобто підприємство не зможе змінити структуру активів на протязі короткого проміжку часу. У 2019 році почав зріс на 17,04% та становив 24,01%. Коефіцієнт фінансової стійкості у 2017 році порівняно з 2016 роком збільшився на 12,9%, а у 2018 році

порівняно з минулим збільшився на 6,44%, тобто ризик втрати платоспроможності зменшився. Але у 2019 році зменшився на 15,03%.

Для наочного відображення результатів фінансової стійкості використано на рисунку 2.9.

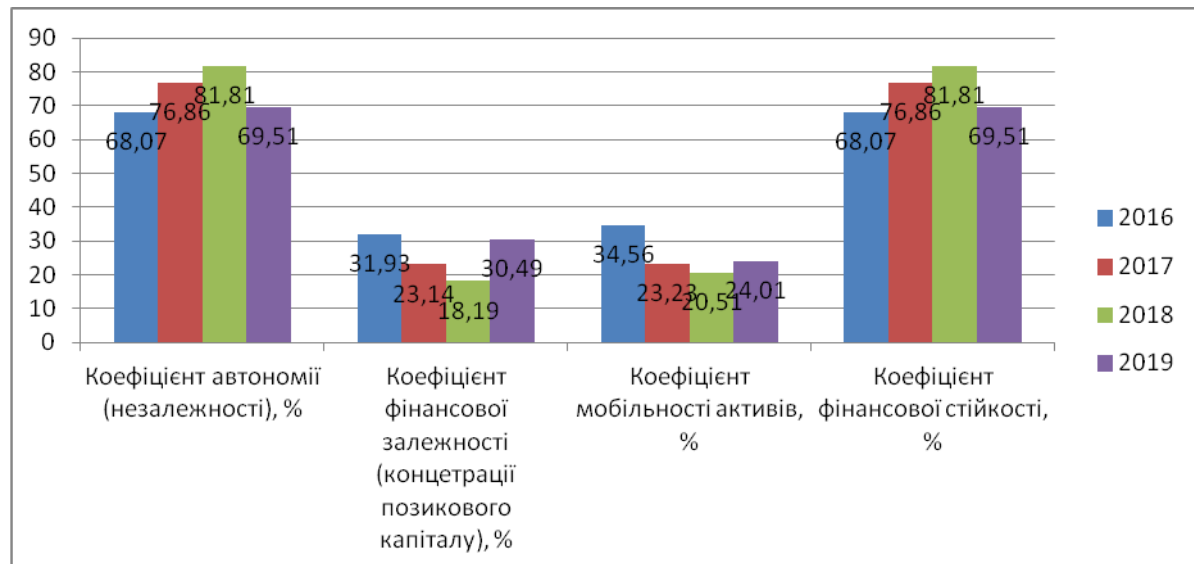


Рисунок 2.9 – Динаміка показників фінансової стійкості ТОВ «Волиньагропродукт» у 2016-2018 роках

Джерело: власне напрацювання

У таблиці 2.10 показано аналіз ліквідності ТОВ «Волиньагропродукт» у 2016-2019 роках.

Таблиця 2.10 – Аналіз ліквідності ТОВ «Волиньагропродукт» у 2016-2019 роках

№ з/п	Показники	Бажане значення	Станом на кінець року				Відхилення		
			2016	2017	2018	2019	від 2016 року	від 2017 року	від 2018 року
1.	Загальний коефіцієнт ліквідності	≥ 2	1,17	1,15	2,01	1,88	-0,02	0,33	-0,13
2.	Проміжний коефіцієнт ліквідності	$\geq 0,7$	0,77	0,74	1,33	1,52	-0,03	0,25	0,19
3.	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$\geq 0,2$	0,009	0,004	0,005	0,004	-0,005	0,001	-0,001

Джерело: власні напрацювання на основі [30]

Отже, з таблиці аналіз ліквідності підприємства, можна зробити висновок, що загальний коефіцієнт ліквідності у 2017 році, порівняно з 2016 роком зменшився на 0,2, і становив 1,15, а у 2018 році порівняно з минулим став більшим на 0,33, і становив 2,01, що відповідає бажаному значенню, це свідчить про задовільний стан підприємства, тобто достатня кількість активів, щоб покрити поточні зобов'язання. Але у 2019 році знову спостерігаємо спад на 0,13. Щодо проміжного коефіцієнта ліквідності, то у 2017 році порівняно з 2016 роком зменшився на 0,03 і становив 0,74, а у 2018 році порівняно з минулим роком збільшився і становив 1,33, що відповідає бажаному значенню, тобто підприємство є платіжним до погашення поточних зобов'язань, у 2019 році зріс на 0,19. Коефіцієнт абсолютної ліквідності у 2017 році порівняно з 2016 роком зменшився на 0,005, і становив 0,004, а у 2018 році порівняно з минулим збільшився і становив 0,005, а у 2019 році становив 0,004, що не відповідає бажаному значенню, це означає, що підприємству важко погасити свої борги, і може стати банкрутом. Динаміку даних ліквідності зображено на рисунку 2.10.

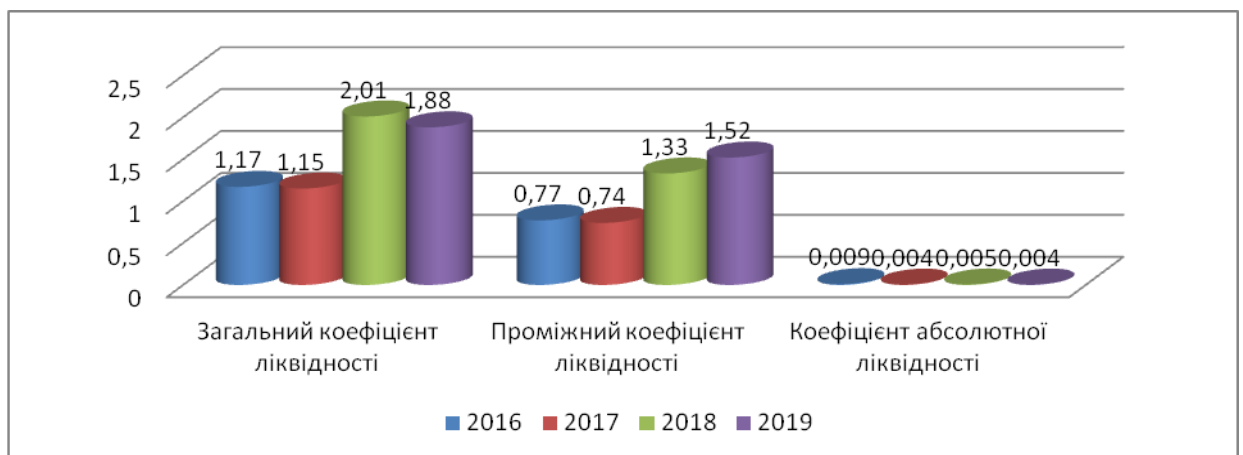


Рисунок 2.10 – Динаміка показників ліквідності ТОВ «Волиньагропродукт» у 2016-2019 роках

Джерело: власне напрацювання

Отже, аналізуючи фінансово – економічні показники підприємства, можна зробити висновки, що підприємство протягом 2016-2017 року перебувало на межі кризового стану, у 2016 році чистий збиток становив – 449,8 тис. грн, у 2017 році – 745,3 тис. грн., але протягом останнього року підприємство виплачує всі борги та ефективно реалізовує свою продукцію, удосконалює свою управлінську діяльність та станом на 2018 рік отримує чистий прибуток – 173,7 тис. грн., а у 2019 році отримує чистий прибуток – 367,9 тис. грн.

2.3. Діюча практика управління асортиментом ТОВ «Волиньагропродукт»

Правильний підбір асортименту – це основоположний принцип роботи торгового підприємства, який дозволить здійснювати успішну діяльність. Для управління асортиментом ТОВ «Волиньагропродукт» має у своєму розпорядженні ресурси, сировину, техніку та володіє нею.

Рішення щодо введення нових товарів та прийняття їх для подальшої реалізації контролюється на загальних зборах учасників товариства з обмеженою відповідальністю.

Управлінням асортиментною політикою на підприємстві займається директор, заступник директора по виробництву та комерційний директор, які здійснюють обсяги реалізації продукції, створюють привабливі позиції асортименту, формують раціональну асортиментну політику для підвищення економічної стійкості, контролюють випуск продукції належним чином (рис.2.11.).

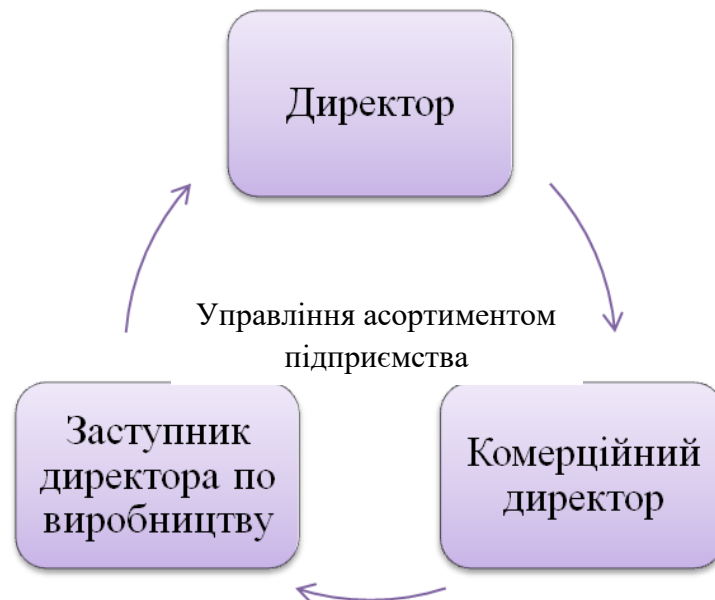


Рисунок 2.11 - Управління асортиментом ТОВ «Волиньагропродукт»

Джерело: власне напрацювання

Для ефективного управління асортиментом підприємства головною особою є директор підприємства, який здійснює основні функції для управління асортиментною політикою. Обов'язки директора представлені на рис. 2.12.

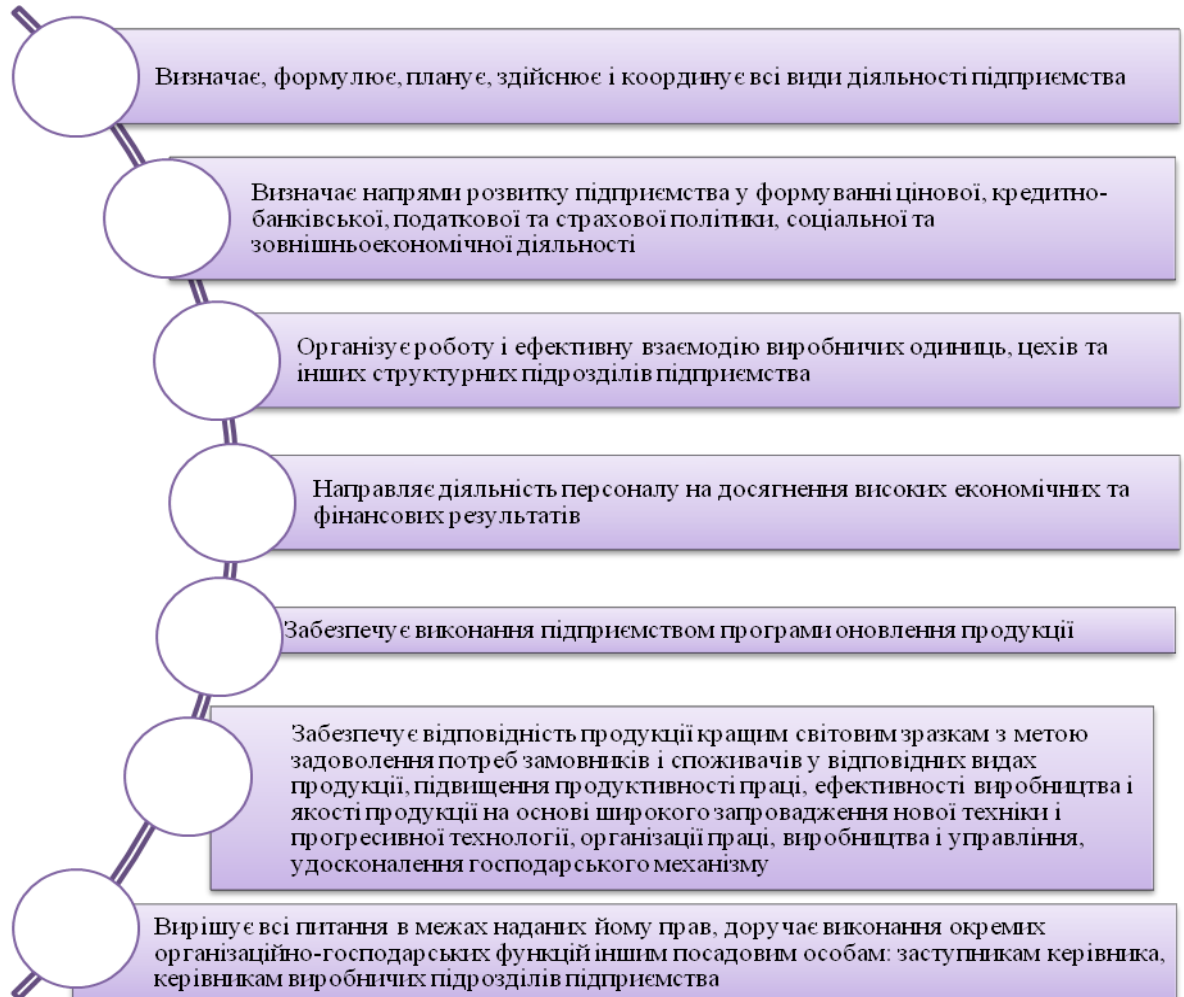


Рисунок 2.12 - Обов'язки директора ТОВ «Волиньагропродукт»

Джерело: складено автором на основі [37]

Особа, що відповідає за введення нових продуктів на ринок, їх розробку та розвиток відбувається під наглядом директора з виробництва, тому його основні обов'язки представлені на рис. 2.13.



Рисунок 2.13 - Основні обов'язки заступника директора по виробництву ТОВ «Волиньагропродукт»

Джерело: складено автором на основі [36]

Комерційна політика підприємства також має велике значення для управління асортиментом підприємства, адже для нового асортименту потрібні ефективні шляхи збуту та зацікавлення клієнтів до нових позицій, цим і займається на підприємстві комерційний директор, обов'язки якого представлені на рисунку 2.14.

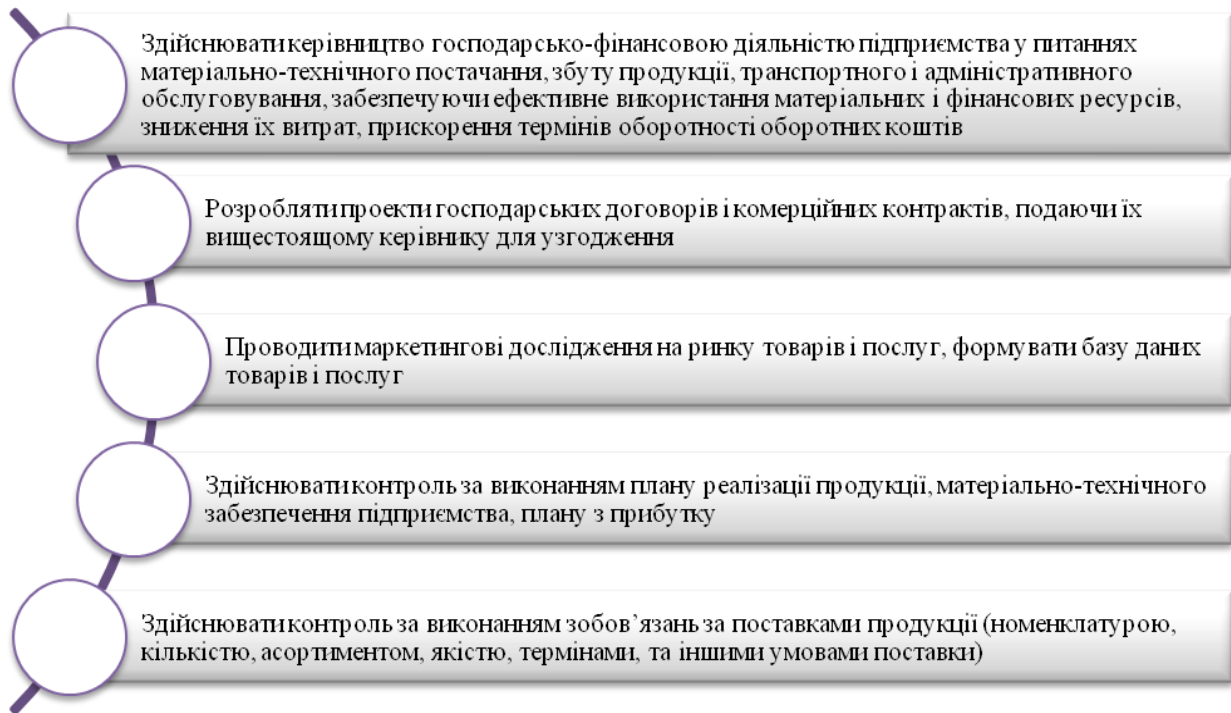


Рисунок 2.14 - Основні обов'язки комерційного директора ТОВ

«Волиньагропродукт»

Джерело: складено автором на основі [38]

Управління асортиментом є одним з головних та складних процесів хлібобулочного підприємства, оскільки для його оптимального функціонування потрібні професійні менеджери, що будуть керувати безперебійністю процесу, визначати найбільш пріоритетні та ефективні джерела фінансування, організувати післяпродажне обслуговування, дотримуватись систематичної залежності між процесом продажу та процесом постачання.

На ТОВ «Волиньагропродукт» управлінці чітко виконують свої обов'язки та дотримуються посадової інструкції, оскільки, якість продукції відповідає вимогам, підприємство забезпечує своєчасне та оптимальне виробництво необхідних матеріальних ресурсів підтримуючи якість продукції.

Можна зробити висновки, що підприємство має не досить широкий асортимент продукції, проте, використовується сировина натурального походження (олія, зерна гірчиці, солод житній, чорнослив, коріандр та ін.), яка містить багато вітамінів та мінералів.

2.4. Дослідження ефективності управління асортиментом підприємства

Оцінка ефективності управління асортиментом підприємства - це процес який включає кілька етапів оцінки та аналізу ефективності різних підрозділів підприємства, і кожен етап має значний вплив на реалізацію товарних стратегій. Для того, щоб оцінити ефективність управління асортиментом ТОВ «Волиньагропродукт» потрібно провести його аналіз (табл. 2.11.)

Таблиця 2.11. Асортимент ТОВ «Волиньагропродукт»

№	Клас	Назва	Характеристика	Ціна, грн/шт
1	2	3	4	5
1.	Соціальний хліб (ТМ Живий хліб Полісся)	Хліб пшеничний (різаний)	Виготовлений на живих заквасках, має приємний смак набір життєво необхідних вітамінів та мікроелементів, довго не черствіє	12,50
2.		Хліб слов'янський (різаний)	Пшеничне та житнє борошно, використовуються закваски, що надають приємну кислинку	7,00
3.		Батон особливий (різаний)	Виготовлений з борошна пшеничного вищого сорту, закваски, цукру та маргарину	11,00
4.		Батон нарізаний	Поєднання живої закваски та маргарину	11,00
5.	Хліб преміум класу	Батон «ніжний»	З додаванням молока. М'якуш має тонку пористість, приємний смак	11,00
6.		Хліб «ніжний»	На гірчичній олії. Має ніжний, приємний смак та золотавий м'якуш, багатий на білки та вітаміни	15,50
7.		Хліб «висівковий на молоці»	Поєднання пшеничного та висівок сприяє покращенню травлення	15,50
8.		Хліб «Княжий»	Житній з зернами гірчиці. Насіння гірчиці, патока, жива закваска, збільшує поживну цінність випічки	15,50
9.		Хліб «житній з висівками»	Поєднання житнього борошна та висівок сприяє покращенню процесу травлення, збагачує організм життєво необхідними вітамінами та мікроелементами	15,00
10.		Хліб «царський з чорносливом»	Поєднання пшеничного та житнього борошна, патоки, солоду, анісу, коріандру, чорносливу	15,50

Продовження таблиці 2.11

1	2	3	4	5
11.		Хліб «Поліський» з льоном	Пікантності хлібу надає поєднання борошна, живої закваски, насіння льону, розмарину, збагачує організм життєво необхідними вітамінами та мікроелементами	15,50
12.		Хліб «Монастирський»	Виготовлений за застарілим рецептом монахів без дріжджів, на хмелевій та живій пшеничній заквасці, з додаванням кмину	14,50
13.		Хліб «Празький»	Заварка житнього борошна, солоду, клину, із сушеною морквою, насінням соняшника та кунжутом	15,50
14.		Хліб «Фінський»	Житнє борошно, солод, картопляні пластівці, насіння соняшника, патока	12,50
15.		Хліб «Бородинський»	Заварка житнього борошна, солоду, коріандру надає хлібу неповторного смаку та аромату, збільшує поживну цінність випічки	15, 50
16.	Хлібці Преміум класу	Хлібці гречані з грецькими горіхами	Використання гречаної крупи та грецьких горіхів покращує смакові якості та енергетичну цінність хліба	9,50
17.		Хлібці гетьманські з курагою, горіхами	Неповторний смак створюється вдалим поєднанням житнього та пшеничного борошна, патоки, кураги, кориці та грецьких горіхів	9,50
18.		Хлібці з родзинками	Поєднання житнього та пшеничного борошна, солоду, родзинок надають неповторний смак та аромат	9,50
19.		Хлібці обліпихові	Мас ніжний, приємний смак та аромат, золотавий м'якуш	9,50
20.		Хлібці «Дієтичні»	Виготовлюються з борошна пшеничного вищого сорту з додаванням висівок, які підвищують поживну цінність. Корисні при ожирінні та хворобах шлунково-кишкового тракту	9,50
21.		Хлібці «Італійські»	Сушена цибуля, базилік, томатний сік, соняшникова олія надають хлібу неповторного смаку	10,00
22.	Хлібці «Баварські»	Приготовленні на темному пиві	9,50	
23.	Лаваші преміум-класу	Лаваш вірменський	Виготовлений з борошна пшеничного вищого сорту	12,00
24.		Чіабатта	Виготовлена на живих заквасках з прованськими травами	10,00

Продовження таблиці 2.11

1	2	3	4	5
25.	Сухарні вироби	Сухарі-грінки (пшеничні, пшенично-висівкові)	Виготовленні з борошна пшеничного вищого сорту з додаванням висівок	13,00
26.		Сухарі панірувальні	Виготовленні з борошна пшеничного першого сорту	12,50
27.		Тарталетки листкові	Крихкі вироби різноманітної форми	11,50
28.		Сухарі-грінки міні тости	Виготовлені з борошна пшеничного вищого сорту в поєднанні з сухим молоком, цукром	10,00
29.	Булочні вироби ТМ «Класна булка»	Булочка домашня	Булочка домашня в асортименті: з повидлом, з згущеним молоком, з маковою начинкою. Поєднання тіста з цукром, маргарину, сухого молока	5,50
30.	Короваї в асортименті		Короваї від 1,5 – 6 кг	Ціна за 1 кг. - 90 грн.

Джерело: власне напрацювання

Провівши аналіз асортименту ТОВ «Волиньагропродукт» можна зробити висновки, що підприємство реалізовує невеликий асортимент продукції за порівняно низькими цінами, ставить акцент і привертає увагу до продукції натурального походження.

Для того, щоб управляти асортиментом продукції підприємству слід проводити декілька разів на рік АВС аналіз, який дозволить визначити ефективність продажу товарів на ринку, попит та дохід від них. АВС аналіз ТОВ «Волиньагропродукт» представлений в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12 – АВС аналіз ТОВ «Волиньагропродукт»

№	Клас	Назва	Ціна, грн./ шт.	Обсяги збуту, тис. шт.	Обсяги збуту, тис. грн.	Частка, %	Питома вага нароста ючим підсумк ом, %	Група
1	2	3	5	6	7	8	9	10
1.	Соціальн ий хліб (ТМ Живий хліб Полісся)	Хліб пшеничний (різаний)	12,50	105	1312,5	6,8	6,8	А
2.		Хліб слов'янський (різаний)	7,00	98	686,0	3,7	10,5	А
3.		Батон особливий (різаний)	11,00	92	1012,0	5,4	15,9	А
4.		Батон нарізаний	11,00	109	1199,0	6,2	21,3	А
5.	Хліб преміум класу	Батон «ніжний»	11,00	68	748,0	3,9	25,2	А
6.		Хліб «ніжний»	15,50	56	868,0	4,5	29,7	А
7.		Хліб «висівковий на молоці»	15,50	34	527,0	2,7	32,4	А
8.		Хліб «Княжий»	15,50	43	666,5	3,5	35,9	А
9.		Хліб «житній з висівками»	15,00	37	555,0	2,9	38,8	А
10.		Хліб «царський з чорносливом»	15,50	34	527,0	2,7	41,5	А
11.		Хліб «Поліський» з льоном	15,50	41	635,5	3,3	44,8	А
12.		Хліб «Монастирськи й»	14,50	32	464,0	2,4	47,2	А
13.		Хліб «Празький»	15,50	33	511,5	2,7	49,9	А
14.		Хліб «Фінський»	12,50	43	537,5	2,8	52,7	В
15.		Хліб «Бородинський »	15,50	87	1348,5	7,1	59,8	В
16.	Хлібці Преміум класу	Хлібці гречані з грецькими горіхами	9,50	24	228,0	1,2	61	В

Продовження таблиці 2.12.

1	2	3	4	5	6	7	8	9
17.		Хлібці гетьманські з курагою	9,50	34	323,0	1,7	62,7	В
18.		Хлібці з родзинками	9,50	45	427,5	2,2	64,9	В
19.		Хлібці обліпихові	9,50	23	218,5	1,1	66	В
20.		Хлібці «Дієтичні»	9,50	46	437,0	2,3	68,3	В
21.		Хлібці «Італійські»	10,00	25	250,0	1,3	69,6	В
22.		Хлібці «Баварські»	9,50	27	256,5	1,4	71	В
23.	Лаваші преміум-класу	Лаваш вірменський	12,00	18	216,0	1,1	72,1	В
24.		Чабатга	10,00	20	200,0	1	73,1	В
25.	Сухарні вироби	Сухарі-грінки (пшеничні, пшенично-висівкові)	13,00	15	195,0	1	74,1	В
26.		Сухарі панірувальні	12,50	1	12,5	0,06	74,7	В
27.		Тарталетки листкові	11,50	13	149,5	0,8	75,5	В
28.		Сухарі-грінки міні тости	10,00	12	120,0	0,6	76,1	В
29.	Булочні вироби ТМ «Класна булка»	Булочка домашня	5,50	9	49,5	0,3	76,4	В
30	Короваї в асортименті		за 1 кг.- 90 грн.	51	4550,4	23,6	100	С
	Всього				19237, 4	100,0		

Джерело: власне напрацювання

Провівши аналіз, можна зробити висновок, що до групи А відноситься 43,3% товарів – це найбільш цінні товари, які приносять найбільше доходу підприємству; до групи В відноситься 53,3% - це товари середньої важливості, категорія яка має великий потенціал і якщо придати їм велике значення, то вони можуть віднести до групи А; категорія С - 3,4% - найменш цінні товари. Графічно АВС аналіз показано на рисунку 2.15.



Рисунок 2. 15 – Графічний ABC аналіз ТОВ «Волиньагропродукт»

Джерело: власне напрацювання

Проаналізувавши фінансово-економічну звітність в п. 2.3, можна побачити, що ТОВ «Волиньагропродукт» у 2019 році ефективно реалізовує свою продукцію на 19 237,4 тис. грн. , що зросла за останній рік майже у два рази. Це означає, що управлінці детально вивчають типологію покупців, тобто види товару, вимоги до цих товарів, смаки, періодично оновлюють асортимент, контролюю виконання обов'язків підрядними, для забезпечення якості товарів. Продукція, яка представлена на ринку в ціновому діапазоні від 9-20 грн., не дивлячись на низькі ціни відповідає своїй якості та популярності на ринку, підприємство отримує прибуток 367,9 тис. грн.

Управлінці чітко виконують свої обов'язки в управлінні асортиментом та приділяють цьому питанню велике значення, що максимально задовольняє потреби споживачів, не тільки в регіоні, де виробляється продукція. Формують нові споживчі переваги, тобто залучають споживачів купувати не лише традиційний хліб, а ще з різними натуральними добавками. Дотримуються зручності в управлінні асортиментом та збутом – вузький, чітко структурований асортимент по товарних категоріях, ціною та споживчою аудиторією.

ВИСНОВКИ ДО 2 РОЗДІЛУ

Для дослідження даної теми було вибрано Товариство з обмеженою відповідальністю «Волиньагропродукт» було засноване у 2001 році і знаходиться за адресою 45200, Волинська область, Ківерцівський район, м. Ківерці, вул. Шевченка, 35. Має свою товарну марку «Золотий Дар».

Чисельність працівників ТОВ «Волиньагропродукт» у 2016 році становила 46 осіб, а у 2017-2018 роках – 49 осіб, тобто на підприємстві стало більше на 3 особи, а у 2019 році становила чисельність 52 осіб, що зростає порівняно з минулим роком на 3, у зв'язку з тим, що обсяги продукції збільшились.

В даному розділі були проведені дослідження на основі балансу та фінансової звітності підприємства, аналіз показників рентабельності, у 2017 році, порівнюючи з 2016, виявило, що підприємство являється збитковим, рівень збитковості у 2016 році становив 6,7%, а 2017 році зріс на 41,49% та становив 9,5% - це означає, що доходи від реалізації продукції не покривають витрати виробництва. У 2018-2019 роках можна спостерігати, що рівень рентабельності підприємства був високим, у 2018 році становив 0,6%, а у 2019 році – 2,4%.

Дані про аналіз фінансових результатів, обсяг реалізованої продукції у 2017 році, порівняно з 2016 роком, збільшився на 2 361,8 тис. грн., у 2018 році порівнюючи з 2017 роком, збільшився на 2 947,9 тис. грн. і становив 11 068,6 тис. грн., а у 2019 році збільшився на 8168,8 тис. грн., та становив 19237,4 тис. грн. - це пов'язано з тим, що підвищилась якість продукції, осунулись недоліки в організації робочого процесу на виробництві, підприємство активно почало пошук нових ринків збуту і закріпило імідж на існуючих підприємствах.

Управлінням асортиментною політикою на підприємстві займається директор, заступник директора по виробництву та комерційний директор, які здійснюють обсяги реалізації продукції, створюють привабливі позиції

асортименту, формують раціональну асортиментну політику для підвищення економічної стійкості, контролюють випуск продукції належним чином.

Також у даному розділі було проведено АВСаналіз асортименту товарів, провівши аналіз, можна зробити висновок, що до групи А відноситься 43,3% товарів – це найбільш цінні товари, які приносять найбільше доходу підприємству; до групи В відноситься 53,3% - це товари середньої важливості, категорія яка має великий потенціал і якщо придати їм велике значення, то вони можуть віднести до групи А; категорія С - 3,4% - найменш цінні товари.

РОЗДІЛ 3

РОЗВИТОК СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТНОЮ ПОЛІТИКОЮ ТОВ «ВОЛИНЬАГРОПРОДУКТ»

3.1. Визначення структури заходів з розвитку асортименту ТОВ «Волиньагропродукт» в сучасних умовах господарювання

Визначаючи стратегічний напрямок діяльності, формування стратегії компанії не завжди мають можливість впливати або ефективно управляти всіма процесами, що відбуваються в навколишньому середовищі.

Оптимізація асортименту - це спосіб підвищення ефективності компанії. Чому таким важливим є оптимальний товарний портфель? Існує кілька причин, найкращий інвестиційний портфель може заощадити ресурси, розробити нові напрямки та збільшити ліквідність підприємства. Якщо правильно оптимізувати портфель, то постійний прибуток може бути значно збільшений.

Управління асортиментом продукції - це безперервний процес, починаючи з моменту, коли виробляється концепція «створення» нового товару, і продовжується до моменту його виходу з виробництва, тобто протягом усього життєвого циклу товару. Ефективна реалізація всіх елементів системи асортиментної політики та цілеспрямоване управління підприємством вимагають систематичного аналізу його діяльності. Це допоможе виявити, порівняти та скоригувати існуючі та очікувані умови системи, без своєчасної та достовірної інформації неможливо провести будь-який аналіз, включаючи аналіз ефективності асортиментної політики.

Все більш жорстка конкуренція серед торгових компаній вимагає комплексного підходу до процесу управління асортиментною політикою, який гарантує стабільне становище на ринку та збільшує прихильність споживачів.

Основним фактором є споживчий попит, формування сфери впливу спрямоване на максимізацію попиту населення, одночасно позитивно впливає

формування різноманітності на попит населення, які взаємопов'язані в його розвитку.

Для структури заходів підвищення управління асортиментною політикою, необхідно скласти алгоритм розробки та реалізації асортименту, орієнтований на підвищення конкурентоспроможності підприємства, що представлений на рис. 3.1.

Оптимальна структура асортименту повинна забезпечувати максимальну рентабельність і достатню стабільність компанії в цілому. Для більшості українських підприємств основний резерв оптимізації закладений у скороченні асортиментного ряду. Занадто великий асортимент погано позначається на економічних показниках: з'являється багато позицій, які за обсягами продажів не можуть вийти навіть на рівень беззбитковості. Крім того, великий асортимент змушує розпорошувати сили компанії, утрудняє грамотну пропозицію товару клієнтові.

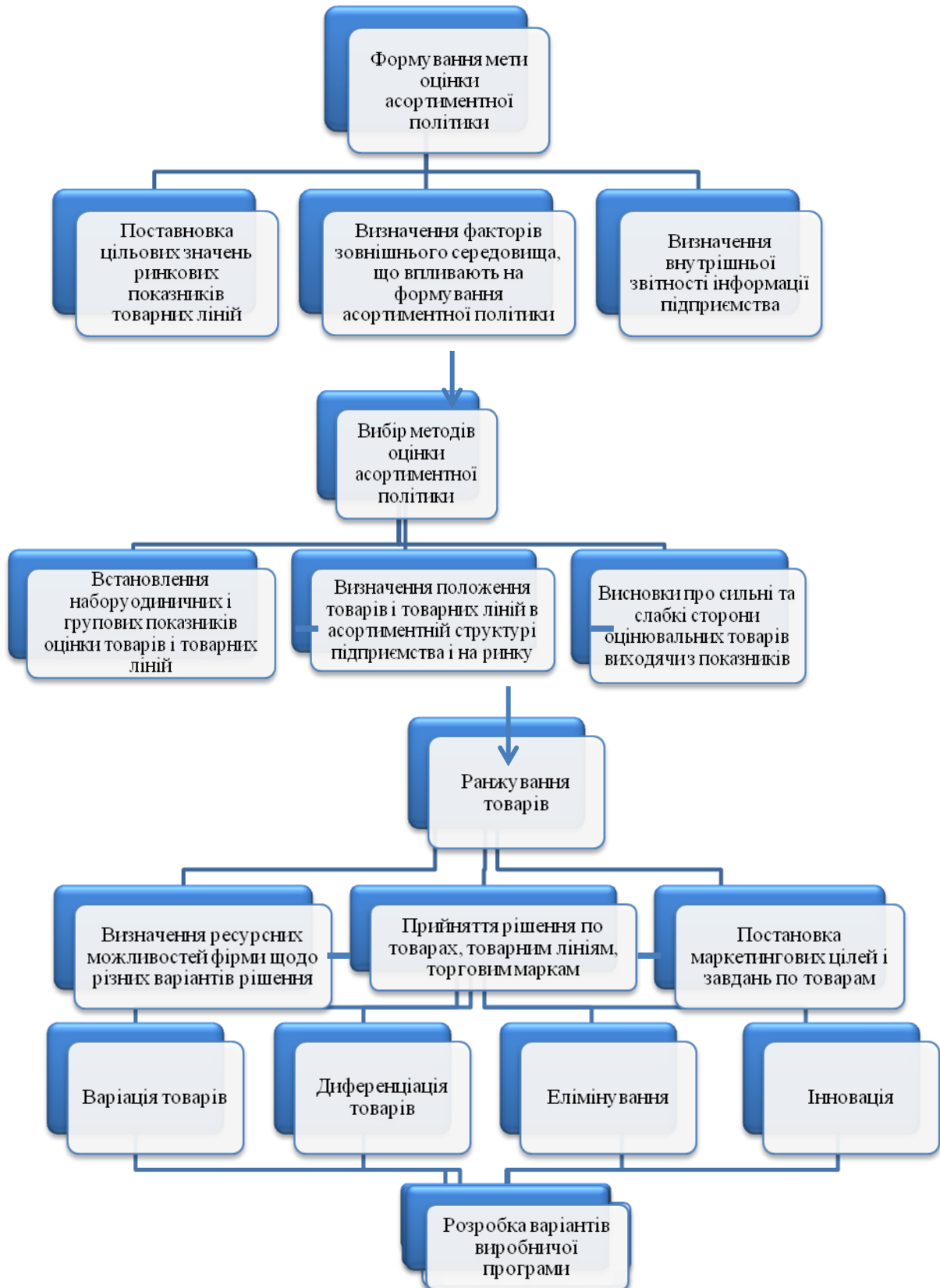


Рис. 3.1. Алгоритм розробки та реалізації асортименту, який орієнтований на підвищення конкурентоспроможності

Джерело: складено автором на основі [18]

Товари важливі для посилення конкурентних позицій хлібопекарень на ринку хлібобулочних виробів, поточний асортимент продукції - це політика постійного вдосконалення та оновлення під впливом змін уподобань споживачів. Удосконалення асортименту хлібопекарської продукції відповідно до потреб споживача, покладено в основу комерційного успіху виробника.

Важливо встановити зв'язок між виробниками та споживачами, що відображає процес двох векторів, тоді споживачі отримають необхідну інформацію про якість продукції, а виробники - побажання та потреби споживачів.

Тому рекомендується проводити виставки, ярмарки та презентації хлібобулочних виробів, а також здійснювати брендинг товарів як перспективну сферу асортиментної та збутової політики.

З метою стабілізації роботи підприємств хлібопекарських галузей, підвищення їх конкурентних позицій, розробки або вдосконалення слід використовувати стратегію просування, яка заснована на факторах, що впливають на вибір споживача при покупці, з урахуванням ринкової підтримки хлібобулочних товарів.

У виробничо-господарській діяльності кожне підприємство має свої особливості, які формуються під впливом зовнішніх факторів і базуються на їх організації та структурі, тому доцільно оцінити сильні та слабкі сторони хлібопекарського підприємства.

До сильних сторін слід віднести:

- можливість розширення виробництва;
- значна сума доходів;
- удосконалення організації виробництва;
- розширена інформатизація на підприємстві.

До слабких:

- значні транспортні витрати на доставку продукції;
- складність управління;

- неможливість вузької спеціалізації через наявність великих виробничих потужностей;
- складності технічного переозброєння виробництва.

Одне з важливих завдань для виробників в даний час це просування товарів завдяки низці рекламних заходів з використанням рекламних інструментів, тому мною було визначено використання рекламних засобів для просування хлібобулочних виробів (рис.3.1.).

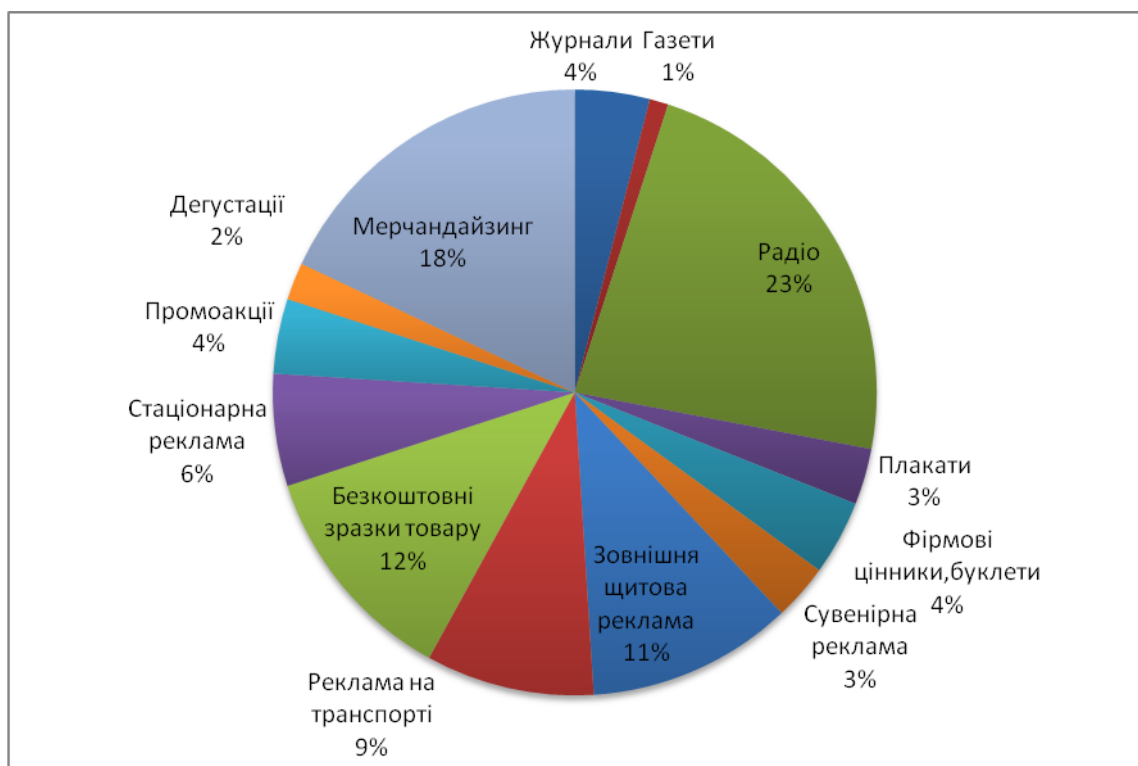


Рисунок 3.1 - Рекламні засоби для просування хлібобулочних виробів

Джерело: власне напрацювання

Розробка конкурентної стратегії дозволяє хлібопекарням отримувати стійкі конкурентні переваги через жорстку конкуренцію, щоб краще задовольнити різноманітні та мінливі потреби споживачів хлібобулочних виробів у різних сегментах ринку.

3.2. Практичні рекомендації із удосконалення підсистем системи управління асортиментом підприємства

Недосконалість управління асортиментом підприємства призводить до дисбалансу в управлінні, тому необхідно вводити постійну новизну в управління. Інноваційний розвиток - це економічний процес, який передбачає відтворення продукції вищої якості, продуктивності та відносини між учасниками.

Формування асортименту є складним і безперервним процесом. Оптимальний асортимент є індивідуальним для кожного підприємства і залежить від ринків збуту, попиту, фінансових та інших ресурсів. На формування асортименту впливають безліч факторів як загальних, так і специфічних для кожного підприємства. Не врахувавши ці фактори, підприємству не вдасться сформувати ефективний асортимент. Одним із найголовніших факторів формування асортименту є позиціонування товару. За допомогою правильного позиціонування підприємство виділяє свій товар із кола аналогічних на ринку, що допомагає споживачеві віддати перевагу саме йому.

Напрямки удосконалення управління асортиментом ТОВ «Волиньагропродукт» представлені в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2. Напрямки удосконалення управління асортиментною політикою на підприємстві

№ з/п	Напрямки удосконалення	Характеристика
1.	Чіткий аналіз структури збуту продукції	Для аналізу абсолютного і відносного значення окремих товарів і асортиментних груп в загальному обсязі збуту, а також відхилення від планових величин і показників за минулі періоди
2.	Чіткий аналіз покриття витрат	Розрахунок витрат і доходів дозволяє визначити, який асортимент при виконанні певних умов принесе максимальний дохід
3.	Аналіз товарообороту	Швидкість обігу товарів або часу, протягом якого реалізуються товарні запаси
4.	Контроль обсягу оборотних коштів	За допомогою якого можна покрити постійні витрати, витрати на збут та інші операційні витрати
5.	Постійний аналіз споживачів продукції	Зацікавлювати більший спектр споживачів, не лише постійних, можна за допомогою опитування, спостереження, інтерв'ю,
6.	Оцінка товарів конкурентів	Моніторинг товарів-аналогів, що реалізують інші підприємства, аналіз конкурентів
7.	Оновлення асортименту	Якісні і кількісні зміни стану набору товарів, що характеризуються збільшенням показника новизни
8.	Удосконалення наявного асортименту	Зміни стану набору товарів, які здійснюються з метою підвищення його раціональності

Джерело: власне напрацювання

Оцінивши управління на ТОВ «Волиньагропродукт» мною було запропоновано впровадження сайту підприємства, як база введення ефективної сучасної маркетингової політики. Це дозволить підприємству підвищити обсяги продажу товарів, привабити більшу кількість споживачів, розширити рамки підприємства не тільки в одному регіоні, а охопити більшу кількість споживачів, інформувати споживачів про товари, новинки, можливо стати лідером по Інтернет продажу.

У сучасних умовах для успішної діяльності практично будь-якої компанії необхідний digital-маркетинг, який передбачає поєднання реальної реклами і просування в Інтернеті, де необхідно мати власне представництво. Причому це має бути не просто сайт, а хороший сайт - якісний, цікавий, красивий і інформативний. Саме такі подобаються користувачам, набір інструментів повинен дозволяти швидко і чітко відпрацьовувати кількість звернень від

користувачів: система управління вмістом повинна бути зручною, а значить, давати можливість власнику або веб-майстру без праці наповнювати ресурс текстом; швидкість завантаження сторінок сайту (чим менше часу на це потрібно, тим більше шансів утримати відвідувача на ресурсі). Приклад розробленого сайту представлений у додатку Л.

Для того, щоб споживачам було зручно користуватись сайтом у верхньому лівому кутку слід розмістити бокову модель, де будуть розміщені окремі сторінки, щоб користувачу було зручно знайти потрібну інформацію(рис. 3.2).



**Рисунок 3.2 – Модель кнопки «бокова модель» ТОВ
«Волиньагропродукт»**

Джерело:власне напрацювання

На кнопці «бокова модель» слід відобразити окремі вкладки або сторінки сайту (рисунок 3.3.) такі як:

1) головна сторінка, на якій буде розміщені яскраві картинки хлібобулочних виробів, сировини та техніки, знак торгової марки та коротка характеристика підприємства;

2) сторінка «асортимент продукції» - вкладка на якій представлений весь асортимент продукції з фото, вказані грами та ціна продукту;

3) «акції та пропозиції» - вкладка, за допомогою якої можна дізнатись акції, що пропонує компанія;

4) «контакти» - вкладка контакти підприємства, на якій розміщений адрес, пошта, телефон підприємства.



Рисунок 3.3 – Вкладки «бокової моделі» ТОВ «Волиньагропродукт»

Джерело: власне напрацювання

Кожен колір може направити умовний сигнал у підсвідомість замовника, а це означає, що кольорова палітра сайту впливає на ефективність роботи всього підприємства.

Кольорова гама для ТОВ «Волиньагропродукт» буде представлена в яскравих тонах, таких як жовтий – колір теплий, сонячний, асоціює з собою радість, веселість також колір пшениці, що вдало підходить для хлібобулочного підприємства. Зелений – колір новизни, пов'язаний також зі фінансовим зростанням, колір рослин, що також актуальний для діяльності підприємства. Використання теплих кольорів впливає на психіку людини позитивно, викликає приплив енергії.

Ефективне впровадження сайту підприємства дозволить:

- 1) споживачу:
 - дізнатися більше про товари, системи знижок, акцій;
 - також дізнатись в яких міста та магазинах є наявний товар;

- можна проводити опитування на сайті (яка продукція більш до вподоби, побажання, рекомендації);

2) підприємству:

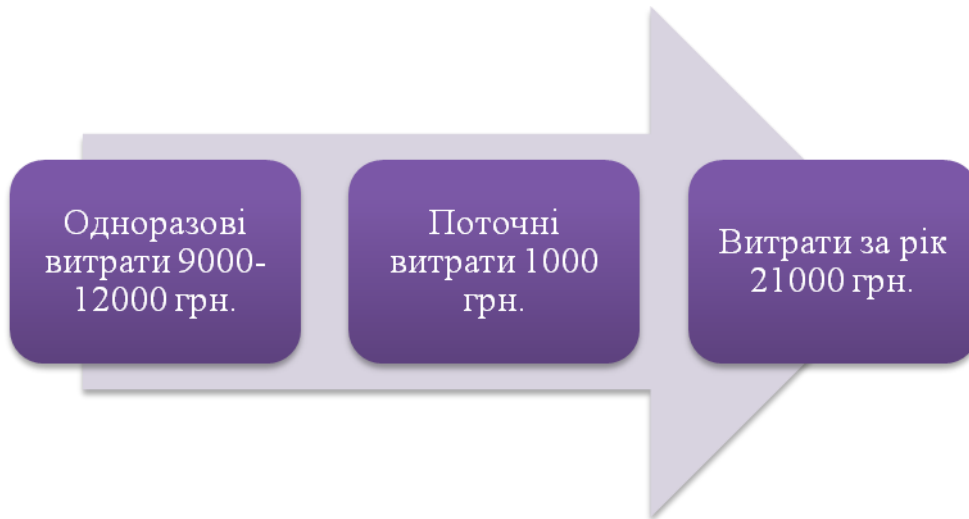
- дослідження аналітики, що подобається більше споживачам;
- економія на дуже дорогій рекламі;
- широкі можливості таргетингу;
- вивчення конкурентів.

Тому, ефективність впровадження маркетингових інновацій дозволить підприємству вести свій веб-сайт, який забезпечить все вище сказане та виведе підприємство на новий сучасний рівень.

У сучасних умовах користування Інтернет є дуже популярним, багато споживачів перш ніж купити товар аналізують його через мережі, тому впровадження сайту підприємства принесе значні успіхи, а також вкладення.

Для того, щоб сайт був максимально доступним споживачам та підприємство могло реалізовувати свою продукцію через Інтернет, сайт на якому буде індивідуальний, унікальний дизайн, багаторівнева структура, каталог товарів, інформаційні сторінки, форма зворотного зв'язку, система управління контентом слід віднести до одноразових витрат, це буде коштувати від 9000 до 12000 тис. грн.

Слід також прийняти рішення та довірити постійний супровід сайту, але при тому не доведеться підприємству наймати додаткового співробітника, забезпечувати його робочим місцем, не потрібно піклуватись про недостатню кваліфікацію, тому що ресурс буде в надійних руках розробника сайту. Поточні витрати на підтримку сайту щомісяця котуватимуть – 1000 грн. Витрати представлені на рисунку 3.4.



**Рисунок 3.4 – Витрати на створення сайту для ТОВ
«Волиньагропродукт»**

Джерело: власне напрацювання

Можна зробити висновки, компанії, що займаються активними інноваціями, як правило, прагнуть створити та розширити ринки збуту та зайняти нові ринки, тому введення веб-сайту підприємства дозволить споживачам більш детально ознайомитись з продукцією.

3.3. Економічне обґрунтування програми заходів із розвитку асортименту підприємства

Ефективне управління на підприємстві відіграє важливу роль для створення нових товарів та удосконалення продукції, яка вже представлена на ринку. Сьогодні більшість товарів на промисловому ринку перебувають на етапі життєвого циклу зрілості, тому компанія повинна підтримувати власну конкурентну позицію, а для того, щоб забезпечити сталий економічний розвиток необхідно постійно розробляти нові продукти.

Для досягнення стійкого успіху підприємства та незважаючи на те, що товари конкурентів існують на ринку, підприємству все одно потрібно створювати товари, які привертають більшу увагу споживачів, тому завдяки введення інновацій на підприємстві можна отримувати значний дохід.

Новий продукт може бути вдосконаленою версією існуючого продукту, або може стати інновацією. Підприємство зацікавлене в плануванні нового для збільшення обсягу продажів, прибутку та зменшення залежності від реалізації товару створюється позитивний імідж підприємства.

Тому, на мою думку в ТОВ «Волиньагропродукт» буде доцільно ввести новий хлібобулочний виріб – гречаний хліб.

Гречаний хліб містить в собі багато корисних мікроелементів, став популярним на ринку в зв'язку з тим, що багато людей дотримуються здорового харчування. Гречане борошно містить багато вітамінів та активних природних сполук, які позитивно впливають на весь організм людини. Багатий на кальцій, йод, кобальт, вітамін В. Для виготовлення гречаного хліба знадобиться пшеничне борошно вищого ґатунку, мелена гречка (борошно гречане цільнозернове), рослина олія, дріжджі та сіль.

Для впровадження цієї інновації доцільно провести розрахунки по обсягах виробництва та збуту, обладнанню, послугах сторонніх організацій ,

також розрахувати постійні, амортизаційні, інвестиційні, разові витрати, та провести розрахунок фонду оплати праці.

Провівши аналіз декількох найбільш популярних хлібопекарських підприємств в Волинській області можна визначити яке підприємство виробляє гречаний хліб (таблиця 3.3).

Таблиця 3.3 – Підприємства, що виготовляють гречаний хліб у Волинській області

№	Назва підприємства	Виготовляє	Не виготовляє
1.	ПАТ «Теремно хліб»	+	
2.	ТОВ «Волиньагропродукт»		-
3.	ПрАТ «Нововолинський хліб завод»	+	
4.	СГТОВ «Агропродторг»		-
5.	ТОВ «Ковельський хлібокомбінат»		-

Джерело: власне напрацювання

Проаналізувавши таблиця 3.3. можна зробити висновки, що підприємства значно більші за ТОВ «Волиньагропродукт», але не всі в асортименті мають гречаний хліб. Тому, порівнюючи з іншими підприємства інновація буде цікавою для споживача, оскільки не представлена від багатьох виробників.

Для того, щоб виготовляти даних хлібний виріб, необхідно розрахувати обсяги виробництва та збуту (таблиця 3.4)

**Таблиця 3.4 – Обсяги виробництва та збуту гречаного хліба ТОВ
«Волиньагропродукт»**

Продукт: гречаний хліб	1-й рік				1 рік	2 рік	3 рік
	I квартал	II квартал	III квартал	IV квартал			
Виготовлення гречаного хліба: -Обсяг виробництва, фіз. од.	15000	10000	17000	18000	60000	65000	71000
-Ціна, грн\1од.	17	17	17	17	17	17	18
-Обсяг виробництва, грн.	255 000	170 000	289 000	306 000	1020000	1105000	1278000
Всього:	255 000	170 000	289 000	306 000	1020000	1105000	1278000

Джерело: власне напрацювання

Проаналізувавши таблицю, можна зробити висновок, щоб мати хороший прибуток, підприємству необхідно завжди збільшувати обсяги

Також підприємству не потрібно закуповувати додаткову дорогу техніку для випікання.

Для аналізу інвестиційних витрат, необхідно визначити, яку суму коштів підприємству необхідно витратити на обладнання (таблиця 3.6.), також на послуги сторонніх організацій (таблиця 3.7.).

Таблиця 3.6 – Обладнання

№	Назва	Ціна, грн.	Кількість одиниць	Вартість, грн.
1.	Стіл виробничий	1 300	1	1 300
Всього:				1 300

Джерело: власне напрацювання

Таблиця 3.7 – Послуги сторонніх організацій

№	Потреба проекту	Стороння організація	Форми та умови співробітництва
1.	Послуги друку упаковки	ПП «Термакс»	Договір на створення та доставку раз в місяць упаковки 5 тис. шт. – 2800 грн.
2.	Послуга реклами	Газета «Вільним шляхом»	Разовий договір – 350 грн.
Всього:			3150

Джерело: власне напрацювання

Провівши аналіз таблиці можна визначити інвестиційні витрати на впровадження нового продукту, що наведені в таблиці 3.8.

Таблиця 3.8 – Інвестиційні витрати

№	Назва ресурсу	Всього витрат на ресурс, грн.	Період витрат
1.	Послуги сторонніх організацій	2800 350	Щомісяця Разові
2.	Форма для пекаря	680	Разові
3.	Обладнання	1300	Разові
Всього:		5 130	

Джерело: власне напрацювання

Для виготовлення виробу, необхідно прийняти на роботу додаткового працівника, який працюватиме неповний робочий день на 0,5 ставки для цього необхідно розрахувати фонд оплати праці, місячний оклад пекаря, з урахуванням інфляції (поквартально і за увесь рік), а також нарахування ЄСВ 22%. (таблиця 3.9).

Таблиця 3.9 – Розрахунок фонду оплати праці

Посади	1 рік				1 рік	2 рік	3 рік
	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал			
Погодинна Посада Чисельність, осіб.	П* 1	П* 1	П* 1	П* 1	П* 1	П* 1	П* 1
Місячний оклад, грн.	4000	4200	4400	4500	4150	4400	4900
ЗП, грн.	12000	12600	13200	13500	49000	52800	58800
Всього	12000	12600	13200	13500	49000	52800	58800
Нарахування ЄСВ 22%	2640	2772	2904	2970	10780	11616	12936
Разом	14640	15372	16104	16470	59780	64416	71736

*пекар

Джерело: власне напрацювання

Для впровадження цієї інновації слід розрахувати постійні і змінні витрати. Додаткових постійних витрат у підприємства не буде, щоб реалізувати новий товар. Тому слід розрахувати змінні, які представлені в таблиці 3.10.

Таблиця 3.10 – Змінні витрати

Види матеріалів	1 рік				1 рік	2 рік	3 рік
	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.			
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Матеріал Борошно житнє -кількість, фіз. од.(кг)	10,5	7	11,9	12,6	42	45	48
-ціна, грн./фіз. од.(кг)	12	12	13	13	12	12	13
-вартість, грн.	126	84	154,7	163,8	528,5	552,5	572
2.Матеріал Борошно гречане -кількість фіз.од./ (кг)	13,5	9	15,3	16,2	54	57	60
-ціна, грн./фіз. од (кг)	28	28	28	29	28	28	29
-вартість, грн.	378	252	428,4	469,8	1528,2	1552,2	1572,2
3.Матеріал борошно пшеничне -кількість фіз.од (кг)	18	12	20,4	21,6	72	75	78
-ціна, грн./фіз.од (кг)	11,5	11,5	11,5	12	11,5	11,5	12
-вартість, грн.	207	138	234,6	259,2	838,8	868,8	900
4.Матеріал сухі дріжджі -кількість, фіз.од. (кг)	0,75	0,5	0,85	0,9	3	3	4
-ціна, грн,фіз.од.(кг)	5,5	5,5	5,5	5,5	5,5	5,5	5,5
-вартість, грн.	82,5	55	93,5	99	330	330	360
5.Матеріал молоко коров'яче -кількість фіз.од (л)	9	6	10,2	10,8	36	28	41
-ціна, грн/од (л)	18	18	18	19	18	18	18

Продовження таблиці 3.10

1	2	3	4	5	6	7	8
-вартість, грн	162	108	183,6	205,2	658,8	688,8	715
6.Матеріал рослинна олія -кількість, фіз.од (л)	1,5	1	1,7	1,8	6	6	7
-ціна, грн. фіз.од (л)	41	41	41	41	41	41	41
-вартість,грн	61,5	41	69,7	73,8	246	276	306
7.Матеріал волоський горіх -кількість фіз.од (кг)	3	2	3,4	3,6	12	12	14
-ціна, грн. фіз.од(кг)	90	90	90	100	90	90	100
-вартість, грн	270	180	306	360	1116	1146	1180
8.Пакувальні матеріали -кількість фіз.од(шт)	15000	10000	17000	18000	15000	15000	17000
-ціна, грн. фіз.од(шт)	0,55	0,55	0,55	0,55	0,55	0,55	0,55
-вартість, грн	8250	5500	9350	9900	33000	33300	33800
Всього:	9537	6358	10820,5	11530,8	38246,3	38714,3	39405,2

Джерело: власне напрацювання

ТОВ «Волиньагропродукт» має ефективно управляти асортиментом підприємства підвищувати свою конкурентоспроможність. Для цього потрібно підвищувати свій товарообіг. Важливим фактором є прогноз прибутків та збитків (таблиця 3.11), рух грошових коштів (таблиця 3.12).

Таблиця 3.11 – Прогноз прибутків та збитків, тис. грн.

Назва статті	1 рік				1 рік	2 рік	3 рік
	I квартал	II квартал	III квартал	IV Квартал			
1	2	3	4	5	6	7	8
1.Виручка від реалізації, В	255,00	170,00	289,00	306,00	1020,00	1105,00	1278,00
2. ПДВ, 16,67 % від В, П	42,5	28,3	48,2	51	170,0	184,2	213,0
3. Чистий об'єм продаж, ЧО = В-П	212,5	141,7	240,8	255	850	920,8	1065

Продовження таблиці 3.11

1	2	3	4	5	6	7	8
4. Сировина, матеріали, енергоносії, ЗВм	9,5	6,4	10,8	11,5	38,2	38,7	39,4
5. ФОП	14,6	15,3	16,1	16,5	59,8	64,4	71,7
6. Змінні витрати всього, ЗВ = ЗВм + ФОП	24,1	21,7	26,9	28	98	103,1	110,8
7. Сумарні валові витрати, СВВ = ЗВ	24,1	21,7	26,9	28	98	103,1	110,8
8. Інші доходи, ІД	0	0	0	0	0	0	0
9. Інші витрати, ІВ	5,13	0	0	0	0	0	0
10. Прибуток, Пр = ЧО – СВВ + ІД – ІВ	193,5	120	213,9	227	755	817,7	954,2
11. Податок на прибуток, ППр = 18% Пр	34,83	21,6	38,5	40,86	135,9	147,2	171,8
12. Чистий прибуток, ЧПр = Пр – ППр	158,67	98,4	175,4	186,14	619,1	670,5	782,4

Джерело: власне напрацювання

Розрахувавши прогнози прибутків та збитків можна зробити висновок, що продукція підприємству буде давати значні прибутки.

Таблиця 3.12 – Прогноз руху грошових коштів, тис. грн

Види матеріалів, сировини, енергоносіїв	1 рік				1 рік	2 рік	3 рік
	I квартал	II квартал	III Квартал	IV квартал			
1.Залишки грошових коштів на початок періоду, ГКП	1923,7	1767,13	1668,73	1492,3	1923,7	2539,8	3215,3
2. Надходження коштів, НК = В + Кз + ГВА	255,0	170,0	289,0	306,0	1020,0	1105,0	1278,0
2.1. Від реалізації, В	255,0	170,0	289,0	306,0	1020,0	1105,0	1278,0
2.2. Від кредиту, Кз	0	0	0	0	0	0	0
2.3. Від внесків акціонерів, ГВА	0	0	0	0	0	0	0
3. Витрати, ВД = ВВ + П + ПП + ППр	93,3	71,6	112,6	119,86	403,9	434,5	495,6
3.1. Витрати на виробництво без амортизації, ВВ = СВВ-ПП-АВ	18,97	21,7	26,9	28	98	103,1	110,8
3.2. ПДВ, П	42,5	28,3	48,2	51	170,0	184,2	213,0
3.3. Інші податки та платежі, ПП	0	0	0	0	0	0	0
3.4. Податок на прибуток, ППр	34,83	21,6	38,5	40,86	135,9	147,2	171,8
4. Інвестиційні витрати, ІНВ	5,13	0	0	0	0	0	0
5.Чисті готівкові надходження, ЧГ = НК – ВД - ІНВ	156,57	98,4	176,4	186,14	616,1	670,5	782,4
6.Обслуговування боргу, ОБ	0	0	0	0	0	0	0
7.Залишок грошових коштів на кінець періоду, ГКК = ГКП + ЧГ – ОБ	2080,27	1865,53	1846,13	1678,45	2539,8	3215,3	3997,7

Джерело: власне напрацювання

Таблиця 3.13 – Розрахунок чистої приведеної вартості, тис. грн.

Показники	1 рік	2 рік	3 рік
1. Надходження від реалізації, В	1020,0	1105,0	1278,0
2. Амортизаційні відрахування, АВ	-	-	-
3. Видатки, ВДІ	409,03	434,5	495,6
3.1. Витрати на виробництво без амортизації, ВВ	98	103,1	110,8
3.2. ПДВ, П	170,0	184,2	213,0
3.3. Інші податки і платежі, ПП	0	0	0
3.4. Податок на прибуток, ППр	135,9	147,2	171,8
3.5. Інвестиційні витрати, ІНВ	5,13	0	0
4. Різниця надходжень та видатків, В – ВДІ	610,97	670,5	782,4
5. Ставка дисконтування, і	15%	15%	15%
6. Коефіцієнт дисконтування, К	0,8696	0,7561	0,6575
7. Дисконтована різниця надходжень і видатків	531,3	583,1	680,3
8. Чиста приведена вартість, NPV	531,3	507,95	514,73

Джерело: власне напрацювання

Отже, розрахунок інновації показав, що новий продукт окупиться підприємству ще в перший рік введення його на ринок. Графічно це відображено на рисунку 3.5.



Рисунок 3.5 – Графік окупності інвестиції

Джерело: власне напрацювання

Тому, впровадження цієї інновації для ТОВ «Волиньагропродукт» є ефективним та вигідним, оскільки буде приносити підприємству додаткові кошти, зацікавить нових споживачів, також даний проект окупиться вже на початку року його впровадження.

ВИСНОВКИ ДО 3 РОЗДІЛУ

Ефективна реалізація всіх елементів системи асортиментної політики та цілеспрямоване управління підприємством вимагають систематичного аналізу його діяльності. Це допоможе виявити, порівняти та скоригувати існуючі та очікувані умови системи, без своєчасної та достовірної інформації неможливо провести будь-який аналіз, включаючи аналіз ефективності асортиментної політики.

Формування асортименту є складним і безперервним процесом. Оптимальний асортимент є індивідуальним для кожного підприємства і залежить від ринків збуту, попиту, фінансових та інших ресурсів. На формування асортименту впливають безліч факторів як загальних, так і специфічних для кожного підприємства.

Напрямами удосконалення управління асортиментом являються: чіткий аналіз структури збуту продукції; чіткий аналіз покриття витрат; аналіз товарообороту; контроль обсягу оборотних коштів; постійний аналіз споживачів продукції; оцінка товарів конкурентів; оновлення асортименту; удосконалення наявного асортименту.

Оцінивши управління на ТОВ «Волиньагропродукт» мною було запропоновано впровадження сайту підприємства, як база введення ефективної сучасної маркетингової політики. Це дозволить підприємству підвищити обсяги продажу товарів, привабити більшу кількість споживачів, розширити рамки підприємства не тільки в одному регіоні, а охопити більшу кількість споживачів, інформувати споживачів про товари, новинки, можливо стати лідером по Інтернет продажу.

Для того, щоб сайт був максимально доступним споживачам та підприємство могло реалізовувати свою продукцію через Інтернет, сайт на якому буде індивідуальний, унікальний дизайн, багаторівнева структура, каталог товарів, інформаційні сторінки, форма зворотного зв'язку, система управління контентом слід віднести до одноразових витрат, це буде коштувати від 9000 до 12000 тис. грн.

Підприємство зацікавлене в плануванні нового для збільшення обсягу продажів, прибутку та зменшення залежності від реалізації товару створюється позитивний імідж підприємства, тому було запропоновано введення інноваційного продукту для ТОВ «Волиньагропродукт» - гречаного хліба. Також, зроблено висновки, що впровадження цієї інновації для ТОВ «Волиньагропродукт» є ефективним та вигідним, оскільки буде приносити підприємству додаткові кошти, зацікавить нових споживачів, також даний проект окупиться вже на початку року його впровадження.

ВИСНОВКИ

Управління підприємством в сучасних умовах стає все більш складним процесом. Високий рівень конкуренції обумовлює необхідність впровадження нових, більш досконалих підходів в управлінні. Успішне ведення бізнесу є не можливим без створення дієвого аналітичного забезпечення управління підприємством, яке є інструментом, що дозволяє підвищити якість і оперативність прийнятих управлінських рішень, максимізувати очікуваний результат і ефективно контролювати ризики господарської діяльності.

Асортиментна політика – це цілеспрямована розробка оптимального асортименту товарної пропозиції на основі вимог певних груп покупців (сегментів ринку), а також необхідності забезпечення найефективнішого використання підприємством сировинних, технологічних, фінансових та інших ресурсів.

Метою асортиментної політики є орієнтування підприємства на випуск товарів, які найбільшою мірою відповідають структурі та різноманітності попиту конкретних покупців.

Рівень якості продукції і послуг, що відповідає вимогам споживача, є сьогодні основним орієнтиром у процесі успішного впровадження управлінських і технічних програм, спрямованих на реалізацію першочергових завдань підприємства, а це, у свою чергу, потребує ефективної розробки і вдосконалення системи управління якістю, управлінських завдань, механізмів і методів, спрямованих на задоволення потреб ринків, що обслуговує чи планує обслуговувати підприємство.

Ідея управління асортиментною політикою підприємств включає ряд конкретних дій: аналіз ринку та торгової марки; аналіз комунікацій; розподіл; правові відносини; відносини з конкурентами; упаковка та транспортування; товарне постачання. Щоб зробити вищою конкуренцію між різними підприємствами варто комплексно підходити до процесу управління

асортиментною політикою, яке, в свою чергу, в економіці дасть стабільність на ринку та посилить прихильність споживачів.

Для проведення всебічного аналізу сфери бажано поєднати кілька загальновідомих загальноприйнятих методів, що відповідають ситуації конкретної компанії.

І однією з ключових проблем всіх методів є те, що вони розглядають якусь певну область в рамках управління асортиментом, а не весь процес і його зовнішню і внутрішню сторону. Існуючі методи управління і аналізу асортиментом зосереджуються на питаннях прибутковості для компанії (ABC-аналіз), затребуваності на ринку (BCG-матриця), рівня конкурентоспроможності (SWOT-аналіз) і т.д.

Для дослідження даної тему було вибрано Товариство з обмеженою відповідальністю «Волиньагропродукт» було засноване у 2001 році і знаходиться за адресою 45200, Волинська область, Ківерцівський район, м. Ківерці, вул. Шевченка, 35. Має свою товарну марку «Золотий Дар».

Основою діяльності ТОВ «Волиньагропродукт» є виробництво хлібобулочних виробів, борошняних кондитерських виробів, короваїв на замовлення та тістечок нетривалого зберігання. До 2015 року підприємство виготовляло лише хлібобулочні вироби за стандартними технологіями, але вирішили зробити цей важливий продукт ще кориснішим і почали виготовляти його на заквасках з додаванням поживної сировини натурального походження.

Чисельність працівників ТОВ «Волиньагропродукт» у 2016 році становила 46 осіб, а у 2017-2018 роках – 49 осіб, тобто на підприємстві стало більше на 3 особи, а у 2019 році становила чисельність 52 осіб, що зросла порівняно з минулим роком на 3, у зв'язку з тим, що обсяги продукції збільшились.

В даному розділі були проведені дослідження на основі балансу та фінансової звітності підприємства, аналіз показників рентабельності, у 2017 році, порівнюючи з 2016, виявило, що підприємство являється збитковим,

рівень збитковості у 2016 році становив 6,7%, а 2017 році зріс на 41,49% та становив 9,5% - це означає, що доходи від реалізації продукції не покривають витрати виробництва. У 2018-2019 роках можна спостерігати, що рівень рентабельності підприємства був високим, у 2018 році становив 0,6%, а у 2019 році – 2,4%.

Дані про аналіз фінансових результатів, обсяг реалізованої продукції у 2017 році, порівняно з 2016 роком, збільшився на 2 361,8 тис. грн., у 2018 році порівнюючи з 2017 роком, збільшився на 2 947,9 тис. грн. і становив 11 068,6 тис. грн., а у 2019 році збільшився на 8168,8 тис. грн., та становив 19237,4 тис. грн. - це пов'язано з тим, що підвищилась якість продукції, осунулись недоліки в організації робочого процесу на виробництві, підприємство активно почало пошук нових ринків збуту і закріпило імідж на існуючих підприємствах.

Аналізуючи фінансову стійкість підприємства можна зробити висновки, що коефіцієнт автономії (незалежності) у 2017 році порівняно з 2016 роком збільшився на 12,9%, а у 2018 році порівняно з минулим збільшився 6,44%, що свідчить про те, що підприємство не здатне профінансувати активи за рахунок власного капіталу. Але у 2019 році зменшився на 15,03%. Оскільки нормативним є значення 40-60%, у 2016 році – 68,07%, у 2017 році – 76,86%, а у 2018 році – 81,81%, у 2019 році – 69,51% - це означає що підприємство не використовує свій потенціал. Коефіцієнт фінансової залежності у 2017 році порівняно з 2016 роком становив 23,14%, тобто зменшився на 37,99%, а у 2018 році порівняно з минулим становив 18,19%, тобто зменшився на 27,2%, а у 2019 році збільшився на 67,6% та становив 30,49% - це означає, що підприємство стало більш залежним від позикового капіталу.

Управлінням асортиментною політикою на підприємстві займається директор, заступник директора по виробництву та комерційний директор, які здійснюють обсяги реалізації продукції, створюють привабливі позиції асортименту, формують раціональну асортиментну політику для підвищення економічної стійкості, контролюють випуск продукції належним чином.

На ТОВ «Волиньагропродукт» управлінці чітко виконують свої обов'язки та дотримуються посадової інструкції, оскільки, якість продукції відповідає вимогам, підприємство забезпечує своєчасне та оптимальне виробництво необхідних матеріальних ресурсів підтримуючи якість продукції.

У другому розділі було проведено ABC-аналіз асортименту товарів, провівши аналіз, можна зробити висновок, що до групи А відноситься 43,3% товарів – це найбільш цінні товари, які приносять найбільше доходу підприємству; до групи В відноситься 53,3% - це товари середньої важливості, категорія яка має великий потенціал і якщо придати їм велике значення, то вони можуть віднести до групи А; категорія С - 3,4% - найменш цінні товари.

Все більш жорстка конкуренція серед торгових компаній вимагає комплексного підходу до процесу управління асортиментною політикою, який гарантує стабільне становище на ринку та збільшує прихильність споживачів.

Основним фактором є споживчий попит, формування сфери впливу спрямоване на максимізацію попиту населення, одночасно позитивно впливає формування різноманітності на попит населення, які взаємопов'язані в його розвитку.

Напрямами удосконалення управління асортиментом являються: чіткий аналіз структури збуту продукції; чіткий аналіз покриття витрат; аналіз товарообороту; контроль обсягу оборотних коштів; постійний аналіз споживачів продукції; оцінка товарів конкурентів; оновлення асортименту; удосконалення наявного асортименту.

Оцінивши управління на ТОВ «Волиньагропродукт» мною було запропоновано впровадження сайту підприємства, як база введення ефективної сучасної маркетингової політики. Для початку можна створити сайт за допомогою google сайти, для підприємства це буде вигідно оскільки не потребує жодних вкладень, лише бажання управлінців.

Також, можна звернутись до спеціалізованих компаній зі створення сайту - це буде коштувати від 9000 до 12000 тис. грн.

Слід прийняти рішення та довірити постійний супровід сайту, але при тому не доведеться підприємству наймати додаткового співробітника, забезпечувати його робочим місцем, не потрібно піклуватись про недостатню кваліфікацію, тому що ресурс буде в надійних руках розробника сайту. Поточні витрати на підтримку сайту щомісяця котуватимуть – 1000 грн.

Підприємство зацікавлене в плануванні нового для збільшення обсягу продажів, прибутку та зменшення залежності від реалізації товару створюється позитивний імідж підприємства, тому було запропоновано введення інноваційного продукту для ТОВ «Волиньагропродукт» - гречаного хліба. Впровадження цієї інновації для ТОВ «Волиньагропродукт» є ефективним та вигідним, оскільки буде приносити підприємству додаткові кошти, зацікавить нових споживачів, також даний проект окупиться вже на початку року його впровадження, чиста приведена вартість за 1 рік становитиме 531,3.

ВИКОРИСТАНІ ДЖЕРЕЛА

1. Абрамович І.А. Товарний асортимент підприємства: сутність та умови формування. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. Вип.12. Ч. 1. С. 6–9.
2. Азарова О.В. Современные стратегии формирования ассортиментной политики в практической деятельности. *Вестник магистратуры*. 2013. № 8(23). С. 4-6.
3. Баев А. В. Совершенствование методов экономического оценки ассортиментной политики нефтеперерабатывающего предприятия : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05. Уфа, 2005. 20 с.
4. Беленов О.Н., Бугаева Т.М. Типология методов управления ассортиментом продукции. *Современная экономика: проблемы и решения*. 2010. № 1. С. 69–76.
5. Беленов О. Н., Бугаева Т. М. Типология методов управления ассортиментом продукции. *Современная экономика: проблемы и решения*. – 2010. № 1. С. 69–76.
6. Бичікова Л.А. Проблемні питання формування асортиментної політики торговельних підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010, № 5. С. 70-72.
7. Близнюк С. В. Маркетинг в Україні: проблеми становлення та розвитку. Київ : Політехніка, 2014. 400 с.
8. Близнюк С.В. Стратегический маркетинг торговой фирмы. К., 2010. 119 с.
9. Бозуленко О.Я. Формування асортименту товарів як стратегічний елемент комерційної діяльності. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. № 4. С. 294–299.
10. Вдовичев А. Повышаем продажи за счет оптимизации ассортимента. *Коммерческий директор*. №3. 2014. С. 48-53.

11. Верещагина Л.С. Формирование ассортиментной политики промышленного предприятия. *Глобальный научный потенциал*. 2012. №19. С. 138—140.
12. Гаркавенко С. С. Маркетинг. Київ : Лібра, 2004. 712 с.
13. Герчикова И. Н. Менеджмент : учебник. 4-е изд., перераб. и доп. М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2011. 512 с.
14. Глєєва М.Г., Зозульов О.В. Класифікація методів формування оптимального товарного портфеля компанії. URL: http://probl-economy.kpi.ua/pdf/2008_16.pdf.
15. Гончар Л.А., Холодова О.Ю. Управління асортиментом і якістю товарів як підсистема торговельного підприємства. URL: ukr.vipreshebnik.ru/torgovlya/4458-upravlinnya-asortimentom-i-yakistyu-tovariv-yak-pidsistema-torgovelnogo-pidpriemstva.html
16. Дайновський Ю.А., Цветкова С.Ю. Удосконалення асортиментної політики підприємства на засадах маркетингу. URL: <https://www.sworld.com.ua/index.php/ru/management-and-marketing/policies-andpractices-of-marketing-in-the-enterprise/2795-daynovsky-sa-tsvetkova-cio>
17. Дима О.О. Маркетингова товарна політика посередницького підприємства: монографія. К.: КНЕУ, 2015. 431 с.
18. Дима О.О. Роль посередницьких підприємств у реалізації принципів сталого розвитку. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2015. № 4. С. 260–275.
19. Діденко Є.О., Савельєв Д.С. Управління асортиментною політикою підприємства. *Ефективна економіка*. 2015. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3910>.
20. Єлісеєва Т.С. Методи формування товарного асортименту на підприємстві. URL: <http://probl-economy.kpi.ua/pdf/2012-32.pdf>.
21. Кайкова Т.Л. Економічний зміст поняття «асортиментна політика». *Концепт*. 2016. № 9 (вересень). С. 168-173.

22. Капітанець Ю.О. Розробка конкурентної стратегії підприємства як суб'єкта ринкової економіки. *Науковий збірник Буковинської державної фінансової академії : Збірник наукових праць. Економічні науки*. Вип. 9. 2014. С. 306–315.

23. Касич А.О. Втілення концепції стратегічного управління в практику вітчизняних підприємств. *Бізнес-Інформ*. 2014. № 11. С. 290–294.

24. Королюк В. Р., Дейнега О.В. Роль маркетингових комунікацій в управлінні товарними інноваціями *Маркетинг в умовах розвитку цифрових технологій*: матеріали II всеукр. наук.-практ. Інтернет-конф., м. Луцьк, 1 листопада 2019 р. Луцьк, 2019. С. 105-107.

25. Королюк В. Р., Дейнега О.В. Соціальний медіа маркетинг як актуальна комунікація підприємства з ринком. *Сучасні комп'ютерні системи та мережі в управлінні: матеріали*. II всеукр. наук.-практ. інтернет-конф., молодих вчених та студентів, м. Херсон, 30 листопада 2019 р. Херсон, 2019. С. 334-336.

26. Королюк В.Р., Дейнега І. О. Обліково-аналітичне забезпечення маркетингової діяльності підприємства. *Актуальні проблеми маркетингового менеджменту в умовах інноваційного розвитку економіки: Тези VI міжнародної науково-практичної конференції студентів та молодих науковців*. Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2019. С. 105-107.

27. Королюк В.Р., Самборський І.О. Ринкові потреби як базовий критерій формування якості продукції і послуг. *Менеджмент та маркетинг у складі сучасної економіки, науки, освіти, практики: Збірник наукових робіт щорічної VIII Міжнародної науково-практичної дистанційної конференції*. Харків. 2020. С. 335.

28. Котлер Ф., Келлер К.Л. Маркетинг-менеджмент. Изд-во: «Питер», 2015. 800 с.

29. Куденко К. Методи формування та реалізації асортиментної політики підприємств роздрібною торгівлі. *Международный электронный научный журнал* . 2017. № 7(12). С.315-337.

30. Кузнєцов П.В. Маркетингове управління асортиментом продукції підприємства в умовах інформаційної економіки. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2015. №49. С. 198-204.

31. Кузьменко А.В. Аналіз ефективності управління товарним асортиментом. *Економіка та управління підприємством*. 2019. Вип. № 31. С. 295-300.

32. Маркетинговая деятельность промышленных предприятий : вопросы теории и практики : монография / Т.Н. Байбардина, И.И. Грищенко, С.А. Шингирей, С.Е. Астраханцев ; под ред. Т.Н. Байбардиной. Гомель : ЦИИР, 2008. 391 с.

33. Маслакова Н. Д., Кубишина Н. С. Управління асортиментною політикою підприємства. Актуальні проблеми економіки та управління. Вип. 5. 2011. URL: http://probleconomy.kpi.ua/pdf/2011_17.pdf.

34. Мозенков О.В. Управління реалізацією стратегії розвитку на підприємствах з корпоративними правами в режимі он-лайн. *Актуальні проблеми економіки*. 2013. № 8(98). С. 116–124.

35. Павлова М. Б. Мерчандайзинг як інструмент стимулювання продажу товарів. Стратегічні пріоритети розвитку внутрішньої торгівлі України на інноваційних засадах. *Матер. міжн. науково-практ. конференції*. Львів, 2017. С. 182-183.

36. Посадова інструкція директора по виробництву. URL: https://www.borovik.com/index_instruction.php?Gins=dimi&lang_i=1

37. Посадова інструкція директора. URL: https://www.borovik.com/index_instruction.php?Gins=dimm&lang_i=1

38. Посадова інструкція комерційного директора. URL: https://jobs.ua/rus/job_description/view/523

39. Салихова Р.Р. Оценка эффективности ассортиментной политики в торговле. *Вестник экономики, права и социологии*. 2015. № 1. С. 51-54.

40. Смольнякова Н.М., Волосов А.М. Суть і зміст асортиментної політики торговельного підприємства: понятійний базис. 2016. 67с.

41. Смольянінов А. Методи аналізу асортиментного портфеля підприємства. URL: http://www.iteam.ru/publications/marketing/section_28/article_2963.
42. Снегирева В. Розничный магазин. Управление ассортиментом по товарным категориям. СПб. : Питер, 2005. 416 с.
43. Сумець О. М., Ігнатова Є. М. Товарна інноваційна політика: навч. посібник. К.: "Хай-Тек Прес", 2010. 368 с.
44. Троян А.В. Особливості асортиментної політики підприємства в сучасних умовах господарювання. *Ефективна економіка*. 2014. № 1. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua>.
45. Троян А.В. Особливості асортиментної політики підприємства в сучасних умовах господарювання. *Ефективна економіка*. 2014. № 1. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2708>
46. Федоряк Р.М. Проблемні питання формування асортиментної політики торговельних підприємств. КНУ. *Технології та дизайн*. 2014. С. 1-7.
47. Фінансова звітність малого підприємства. Баланс та звіт про фінансові результати ТОВ «Волиньагропродукт». – 2016-2019 р.
48. Халявина, М.Л. Ассортиментная политика предприятий: анализ основных взглядов. *Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета*. 2012. № 84(10). С. 718–726.
49. Щербак В. Г., Холодний Г.О. Управління торговою маркою в механізмі товарної інноваційної політики підприємства: монографія. Х.:Вид. ХНЕУ, 2013. 252 с.

ДОДАТКИ