

41
16.12.2022

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»
ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ

КОРОЛЬОВА Єлизавета Сергіївна
(студентка групи ЗМО-21-1М)



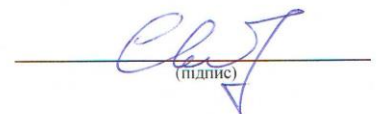
МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
ОБГРУНТУВАННЯ АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

(представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»
галузі знань 07«Управління та адміністрування» спеціальності
073 «Менеджмент»)

Допущено до захисту
протокол № 9
від 30.11.2022
зав. кафедри менеджменту,
бізнесу та маркетингових технологій
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.



Керівник роботи:
к.е.н., доц. Світличин І. І.
(наукове звання, прізвище та ініціали)



(підпис)

Рецензент:
к.е.н., доц. Бірюченко С.Ю.
(прізвище та ініціали)



(підпис)

Житомир, 2022

Анотація

Корольова Є. С. Обґрунтування асортиментної політики підприємства. – Рукопис.

Магістерська кваліфікаційна робота представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр», галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». – Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2022.

У магістерській кваліфікаційній роботі розглянуто особливості формування та оптимізації асортиментної політики підприємства, а також визначено способи вдосконалення управління асортиментом.

Ключові слова: асортиментна політика, управління асортиментом, аналіз асортименту, продукція, асортимент.

Annotation

Korolyova E. S. Substantiation of the assortment policy of the enterprise. – Manuscript.

The master's qualification work is submitted for the Master's degree, field of knowledge 07 "Management and administration" of specialty 073 "Management". - Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr, 2022.

The master's qualification work examines features of the formation and optimization of the assortment policy of the enterprise, as well as ways to improve the management of the assortment.

Keywords: assortment policy, assortment management, assortment analysis, products, assortment.

ЗМІСТ

<i>Вступ</i>	4
<i>Розділ 1. Теоретичні основи управління асортиментною політикою підприємства</i>	7
1.1. Поняття та структура асортиментної політики підприємства.....	7
1.2. Система управління асортиментною політикою підприємства.....	11
1.3. Методичний інструментарій оцінки ефективності формування та реалізації асортиментної політики підприємства.....	17
1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління асортиментною політикою підприємства.....	23
Висновки до розділу 1.....	32
<i>Розділ 2. Аналітична оцінка системи управління асортиментною політикою підприємства</i>	34
2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства.....	34
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства.....	42
2.3. Оцінка системи управління асортиментною політикою підприємства....	57
Висновки до розділу 2.....	71
<i>Розділ 3. Напрями вдосконалення системи управління асортиментною політикою підприємства</i>	72
3.1. Напрями вдосконалення системи управління асортиментною політикою у забезпеченні розвитку підприємства	72
3.2. Заходи щодо вдосконалення системи управління асортиментною політикою підприємства.....	77
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів.....	80
Висновки до розділу 3.....	84
<i>Висновки</i>	86
<i>Список використаних джерел</i>	90
<i>Додатки</i>	100

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасний ринок динамічно розвивається. Треба вміти підлаштовувати своє підприємство під соціально-економічні зміни, щоб не втратити прибуток, конкурентну позицію, прихильність споживачів. Перших змін зазнає асортиментна політика підприємства, бо саме ця складова управлінської діяльності залежить як від зовнішніх, так і від внутрішніх факторів.

Ефективне управління асортиментною політикою дозволяє підтримувати рентабельність на достатньому рівні, конкурентоспроможність на ринку, прибутковість та попит на продукцію. Це тому, що асортиментна політика тісно вплетена в загальне управління підприємством.

При формуванні та оптимізації асортиментної політики необхідно покладатися на наукові методи аналізу та оцінки асортименту, відштовхуватися від отриманих результатів та впроваджувати дієві зміни в управлінні асортиментом. Це допоможе побудувати гнучку систему управління продукцією.

Проблематику формування асортиментної політики підприємства вивчали та висвітлювали у своїх працях такі вчені, як Гармідер Л.Д., Діденко Є.О., Красовська Т.В., Кузнєцов П.В., Смольянинов А., Троян А.В., Шири Т.Б. та інші. Але тим не менш, це питання залишається не розкритим повністю через велику кількість факторів, які впливають на побудову асортиментної політики та швидку зміну ситуації на ринку.

Зазначене обумовило вибір теми, постановку мети та завдань магістерської кваліфікаційної роботи. Обрана тема повністю відповідає проблемам напряму підготовки за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Метою магістерської кваліфікаційної роботи узагальнення та подальший розвиток теоретико-методичних засад і практичних рекомендацій щодо покращення асортиментної політики підприємства.

Поставлена мета обумовила вирішення наступних **завдань**:

- визначити сутність асортиментної політики підприємства;

- дослідити особливості формування асортиментної політики підприємства;
- визначити методичний інструментарій оцінки ефективності управління асортиментною політикою підприємства;
- проаналізувати нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління асортиментною політикою підприємства;
- провести організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства;
- провести діагностику фінансово-економічного стану підприємства;
- проаналізувати систему управління асортиментною політикою підприємства;
- запропонувати напрями та заходи щодо удосконалення системи управління асортиментною політикою підприємства;
- оцінити ефективність запропонованих заходів.

Об’єктом дослідження у магістерській кваліфікаційній роботі виступає процес управління асортиментною політикою підприємства, а **предметом** – теоретичні, методичні та практичні засади вдосконалення системи управління асортиментною політикою підприємства.

Методи дослідження. Теоретико-методичною основою магістерської кваліфікаційної роботи виступив системний підхід, що розглядає процес управління асортиментною політикою на підприємстві як цілісну структуровану систему, що при цьому є одночасно частиною управління підприємством в цілому. Вирішення поставлених у роботі завдань забезпечувалося використанням ряду методів дослідження, зокрема: аналізу, синтезу, дедукції. Для розв’язання визначених завдань також застосовувались наступні методи: монографічний – при вивченні літературних джерел та нормативно-правових актів; категоріального аналізу – для розкриття сутності поняття «управління асортиментною політикою»; класифікації – для систематизації ознак класифікації продукції за певними показниками; екстраполяції – для дослідження прогностичних параметрів ефективності управління асортиментною політикою на підприємстві; узагальнення – для формулювання висновків.

Інформаційною базою дослідження виступили наукові фахові, навчальні та методичні публікації провідних вітчизняних та зарубіжних вчених, чинне законодавство України, статистичні дані, дані фінансової та управлінської звітності досліджуваного підприємства.

Наукова новизна роботи полягає в подальшому розвитку теоретико-методичних засад управління асортиментною політикою підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає в розробленні та обґрунтуванні заходів щодо вдосконалення системи управління асортиментною політикою підприємства.

За результатами дослідження опубліковано:

Корольова Є. С. Формування асортиментної політики підприємства. Тези Всеукраїнської науково-практичної on-line конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених «Вплив інноваційних змін на розвиток суспільства: управлінські та соціально-економічні аспекти» (присвячена Дню науки), 19 травня 2022 року. м. Житомир: «Житомирська політехніка», 2022. С. 312.

Корольова Є. С. Особливості формування асортиментної політики підприємства. Наука майбутнього: збірник наукових праць студентів, аспірантів та молодих вчених / гол. ред. колеґії В.В. Гоблик; заст. гол. ред. Т.І. Молнар. Мукачєво: РВВ МДУ, 2022. №2(10).

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження було апробовано під час участі в під час участі у Всеукраїнській науково-практичній on-line конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених, яка присвячена Дню науки.

Структура та обсяг магістерської кваліфікаційної роботи. Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 109 сторінках друкованого тексту. Робота містить 16 таблиць, 13 рисунків та 19 формул. Список використаних джерел налічує 81 найменування. Робота містить 9 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТНОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття та структура асортиментної політики підприємства

Асортимент – це набір товарів та послуг, які об'єднані за споживчою, товарною або виробничою ознакою, або групою ознак. [1]

Будь-який товар з'являється на ринку через важливість задовольнити попит споживача. Але для підприємства важливо не просто задовольнити ці потреби, а бути при цьому конкурентоспроможним на ринку, щоб послуга або товар були вигідними одночасно і для покупця з точки зору вдалої пропозиції, і для самої компанії з точки зору прибутковості. Для цього необхідно застосувати найбільш ефективну асортиментну політику.

Асортиментна політика – це важлива складова управління підприємством. Рациональність або, навпаки, нерациональність її побудови впливає майже на всі галузі компанії, тому що від обраної стратегії управління асортиментом залежить багато факторів: конкурентоспроможність на ринку, рентабельність, економічна стійкість, оборотність товарних запасів тощо.

Тлумачення терміну «асортиментна політика» у науковій літературі досить різняться. [2-3]

За авторством Багієва Г. Л. «асортиментна політика – це важлива складова товарної політики, яка визначає оптимальний набір товарних груп, підгруп, видів, марок, а також встановлює оптимальне співвідношення між моделями та їх модифікаціями».

О. М. Книшова пояснює визначення асортиментної політики наступним чином: «Асортиментна політика припускає певний набір дій або заздалегідь обміркованих методів і принципів діяльності, завдяки якому забезпечується наступність і цілеспрямованість дій по формуванню й керуванню асортиментами товарів».

Б. Берман та Дж. Еванс зійшлися у думці, що «Асортиментна політика – це політика, суть якої полягає у визначенні номенклатури виготовляємих і реалізуємих товарів, продукції з урахуванням власних можливостей, можливостей постачальників і партнерів, потреб ринку, ступеня ризику, сезонності попиту, кон'юнктури та динаміки цін і інше».

Ф. Котлер пояснює: «Асортиментна політика – це визначення формування та підтримки оптимальної структури товарів, які виробляються та реалізуються з врахуванням поточних та майбутніх цілей підприємства».

«Асортиментна політика передбачає певний курс дій товаровиробника або наявність у нього заздалегідь обґрунтованих принципів поведінки. Вона повинна забезпечити відповіді на питання з приводу формування асортименту та управління ним, підтримання конкурентоспроможності товарів на певному рівні, знаходженню для товарів оптимальних товарних сегментів, розробки та здійснення стратегії упаковки, маркування, обслуговування товарів» - С. С. Гаркавенко.

За авторством А.Ф. Баришева «Асортиментна політика – це політика, яка спрямована на формування оптимального товарного портфелю в умовах реальних ринків».

С. В. Захаров: «Асортиментна політика – це стратегічне формування товарного асортименту підприємства, а також управління та підтримка існуючих товарних груп».

С. В. Близнюк дає наступне визначення «Асортиментна політика – політика щодо формування асортименту підприємства на цільових ринках, а також план подальшого керування та оптимізації його, виходячи з загроз та можливостей маркетингового середовища».

Кожне з тлумачень розкриває поняття асортиментної політики обмежено, розглядаючи сутність цього процесу тільки з певних сторін.

На нашу ж думку, асортиментна політика має набагато ширше поняття:

1. Це комплексний підхід до управління асортиментом щодо його виробництва та реалізації, щодо маркетингової сфери підприємства, таким чином, щоб досягалися основні цілі цього підприємства.

2. Це процес виробництва товарів за кількістю та видами, управління збутовою, маркетинговою політикою, встановлення доступної цінової політики, поліпшення та вдосконалення асортименту в цілому, покращення техніко-технологічного забезпечення.
3. Це інструмент та орієнтир для взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем, та кожного його підрозділу один з одним.
4. Це процес обґрунтування та прийняття рішень, оцінка та аналіз роботи підприємства.
5. Це підґрунтя для роботи всіх інших підрозділів та керування іншими управлінськими процесами на підприємстві.

За трактуванням А. О. Касич, «основою метою управління асортиментом є забезпечення стійкого розвитку та конкурентоспроможності підприємства на ринку засобами формування та оптимізації структури випуску та формування асортименту продукції». [4, С.3]

Слід також додати, що на меті асортиментної політики повинна стояти оптимізація не тільки асортименту, але й виробничих процесів та управлінських рішень на підприємстві. Залежність асортиментної політики від виробництва набагато глибша, ніж може здатися на перший погляд. До її функцій можна віднести: розроблення товару, налагодження сервісу, розроблення упаковки та маркіровки, дослідження та забезпечення товару характеристиками, що формують попит та привабливість (а це вже галузь дослідницьких центрів інновацій та розробок), модифікація та модернізація товару, елімінація товарів при необхідності, проведення аналітики щодо рентабельності товарів, щодо ефективності використання виробничих запасів та ресурсів тощо.

На жаль, іноді на підприємствах безвідповідально ставляться до такої важливої складової товарної політики. Зрештою, причини зниження обсягів реалізації, наприклад, чи зниження попиту на товари можуть бути найрізноманітнішими. Тому асортиментна політика повинна бути невід'ємною частиною життєвого циклу продукції, починаючи з ідеї про розробку товару до припинення його виробництва. Такий підхід до управління підприємством дасть

більшу гарантію стабільного розвитку.

В наукових роботах зазначається, що об'єктом асортиментної політики є товар та/або послуга, а суб'єктом – підприємство, або певні структури підприємства. Проте, на нашу думку, підприємство – це також об'єкт, на якому відбуваються зміни в результаті управління асортиментною політикою.

Під структурою асортименту розуміють сукупність однотипних видів виробів. Основний асортимент – це його головна складова, яка приносить компанії переважну частку прибутку. Додатковий асортимент є доповненням до основного у формі нетрадиційних послуг, які надаються підприємством. Як правило, у додатковому асортименті реалізуються тільки ті товари та послуги, що гарантують обов'язковий прибуток. Це частіше індивідуальні, особливі товари, здатні задовольнити унікальні бажання споживачів. Ці товари можуть мати кілька різних модифікацій. [5, С.33]

Проте слід зазначити, що в рідкісних випадках виробництво збиткової продукції може бути цілком виправдано. Таке на перший погляд дивне рішення може бути обґрунтовано тим, що ці збиткові товари є ресурсом чи побічним товаром для виробництва основної асортиментної продукції.

До переліку основних цілей асортиментної політики належать:

- Задоволення запитів споживача;
- Залучення нових покупців;
- Освоєння нових сегментів ринку;
- Забезпечення завантаженням виробничих потужностей та збільшення обсягів реалізації;
- Використання вже набутих знань та досвіду підприємства, та засвоєння нових знань для забезпечення економічної стабільності та розвитку;
- Зниження витрат, що пов'язані зі структурою асортименту (кількісне співвідношення товарних груп, підгруп, різновидів у товарообороті) за рахунок її оптимізації;
- Підвищення товарообороту;

– Забезпечення прибутковості та конкурентоспроможності підприємства.

Ще однією не менш важливою функцією управління асортиментом є планування товарним асортиментом. Це передбачає встановлення таких обсягів та темпів виробництва, щоб товар завжди знаходився на полках магазинів, особливо, якщо це стосується повсякденних товарів. Навіть коротка пауза в виробництві супроводжується втратою споживачів та доходу.

На етапі планування задля спрощення та зменшення витрат на виробництва, збут та обслуговування товар не рідно стандартизують, що з одного боку може прискорити окупність інвестицій. Проте з іншого боку це може призвести до зниження використання потенційних можливостей ринку, недостатньо гнучкої реакції на зміни ринкових умов, уповільнення впровадження нововведень.

На противагу стандартизації товарів приходить диференціювання. Цей метод та процес являє собою додавання до певного товару або групи товарів якоїсь особливості, якої нема ні в товарах конкурентів, ні серед інших товарів цього виробника. Супроводжуються такі нововведення необхідністю змінювати маркетингову програму, заміняти або вдосконалювати обладнання, збільшувати витрати на виробництво тощо.

Все ж найкращим рішенням буде підтримувати баланс між стандартизацією та диференціюванням товарів.

З зазначеного вище можна зробити висновок, що асортиментна політика включає в себе багато процесів в управлінні підприємством, а тому має багато тлумачень, кожне з яких відображає сутність асортиментної політики по-своєму, проте не помилково. Всі тлумачення складають загальне широке визначення асортиментної політики, як процесу.

1.2. Система управління асортиментною політикою підприємства

Головною суттю асортиментної політики є формування товарного асортименту, який би відповідав ринковим потребам та забезпечував економічну стабільність та розвиток підприємництва.

До того ж, асортиментна політика повинна завжди відповідати тенденціям на ринку, бути гнучкою та змінюватися з часом для підтримки конкурентоспроможності. На жаль, в цьому й полягає проблематика підприємств в Україні. Вітчизняні підприємці часто не приділяють достатньої уваги побудові ефективної, економічно обґрунтованої асортиментної політики, не слідкують достатньо за зміною ринку, нехтують проведенням планового аналізу асортименту власного підприємства та конкурентів. З часом їх бізнес втрачає позиції на ринку, конкурентоспроможність товарів падає на фоні більш вдалих пропозицій і прибуток знижується. Кінцева стадія - занепад підприємства або навіть банкрутство.

Тому треба розумітися на тому, як асортиментна політика впливає на загальний стан підприємства, щоб вміло керувати нею.

Загалом, під час управління асортиментом можна стикнутися з наступними проблемами: [7-10]

- Необхідність оновлення техніко-технологічної бази через постійну необхідність підлаштовуватися під потреби покупців та змінювати свій асортимент при необхідності;
- Невміння спрогнозувати ринкові тенденції на майбутнє та оптимізувати товарні групи, що вказує на іншу проблему – неналагодженість управління асортиментною політикою;
- Відсутність чітких інструкцій по формуванню вдалої асортиментної політики;
- Через жорстку конкуренцію на ринку нові товари не встигають дати достатнього доходу підприємству, не окупаються;
- Збільшення витрат на утримання запасів та подовження тривалості циклу обороту запасів;
- Зростання операційних та управлінських витрат, а також витрат на дослідження, розробки, маркетинг;
- Незрозумілі та складні товари відштовхують потенційних покупців,

торгових представників та партнерів по каналах збуту;

- Створення привабливої та ефективної торгової марки товару або групи товарів також є складною задачею.

Рано чи пізно ці проблеми спіткають будь-який бізнес, якщо нічого не робити, якщо не займатися постійним розвитком свого підприємства, не шукати нові шляхи вдосконалення продукції, виробництва та ефективніші методи управління. В постійній зміні на краще й проявляється гнучкість асортиментної політики. Асортиментна політика повинна враховувати потреби споживачів, які швидко змінюються, та забезпечувати рентабельність діяльності підприємства.

Основними двома механізмами управління асортиментною політикою є формування економічно доцільного асортименту та подальша його оптимізація. [11-12] Залежність процесів управління асортиментом від зовнішніх факторів відображається на (рис. 1.1).

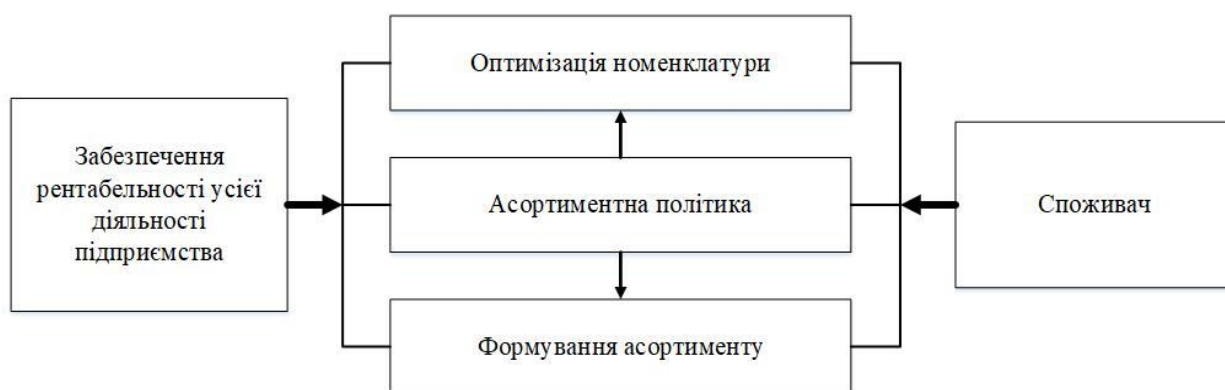


Рис. 1.1. Асортиментна політика у системі управління підприємством

Джерело: розроблено автором на основі [8, С.962]

Формуватися асортиментна політика повинна з урахуванням багатьох факторів, як зовнішніх, так і внутрішніх. [6, 9]

Стабільність споживання певних товарів, стан конкуренції на регіональному ринку, обсяги та структура пропозицій товарів на ринку, державне регулювання – все це вагомі зовнішні фактори.

Від держави залежить: рівень оплати плаці, а значить і можливість покупця

зробити ту чи іншу покупку; регулювання максимальної торгівельної надбавки та максимального рівня цін на певні товари; регулювання податків (які саме, який розмір), які формують ціну закупівлі, реалізації та ціну готової продукції; стан макроекономічної ситуації в Україні. [9, С.252]

Не маючи уяви про потенційних споживачів (вік, стать, грошові доходи, чисельність населення тощо) вкрай складно скласти асортимент продукції, щоб він відповідав їх потребам.

В той же час врахування регіональних кліматичних умов, тривалості пір року, регіональної культури, рівня освіти, моди, наявності аналогів та їх обсяг дозволяє скласти відповідні товарні групи, які б були конкурентоспроможними та мали попит, і приносили прибуток підприємству. [6, С.598]

Швидкість виконання замовлень на підприємстві та потужність виробництва залежать від стабільності постачання сировини, транспортних умов, віддаленості постачальника.

До внутрішніх факторів впливу на формування асортименту належить місцезнаходження підприємства, обсяг та ритмічність виробництва продукції, товарообіг, фінансове становище компанії, стабільність виробництва товарів повсякденного попиту. [9, С.252]

Стійкий асортимент продукції виробляється в великих кількостях, бо на нього завжди є попит. Таке виробництво дозволяє скоротити витрати (трудові, матеріальні, фінансові), стандартизувати та навіть автоматизувати процес виробництва.

Також необхідно враховувати період користування товаром, для чого він призначений, чи надійний та зручний він з точки зору споживача, чи складний в обслуговуванні, яка гарантія.

При побудові системи асортиментної політики на всі фактори треба звернути увагу. Особливо це стосується тих компаній, що займаються постачанням продукції за кордон, бо витрати в такому випадку більші, а зовнішні фактори можуть сильно відрізнятися від звичних регіональних. [7, С.336]

Перед формуванням товарного асортименту розробляється асортиментна

концепція – оптимальна асортиментна структура товарного пропонування. Таке тлумачення зустрічається в одному посібнику. [5, С.35]

Також хотілося б доповнити, що концепція асортименту включає в себе не тільки перелік потенційних товарів, але й обсяг їх виробництва, обов'язково з огляду на зовнішні фактори. Тобто це програма управління розвитком виробництва та реалізації товарів, в якій за основу беруть споживчі вимоги певних сегментів ринку, а також необхідність забезпечити підприємству найефективніше використання сировинних, технологічних, фінансових та інших ресурсів для виготовлення продукції з низькими витратами.

Мета асортиментної концепції полягає в тім, щоб спрямувати підприємство на випуск товарів, які найбільше відповідають структурі та різноманітності попиту конкретних покупців.

Суть формування асортименту полягає в плануванні всіх видів діяльності, спрямованих на відбір продуктів для майбутнього виробництва та реалізації на ринку, а також приведення властивостей цих продуктів у відповідність до вимог споживачів. [5, С.35]

Формування асортиментної політики складається з 7 етапів: [10, С.150]

1. Етапи оцінки продукції.

- а. Проводиться оцінка поточних та перспективних потреб споживачів, аналіз їх купівельної поведінки та способи використання товарів з позиції споживача;
- б. Оцінюються аналогічні товари конкурентів;
- с. Оцінка потреб споживачів та способи використання товарів з позиції виробництва.

2. Етап вирішення проблем. З'ясовується, які саме товари необхідно придбати або додати до асортименту, враховуючи їх рівень конкурентної спроможності на ринку.

3. Етап розгляду пропозицій. Вирішується, чи розробляти нову продукції, чи вдосконалювати вже існуючу, чи реалізувати обидва варіанти.

4. Етап розробки специфікацій. Аналізуються нові товари та підлаштовують їх

під вимоги покупців. Вирішуються питання стосовно ціноутворення, собівартості та рентабельності нових товарів.

5. Етап випробувань. Випробовується нова продукція на відповідність вимогам споживачів.
6. Етап розробки рекомендацій. Для кожного підрозділу підприємства формується перелік рекомендацій щодо продукції.
7. Етап оцінки результату проведеної роботи, тобто сформованого асортиментного ряду.

Процес оптимізації асортименту проводиться загальними силами різних підрозділів підприємства: економісти, фінансисти, маркетингологи, аналітики, відділ продажів, технічний підрозділ. Результатом має бути збільшення прибутку та зростання продажів, враховуючи доступність необхідних ресурсів.

Оптимізація існуючої номенклатури проводиться за допомогою аналізу асортименту за певними параметрами, і може відбуватися за наступними напрямками: [13, С.84-87]

- Розробка абсолютно нової продукції для теперішнього ринку збуту (з необхідністю патентувати розроблений товар);
- Розробка покращеної продукції, вдосконалення існуючої;
- Видалення збиткових позицій з асортименту.

Головні чинники, що спричиняють зміни в асортиментній політиці фірм, можуть бути наступними:

- власні науково-дослідні і дослідно-конструкторські розроблення;
- зміни в товарному асортименті конкурентів;
- необхідність збільшення збуту;
- наявність вільних виробничих потужностей;
- необхідність використання побічних продуктів виробництва.

Проте не слід нехтувати проведенням планового аналізу асортиментної політики, чекати, поки з'явиться причина для аналізу. Оцінка та оптимізація повинні бути періодичними процесами.

Узагальнюючи зазначене вище, сформовано висновок, що через залежність від багатьох факторів (внутрішніх та зовнішніх) асортиментна політика в «екосистемі» організації повинна стати однією з основних складових всієї політики підприємства. Вона повинна бути гнучкою задля легшого пристосування до змін. Перевірка ефективності асортиментної політики – це періодичний процес на кожному підприємстві, яке прагне розвиватися.

1.3. Методичний інструментарій оцінки ефективності формування та реалізації асортиментної політики підприємства

Рациональна систематизація асортиментної продукції – це сутність асортиментної політики, яка впливає на всі сфери діяльності підприємства. Вміння та можливість оцінювати теперішнє становище асортиментної політики компанії дозволяє виявити слабкі та сильні сторони в управлінні продукцією, побачити можливості для подальшого розвитку.

Перед формуванням та оптимізацією асортиментної політики завжди проводиться аналіз асортименту та номенклатури, а також оцінюється виконання бізнес-плану за ними, за кількома роками. Як мінімум йде порівняння звітнього року з попереднім за певними даними. [13-14]

Номенклатура – це план випуску виробів у натуральних одиницях.

Оцінка бізнес-плану по номенклатурі виконується шляхом порівняння планового та фактичного випуску основних позицій продукції. Повністю виконаним план буде вважатися, якщо підприємство випустило всі заплановані товарні позиції.

Оцінку бізнес-плану по асортименту в свою чергу можна проводити декількома способами: [13-14]

1. Спосіб найменшого відсотка. Це найпростіший спосіб серед всіх. Визначається відсоток виконання плану тільки для тих товарів, фактична кількість яких менше запланованої.
2. Спосіб середнього відсотка. Розраховується через ділення загального

фактичного випуску продукції (тільки ті, що в межах плану) на загальний плановий випуск продукції.

3. За питомою вагою окремих виробів, за якими план не було виконано.

План по асортименту є виконаним, якщо були виконані завдання по всіх видах товарів, без винятків.

Будь-який аналіз найлегше застосовувати, якщо він проводиться по певній товарній групі, товари в якій об'єднані спільними параметрами. Формування таких груп буде вже другим кроком перед початком оптимізації.

Існує дуже багато способів аналізу асортиментної політики. Всі вони різні з точки зору розкриття та вирішення проблем. Не існує такого методичного підходу, який був би універсальним та загальноприйнятим. Під кожне підприємство, під кожен структуру асортименту необхідно обирати найбільш підходящий метод.

Загалом, розрізняють методи визначення споживчих переваг, методи економічного аналізу та методи портфельного аналізу.

Головний недолік даних методів – це те, що вони враховують тільки обмежену кількість факторів, тому, на жаль, не можуть відобразити всю картину. Саме тому використання одразу кількох методичних практик надає більше інформації про стан підприємства та окремих його показників, і дозволяє підібрати найбільш оптимальне та ефективне вирішення поточних проблем з асортиментом.

В практиці господарювання найчастіше використовують методичні підходи, які наведені в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Основні методи проведення аналізу та оптимізації асортиментної політики підприємства

Назва методу	Сутність методу
АВС-аналіз	Простий і точний метод, але не враховує важливі зовнішні та внутрішні фактори впливу. Тому показує тільки кількісну оцінку, але не якісну. Цей метод дозволяє визначити рейтинг товарів за рівнем дохідності, щоб зрозуміти, яка продукція дає більше прибутку. За принципом Парето, який і став будовою для методу АВС, ті кращі 20% товару дають 80% прибутку.

Продовження табл. 1.1

ABC-аналіз (продовження)	За цими даними класифікують товар: А – найцінніші позиції в асортименті (20% товару = 80% прибутку); В – проміжні позиції середньої важливості (30% товару = 15% прибутку); С – неприбуткові товари, які необхідно видалити з асортименту (50% товару = 5% прибутку). В такому випадку, більше уваги краще приділяти саме класу А.
XYZ-аналіз	Математично-статистичний метод для прогнозування стабільності продажів певних позицій асортименту. Для кожного товару розраховується коефіцієнт варіації, тобто відхилення витрат на товар від середнього значення, і на основі отриманих результатів поділяють товар по категоріям. Як і метод ABC, цей спосіб аналізу простий. Але, на жаль, не підходить для тих товарів, які не мають даних з витрат за попередні періоди.
Комбінування ABC- та XYZ-аналізу	Методиками ABC та XYZ можна користуватися окремо, але краще використовувати їх комплексно. Це дозволить визначити слабкі та сильні позиції в асортименті, їх стабільність та прибутковість. В кінці отримані результати формуються у вигляді матриці для формування раціонального товарного запасу. В матриці формуються категорії (AX, AY, AZ, BX, BY, BZ, CX, CY, CZ), кожна з яких має своє розташування, яке відповідає важливості товару серед асортименту.
BCG-матриця	Використовується для довгострокового стратегічного планування. З її допомогою визначаються позиції, розвитком яких займатися в подальшому і які будуть приносити прибуток. Позиції класифікують за чотирма категоріями (зірка, знак питання, готівкова корова та собака), а потім сегментують за заданою таблицею. За горизонтальною віссю визначається частка ринку, за вертикальною – швидкість зростання ринку. Відповідно, товари з класу «зірка» та «корова» - це ті товари, які будуть давати прибуток в майбутньому. Товари зі «знак питання» суперечливі, і необхідно вирішувати, чи займатися їх розвитком, чи зовсім придбати з асортименту. «Собака» - це збиткові товари. Ця методика проста у виконанні, але іноді складно віднести якісь позиції до одного конкретного класу.
Матриця General Electric	Цей метод чимось нагадує методику оцінки BCG-матриці, але він позбавлений його недоліка. Тепер факторів для проведення аналізу більше. Існує два варіанти проведення методики, але розглянемо простіший на нашу думку. В матриці за горизонтальною віссю буде показник «Стратегічне становище підприємства» (інакше конкурентоспроможність), за вертикальною - «Привабливість галузі (ринку)». Тому іноді цей метод ще називають «привабливість - конкурентоспроможність». За цими вісями встановлюють три рівні: високий, середній, низький. Таким чином, матрицю можна розділити на відповідні квадранти:

Матриця General Electric (продовження)	А - висока привабливість ринку-слабка конкурентоспроможність – слід обирати стратегію вибіркового зростання. Вона застосовується під час випуску нових товарів на ринок, інвестування в бізнес, або під час виходу з ринку в тому випадку, якщо товар виявився не конкурентоспроможний; Б - висока привабливість ринку-сильна конкурентоспроможність – найвигідніше положення бізнесу, а стратегія розвитку передбачає інвестування та оптимізацію; В - низька привабливість ринку-висока конкурентоспроможність – слід обирати пасивну стратегію розвитку, тобто захист та укріплення на позиції ринку без додаткових витрат; Г - низька привабливість ринку-низька конкурентоспроможність – найгірше положення бізнесу. Слід або припинити інвестувати і вести далі пасивну стратегію розвитку, або закрити бізнес при його збитковості.
Метод «Дібба-Сімкіна»	Методика дозволяє з'ясувати основні напрямки розвитку певних товарів, виявити їх пріоритетні позиції, оцінити ефективність побудованої асортиментної структури та способи її покращення. В цьому методі використовуються дані про динаміку продажів та собівартість продукції (враховуються тільки змінні витрати). За віссю Х – Фінансовий внесок у покриття витрат, що розраховується відніманням змінних витрат від виручки від реалізації. За віссю Y – Обсяг продажів. Необхідні товари класифікуємо за групами: А – в цю групу входять найбільш значимі товари, що приносять найбільший прибуток порівняно з товарами інших груп. Для збільшення прибутку необхідно розвивати цю групу. В₁ – товари, що підлягають покращення. Необхідно збільшувати дохідність продукції шляхом її оптимізації (пошук вигідніших постачальників, можливостей зростання цін). За рахунок збільшення об'єму товарів збільшиться їх дохідність, а значить і прибутковість підприємства загалом. В₂ – також товари, які необхідно покращити, щоб збільшити прибуток від них. Але в даному випадку товари завдяки високій рентабельності продукції принесуть прибутковість підприємству навіть швидше, ніж просто дохід від них. С – найменш цінні товари. Цю продукцію необхідно або замінити на більш прибуткову, або передивитися можливість їх вилучення з асортименту взагалі.
Метод «Маркон»	Один з найефективніших методів оцінки асортименту. Він не надто складний в реалізації та дуже наглядно відображає в отриманій в результаті матриці ситуацію щодо продажів та витрат на виробництво. В матриці за методом «Маркон» товари оцінюються за певними параметрами: – «Вирішальні»: кількість проданого товару (Q), ціна продажу (P), змінні витрати на виробництво одиниці продукції (C); – «Контрольні»: загальна валова маржа (МСА), валова маржа на одиницю продукції (MCU) і відсоток валової маржі (МСІ).

Метод «Маркон» (продовження)	Знаходять загальні середні значення за параметрами та порівнюють з показниками товарів. Кожному значенню присвоюється двійковий код: «0», якщо показник товару гірше за загальне середнє значення; «1», якщо показник краще за середнє. В результаті виходить кодові шифри у кожного товару, які заносимо в матрицю: по вертикалі QPC, по горизонталі MCA-MCU-MCI. Аналізуючи розташування кодів товарів в матриці, з'ясовуємо, що робити з цими продуктами далі: – Білі гіганти (111/111; 110/111; 101/111; 110/110) – найприбутковіші позиції зі стабільним або зростаючим попитом. Приносять підприємству основні прибутки. – Червоні гіганти (110/100; 101/101; 101/100; 100/100) – приносять значну частку валового прибутку, хоч і меншу ніж білі гіганти. – Сині карлики (011/111; 010/111; 001/111; 010/110) – товари з обмеженим попитом, але великою рентабельністю. Є перспективним товаром. – Чорна діра (101/001; 110/000; 101/000; 100/000) – червоні гіганти, які через недостатню увагу менеджерів, стали тільки чорними дірами. На них витрачають багато коштів, але вони не приносять достатнього прибутку. Такі товари необхідно або придбати з виробництва, або зайнятися їх вдосконаленням. – Білі карлики (110/011; 100/011; 010/111; 100/010) – через малі обсяги продажу ці товари приносять замало доходу підприємству. За певних обставин можуть перейти до категорії чорної діри або супутника. – Супутники (001/001; 010/000; 001/000; 000/000) – неприбуткові товари, що виробляються у малому обсягу. Підприємство спеціально притримує цей товар та зменшує його обсяги, бо він необхідний для виконання певних задач. Отримані коди заносять до матриці, щоб наочно бачити їх перспективність, ефективність їх виробництва та прибутковість.
CVP-аналіз	Методика, що необхідна для мінімізації підприємницького ризику, зменшення та перерозподілу витрат. Основна мета CVP-аналізу: визначення вигідного обсягу асортименту, при якому доходи будуть дорівнювати понесеним витратам, тобто коли буде досягнена точка беззбитковості. Реалізовується через розподіл всіх витрат на змінні та постійні. Тільки от складність в тому, що більшість з них все ж змішані, і це сильно ускладнює цю методику на практиці. CVP-аналіз частіше за все проводять на однопродуктовому підприємстві, бо з одним товаром мети аналізу простіше досягти. В той час, як при багатопродуктовому виробництві можна з'ясувати тільки вплив на загальний прибуток та беззбитковість.

TOC (Theory of Constraints, теорія обмежень)	Теорія обмежень ґрунтується на тому, що кожне підприємство – це система, яка виконує певні завдання та досягає поставлених цілей. І якщо в системі кожна підсистема та ланка впливає на результат, необхідно розуміти слабкі місця в цьому процесі. Слабке місце (за ТОС має назву «обмеження», «вузьке місце») заважає отримати більший прибуток. В певний момент часу в системі є тільки одне обмеження, але це «вузьке місце» можна розширити, і це дозволить підняти підприємство на новий рівень. Тобто з джерела проблеми обмеження треба перетворити в джерело прибутку. Обмеження поділяють на фізичні (не дають збільшувати продуктивність) та управлінські (стереотипи та переконання, які вважаються аксіомами). За типом обмеження поділяють на обмеження за потужністю, за часом та обмеження ринку. Базові показники ТОС: – Прохід – показник швидкості появи грошей в системі, а саме різниці між вхідними та вихідними грошима; – Інвестиції - гроші, вкладені компанією у будівлі, споруди, землю, устаткування, меблі, транспорт, запаси (сировину, незавершене виробництво, готову продукцію) і т.п. для створення можливості генерування проходу; – Операційні витрати – всі інші витрати крім прямих змінних. Інвестиції та операційні витрати можуть негативно вплинути на прохід при недостатньому контролі цих витрат. При цьому загальний прибуток зростає тільки при підвищенні проходу, розвитку якого заважає обмеження. Для усунення обмеження виконують 5 етапів роботи: 1. Знайти обмеження. В системі це найслабша ланка - ресурси, що визначають величину потоку на підприємстві. 2. Пошук способу максимального використання обмеження, тобто спосіб його покращення. Необхідно забезпечити постійну роботу обмеження, надати все необхідне для цього та створити запас ресурсів, щоб не допустити нестачу необхідних матеріалів. Це реалізовується шляхом впровадження певних управлінських рішень. 3. Налаштувати інші елементи системи під темп роботи обмеження. 4. Дослідити можливі варіанти розширення «обмеження» та впровадити їх в систему. Наприклад, збільшити потужність виробництва або скоротити його час, або запропонувати нові продукти ринку тощо. 5. Якщо на етапі 4 обмеження було усунуто, необхідно знову оцінювати систему та шукати інше обмеження. Покращення системи повинно завжди відбуватися, бо в системі завжди знайдеться слабе місце.
---	---

Джерело: розроблено автором на основі [6, 15-26]

Хоч в таблиці 1.1 наведено багато методів для проведення оцінки асортиментної політики, проте це все ще не всі з можливих. Ми не стали розглядати багатofакторні методи, розглянувши лише одно- та двофакторні (які розглядають усього лише один або два показника для оцінки). Таке рішення пов'язано з тим, що багатofакторні методи складніші, громіздкі та затратні за часом проведення, що пов'язано з врахуванням декількох показників асортименту одразу. Хоча результат аналізу з їх використанням був би, можливо, більш розгорнутим та якісним.

Замість цього можна використати для аналізу кілька простіших методів. Наприклад, ABC-аналіз та метод Дібба-Сімкіна. Ці методи в поєднанні покажуть як якісну, так і кількісну оцінку асортиментної політики підприємства.

1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління асортиментною політикою підприємства

Нормативно-правове забезпечення - це обов'язкові або добровільні правові механізми, які існують на національному та міжнародному рівнях. Вони були розроблені для боротьби з корупцією, для того, щоб юридично регулювати відносини між сторонами та слідкувати за їх доброчесністю в своїх діях та виконанням прописаних там зобов'язань. [27]

Нормативно-правове забезпечення регулюється законодавством. Звичайно, правові механізми не були б такими ефективними без санкцій та позитивних стимулів.

Санкційні заходи залежать від того, яким саме було правопорушення з точки зору законодавства. Санкції за корупцію повинні бути ефективними, пропорційними та стримуючими. Це може бути штрафи, конфіскації, відсторонення від справ або навіть позбавлення волі.

До позитивних стимулів належать добровільні принципи, кодекси поведінки, етичні рекомендації, освітні програми та неформальні нормативні акти, які б сприяли боротьбі з корупцією.

Найрозповсюдженіший злочин на торговельних підприємствах – це крадіжка

товарів працівниками цього самого підприємства. До того ж, привласнення майна може відбутися в результаті рейдерських атак, порушення договорів та зобов'язань між сторонами, через надання третім особам певних повноважень, що стосуються доставки або зберігання майна, управління ним, і т.д. [28, С.137]

Причинами подібного можуть бути помилки під час підбору персоналу; порушення норм та правил щодо ведення бухгалтерського обліку та іншої документації; недостатність контролю за фахівцями, що займаються ціновою політикою та закупівлею виробничих ресурсів; недостатній рівень охорони робочих приміщень (некомпетентні охоронці, або зламана, не ефективна встановлена охоронна система або її окремі ланцюги); зламане або неправильно налаштоване виробниче обладнання; інші фактори.

Крім крадіжок дуже частим правопорушенням є ухилення від сплати податків. Це пов'язано з не доброчесністю ведення бухгалтерського обліку, веденням так званої неофіційної бухгалтерії, користуванням секретних банківських рахунків, неправдивою звітністю з підробленими даними, неофіційним працевлаштуванням, виплачуванням «чорної» зарплатні тощо.

Також до економічних злочинів відноситься інсайдерська торгівля, змішані злочини, шахрайство з фінансовою звітністю, хабарництво та корупція, а також службові злочини.

Для перевірки та попередження економічних злочинів використовують програму форензик-аудиту. Це форма експертного дослідження підприємства, метою якого є розкриття шахрайства та виявлення ризиків. За участю керівників підприємства, інвесторів та акціонерів проводиться перевірка всіх видів документації. Методи проведення включають: фактичну, документальну, зустрічну перевірку, тестування, спостереження, опитування, анкетування, інспектування та комерційну розвідку.

Для запобігання на підприємствах корупційних схем було розроблено цілий ряд нормативно-правових механізмів: [28, С.141]

– Господарський, Кримінальний, Цивільний та Податковий кодекси України;

- Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку, Міжнародні стандарти бухгалтерського обліку, Міжнародні стандарти фінансової звітності;
- Закон Сарбейнса-Окслі, відомий також як «Закон про реформу відкритих акціонерних товариств і захист інвесторів»;
- Закон України: «Про банки і банківську діяльність», «Про фінансові послуги та державне регулювання ринків фінансових послуг», «Про інститути спільного інвестування», «Про акціонерні товариства», «Про публічні закупівлі», «Про охорону прав на знаки для товарів і послуг», «Про захист економічної конкуренції», «Про захист від недобросовісної конкуренції», «Про державну допомогу суб'єктам господарювання», «Про захист прав споживачів»;
- ISO/IEC 37001 «Система управління протидією корупції» - перший міжнародний стандарт боротьби з корупцією;
- Угода TRIPS – угода про торговельні аспекти прав інтелектуальної власності; [29]
- Мадридська угода про міжнародну реєстрацію знаків.

Розглянемо механізми нормативно-правового забезпечення, які мають відношення до управління та контролю асортиментною політикою.

Господарський кодекс встановлює правові основи господарювання відповідно до Конституції України. Його задачі: забезпечити зростання ділової активності суб'єктів господарювання та розвиток підприємництва, підвищити ефективність суспільного виробництва, утвердити суспільний господарський порядок в державній економічній системі, сприяти та підтримувати встановленню балансу та гармонії з іншими економічними системами. Іншими словами, Господарський кодекс регулює відносини між підприємствами, підприємством та споживачем, підприємством та державою, щоб вони залишалися доброчесними. В залежності від господарської сфери відрізняють господарсько-виробничі, організаційно-господарчі та внутрішньогосподарські відносини. [30]

Цивільний кодекс України регулює особисті немайнові та майнові відносини, основою яких є рівність, вільне волевиявлення та майнова самостійність учасників. [31]

До загальних положень Цивільного кодексу, які можуть стосуватися асортименту підприємства, відносяться:

- неприпустимість позбавлення права власності, крім випадків, встановлених Конституцією України та законом;
- свобода договору;
- свобода підприємницької діяльності, яка не заборонена законом.

В сфері управління асортиментною політикою підприємства всі управлінські рішення приймаються з врахуванням певних законів, прописаних в Конституції України.

Закон «Про охорону прав на знаки для товарів і послуг» регулює відносини між суб'єктами господарювання, що виникають у зв'язку з набуттям і здійсненням прав на торговельні марки в Україні. [32] Тобто цей закон захищає інтелектуальну власність фізичних/юридичних осіб, що зареєстрували юридично свій бренд, товарну марку, логотип тощо. Ніяка інша особа не зможе привласнити ніщо з того, що вже зареєстровано, інакше це правопорушення буде вирішуватися через суд з наслідками, що витікають з цього. Контрольним органом в такому випадку виступає спеціально сформований Національний орган інтелектуальної власності, визнаний на національному рівні Кабінетом Міністрів України.

Закон «Про захист економічної конкуренції» ґрунтується на підтримці та захисті економічної конкуренції, обмежує монополізм на ринку та призначений для забезпечення ефективного функціонування економіки України шляхом розвитку здорової конкуренції. Здорова конкуренція на ринку – це основа стабільності економіки країни, бо монополія на будь-що може призвести до застою та загнивання господарського механізму. Разом з цим законом захист економічної конкуренції регулюється законами «Про Антимонопольний комітет України», «Про захист від недобросовісної конкуренції» та іншими нормативно-правовими

актами згідно цих законів. [33]

Закон «Про захист від недобросовісної конкуренції» спрямований на встановлення та забезпечення чесного та добросовісного ведення конкуренції на ринку. Недобросовісною конкуренцією вважається, якщо дії підприємства суперечать торговим та іншим чесним звичаям ведення бізнесу і можуть завдати конкурентові збитків та погіршення репутації, наприклад: [34]

- Використання торгової марки, найменування або рекламних матеріалів без дозволу власника на це;
- Копіювання зовнішнього вигляду виробів;
- Поширення неправдивої інформації про конкурента;
- Підкуп працівника, посадової особи, постачальника або замовника конкурентів;
- Збирання, розголошування та використання комерційної таємниці.

Закон «Про державну допомогу суб'єктам господарювання» здійснює контроль за наданням допомоги суб'єктам господарювання державою та за допустимістю такої допомоги для конкуренції, спрямований на розвиток конкуренції, підвищення прозорості функціонування системи державної допомоги. Така допомога може бути будь-якою (надання грантів і субсидій, дотацій, податкових пільг, надання кредитів на пільгових умовах, відстрочення сплати податків, списання боргів, і т.п.), і надається вона за певних умов задля розробки певних видів товарів та розвитку певних видів господарювання. Відповідає за це Антимонопольний комітет України. [35]

Закон «Про захист прав споживачів» регулює відносини між споживачем та виробником і продавцем товарів, надавачем послуг, виконавцем робіт; встановлює права споживача та способи їх захисту. За цим законом споживач має право: на захист своїх прав державою, на належну якість продукції та обслуговування, на безпеку продукції, на необхідну, правдиву інформацію про виробника та його продукцію, на звернення до суду за захистом порушених прав тощо. Крім цього закону також захист прав споживачів забезпечується Цивільним та Господарським

кодексом України, та іншими нормативно-правовими актами, що стосуються цього питання. [36]

Інформаційне забезпечення підприємства – це базовий елемент управлінської діяльності, основні функції якої – збір, фільтрація, зберігання, використання та обмін інформацією задля управління підприємством.

Будь-яке управлінське рішення ґрунтується на основі різноманітних кількісних та якісних показників інформації щодо внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства.

Інформація поділяється за видами згідно управлінських цілей та завдань: інформація про фізичну особу, інформація довідково-енциклопедичного характеру, інформація про стан довкілля (екологічна інформація), інформація про товар (роботу, послугу), науково-технічна, податкова, правова, статистична, соціологічна інформація, та інші види. [37, С.19]

Джерелами інформації можуть бути внутрішні (в межах підприємства) та зовнішні (за його межами) дані. Крім того, інформацію поділяють на первинну (інформація, яка збирається вперше для досягнення якоїсь мети) та вторинну (вже зібрана раніше інформація для іншої мети). Як правило, збір інформації починають зі вторинної. [39]

Джерелом зовнішньої первинної інформації можуть бути: [40]

- Маркетингові, соціологічні та інші дослідження щодо асортименту, проведені серед споживачів на ринках збуту;
- Маркетингова розвідка (збір зовнішньої інформації на ринку);
- Інформація торгових кореспондентів, найнятих для спостереження за вибором та поведінкою споживачів.

Джерелом зовнішньої вторинної інформації для підприємства є: [39]

- Органи законодавчої та виконавчої влади, що регулюють ринкові відносини між суб'єктами господарювання, встановлюють обмеження та пільги, державні програми, інше;
- Засоби масової інформації (радіо та телебачення, спеціалізовані газети,

журнали, книги, статті, словники та енциклопедії, зовнішня реклама);

- Бази даних державних органів;
- Бази даних комерційних організацій, які формують статистику та видають її в спеціалізованих довідниках;
- Інтернет-ресурси, наприклад, проект «РБК - Україна. Дослідження ринків», що проводить маркетингові ринкові дослідження;
- Маркетингова розвідка вторинного характеру;
- Обмін інформацією між підприємствами, постачальниками, продавцями.

Джерела внутрішньої інформації на підприємстві – це: [39]

- Фінансова та статистична звітність;
- Дані про збут щодо товарів та ринків;
- Рахунки клієнтів;
- Дані з попередніх досліджень.

Загалом можна сказати, що внутрішню інформацію на 80% складає саме бухгалтерський облік, який призначений для контролю за матеріальними, трудовими та фінансовими ресурсами.

Бухгалтерський облік – процес виявлення, вимірювання, реєстрації, накопичення, узагальнення, зберігання та передачі інформації про діяльність підприємства зовнішнім та внутрішнім користувачам для прийняття рішень. Ведення бухгалтерії за законодавством України є обов'язковим для всіх підприємств незалежно від виду діяльності їх підприємства. [37, С.9]

Інформація в бухгалтерському обліку про витрати та фінансова звітність повинні обов'язково формуватися згідно з законодавством України та чинним Національним положенням (стандартом) бухгалтерського обліку (НП(С)БО). При веденні бізнесу на міжнародному ринку звітність оформляється з дотриманням міжнародних стандартів на основі таких нормативних документів, як Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку та Міжнародний стандарт фінансової звітності.

Згідно з законом «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» «Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку - нормативно-

правовий акт, яким визначаються принципи та методи ведення бухгалтерського обліку і складання фінансової звітності підприємствами (крім підприємств, які відповідно до законодавства складають фінансову звітність за міжнародними стандартами фінансової звітності та національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку в державному секторі), розроблений на основі міжнародних стандартів фінансової звітності і законодавства Європейського Союзу у сфері бухгалтерського обліку та затверджений центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері бухгалтерського обліку та аудиту». [41]

Слід зазначити, що річна фінансова звітність підприємства обов'язково включає такі розділи:

1. Звіт про фінансовий стан;
2. Звіт про сукупний дохід;
3. Звіт про рух грошових коштів;
4. Звіт про власний капітал;
5. Примітки до фінансової звітності.

А також в різному звіті повинна відображатися організаційно-управлінська структура підприємства, з прописаними зобов'язаннями по кожній посаді, огляд галузі, в якій веде свою діяльність підприємство, та види продукції, який виробляється.

Ключові принципи бухгалтерського обліку та фінансової звітності:

- Повне висвітлення інформації про наслідки тих чи інших господарських подій, які б могли вплинути на кінцеве рішення.
- Автономність від особистого майна власників підприємства, тобто в звітності повинно згадуватися тільки те майно, яке зареєстровано на ім'я юридичної особи (підприємства).
- Постійне послідовне застосування підприємством кожен рік однієї й тієї ж облікової політики, обраної на самому початку. Зміна облікової політики можлива тільки з урахуванням тих випадків, що зазначені в Національному

положенні (стандарті) бухгалтерського обліку, Міжнародному стандарті фінансової звітності та Національному положенні (стандарті) бухгалтерського обліку у державному секторі. Крім того, в звітності необхідно обґрунтувати таку зміну.

- Оцінка активів та зобов'язань підприємства проводиться з тим припущенням, що його діяльність буде тривати й надалі.
- Всі доходи та витрати відображаються в звітності в той момент, коли вони з'явилися, не враховуючи дату їх сплати або надходження.
- Всі грошові вимірювання та узагальнення прописуються в звітності в єдиній грошовій одиниці.
- Операції обліковуються відповідно до їх сутності, а не лише виходячи з юридичної форми.
- Інші принципи формування обліку та фінансової звітності, регламентовані НП(С)БО та НП(С)БОДС з урахуванням певних ситуацій.

Фінансова звітність складається для того, щоб показати фінансовий стан та результати діяльності підприємства через правдиву, повну інформацію. Вона включає такі пункти: звіт про фінансовий стан (баланс), про фінансові результати (сукупний дохід), про рух грошових коштів, про власний капітал та примітки. [42]

Підприємства, що складають фінансову звітність та консолідовану фінансову звітність за НП(С)БО, разом з тим повинні подавати проміжну звітність за певний період часу.

Також важливими видами звітності в сфері асортиментної політики є:

1. Форма №1-П «Звіт про виробництво промислової продукції за видами» – це статистика виготовленої продукції за місяць, оформлена в табличному вигляді. Подача звіту відбувається протягом 10 днів після закінчення звітного місяця. Таблиці заповнюються по кожній номенклатурі, причому нема значення, на власному чи орендованому виробництві, і чи з власної сировини вона була виготовлена. Бо в звітності все рахується сумарно. [43-45]

2. Форма №1П-НПП «Звіт про виробництво та реалізацію промислової продукції» – статистичний звіт за рік щодо кількісних та фінансових результатів виробництва продукції. Форма подається на розгляд протягом 59 днів після закінчення звітного періоду. [46-48]

Ці види нормативно-правових документів формують широку інформаційну базу, яка є вкрай важливим елементом управління підприємством. Вона регулює відносини підприємства зі споживачами, замовниками, постачальниками, іншими підприємствами та державою, забезпечує дотримання доброчесних відносин між ними, виконує інформаційну функцію для держави щодо стану діяльності підприємства та щодо його фінансового становища.

Висновки до розділу 1

За результатами дослідження теоретичних основ управління асортиментною політикою підприємства сформовано наступні висновки:

1. Асортиментна політика є важливою складовою управлінської діяльності на підприємстві, оскільки тісно пов'язана з виробничим підрозділом, маркетинговим, фінансовим, технічним та підрозділом збуту.

2. Економічно обґрунтована та ефективно сформована асортиментна політика повинна одночасно забезпечувати розвиток підприємства та збільшення прибутку, підвищувати конкурентоспроможність та рентабельність на ринку, задовольняти потреби споживачів, бути спрямованою на виконання основних функцій підприємства.

3. Формування асортиментної політики проводиться в кілька етапів: оцінюється ситуація на ринку щодо конкурентів, товарів та споживачів по різних критеріям; проводиться оцінка підрозділів виробництва по доступності та наявності певних ресурсів; розробляється приблизний товарний ряд за вимогами споживачів; продукція перевіряється та тестується, і якщо все гаразд, то далі йде в масове виробництво. Далі оцінюються вже результати.

4. Оцінювання асортиментної політики проводиться шляхом застосування

широкого методичного інструментарію. Найбільш розповсюдженими методами є АВС-аналіз та метод Дібба-Сімкіна. Дані методи в поєднанні відображають як якісну, так і кількісну оцінку асортиментної політики підприємства.

5. Асортиментна політика підприємства повинна відповідати вимогам чинного законодавства України, вимогам внутрішніх та зовнішніх стейкхолдерів (зацікавлених сторін), а також забезпечувати досягнення стратегічних і тактичних цілей діяльності підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТНОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства

Дослідження практики управління асортиментною політикою здійснено на базі Товариства з обмеженою відповідальністю «Аграрна технологічна компанія» (скорочена назва - ТОВ «А.Т.К.»).

ТОВ «А.Т.К.» - це вертикально інтегроване аграрне підприємство з виробництва насіння, вирощування зернових та олійних культур в Україні. Земельний банк становить більше 31 тис. га землі в Житомирській, Вінницькій та Хмельницькій областях.

Підприємство веде виключно комерційну діяльність, яка спрямована на отримання прибутку від володіння майном, продажу товарів та надання послуг.

Підприємство здійснює бухгалтерський та статистичний облік, веде фінансову та управлінську звітність у встановленому чинним законодавством порядку, має зареєстровану торгову марку, веб-сайт і печатку, рахунки в установах банку, володіє земельними частками, транспортом, технікою, спеціалізованим обладнанням, будівлями, спорудами, тощо.

ТОВ «А.Т.К.» є приватним підприємством, тож форма власності – недержавна. Фінансування підприємства здійснюється за рахунок юридичних та фізичних осіб, переважно за рахунок часткових (пайових) внесків засновників. Від держави надається тільки допомога (матеріальна чи нематеріальна) при певних обставинах.

Класифікаційні ознаки ТОВ «А.Т.К.» наведені у (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Загальні відомості про ТОВ «А.Т.К.»

Назва підприємства	ТОВ «А.Т.К.»
--------------------	--------------

Повна назва підприємства	Товариство з обмеженою відповідальністю «Аграрна технологічна компанія»
Місцезнаходження підприємства	Україна, 13100, Житомирська обл., Любарський район, с. Старий Любар, вул. Кантемирівська, 1
Місцезнаходження головного офісу	Україна, м. Київ, вул. Лютеранська, буд. №4, офіс №23
Код ЄДРПОУ	42659911
Рік заснування	2004
Засновник	Кляхін Андрій Сергійович
Директор	Андрієвський Станіслав Костянтинович
Форма власності	Недержавна
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ)

Джерело: розроблено автором на основі звітності підприємства

У 2021 році товариство займається такими видами діяльності, як:

- 01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур;
- 01.29 Вирощування інших багаторічних культур;
- 02.20 Лісозаготівлі;
- 46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин;
- 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля;
- 47.99 Інші види роздрібної торгівлі поза магазинами.

Основною продукцією є кукурудза, соя, шрот соєвий, квасоля, ріпак, пшениця та ячмінь. Найбільш вагому частину в структурі продажів ТОВ «А.Т.К.» становлять кукурудза, соя та похідні продукти з сої.

Крім того, товариством надаються послуги по вирощуванню та передпродажній підготовці зернових, зберіганню мінеральних добрив та ЗЗР, з оренди техніки, приміщень та суборенди земельних ділянок. Також надаються послуги автотранспортних перевезень.

Ключовим постачальником підприємства виступає компанія Cimbria Unigrain A/S (Данія), яка займається розробкою обладнання для промислової переробки, обробки та зберігання зерна та насіння, а також кормів для тварин, харчових продуктів та інших сипучих продуктів. З сучасним обладнанням Cimbria товариство «А.Т.К.» ввела в експлуатацію власний насіннєвий завод. [56]

Для польових робіт використовується сучасна техніка від світових виробників: CASE, John Deer, CLAAS, New Holland, KINZE і т. д.

Мішки для укладання та упаковки продукції постачає голландський виробник PREMIER TECH CHRONOS.

Підприємство реалізує свою продукцію на внутрішньому (62%) та зовнішньому (38%) ринках. Основними покупцями зернової продукції в Україні на момент 2021 року є наступні аготрейдери: ТОВ «АДМ ЮКРЕЙН», ТОВ «ЕЛЕВАТОР БУД ІНВЕСТ», ТОВ «Стасі Насіння», ТОВ «Агропросперіс Трейд», ТОВ «ОЛАМ Україна». Насіння на вітчизняному ринку продається сільськогосподарським виробникам і також трейдерам.

Основним же клієнтом ТОВ «АТК» є ТОВ «СИНГЕНТА», якому підприємство надає послуги по вирощуванню.

З 2019 року товариство співпрацює з сучасним маслоекстракційним заводом в с. Адампіль Хмельницької області – «AdamPolSoya» по переробці сої (шрот соєвий, олія соєва, лецитин соєвий, оболонка соєва) за давальницькою схемою.

Експорт ТОВ «А.Т.К.» зріз на 5% порівняно з 2019 роком. На зовнішньому ринку продукцію скуповують Baywa Marketing&Trading, LOUIS DREYFUS COMPANY SUISSE SA, Zlote Ziarno Sp.z.o.o.

«Аграрна технологічна компанія» за видом діяльності є агрохолдингом, земельний банк якого складає 87000 га. За цим параметром головними конкурентами товариства, на мою думку, є «Приват-АгроХолдинг» та «Група компаній «VITAGRO», з земельними банками по 85000 га в обох. [57]

За типом організаційної структури управління ТОВ «АТК» є підприємством з лінійною системою управління, як це видно з рис. 2.1.

Це означає, що кожен підлеглий підпорядковується безпосередньо тільки

одному керівнику, а в кожному підрозділі системи виконується робота, пов'язана тільки з цим підрозділом. [59, С.48-55]



Рис. 2.1. Організаційна структура управління ТОВ «А.Т.К.»

Джерело: застосовано на основі звітності підприємства

Ключовими підрозділами підприємства є насіннєвий цех, овочесховище та головний офіс (м. Київ) та Любарська філія, які знаходяться під безпосереднім керівництвом директора Андрієвського Станіслава Костянтиновича.

Через те, що «А.Т.К.» є товариством з обмеженою відповідальністю, то вищим органом керівництва за законом України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю» виступають загальні збори учасників, а виконавчим

органом є директор підприємства. [60]

До основних повноважень Загальних зборів учасників входять:

- Визначення основних напрямів діяльності підприємства;
- Обрання людини на посаду директора підприємства, встановлення розміру його винагороди;
- Прийняття рішень щодо створення інших органів керівництва, визначення порядку їх діяльності;
- Затвердження результатів діяльності товариства;
- Розподіл чистого прибутку підприємства, прийняття рішення щодо виплати дивідендів;
- Прийняття рішень про реорганізацію товариства, затвердження порядку її ліквідації.

Директор в свою чергу відповідає за наступні завдання:

- Розробка поточних планів діяльності підприємства;
- Затвердження щорічного фінансового плану, штатного розкладу і посадових окладів співробітників, встановлення показників, розмірів та строків їх преміювання;
- Затвердження цін на продукцію і тарифів на послуги;
- Затвердження нормативних актів, що визначають відносини між підрозділами і філіями підприємства;
- Прийом на роботу і звільнення співробітників, застосування до них заходів заохочення і накладання санкцій;
- Подання на затвердження Загальним зборам учасників річного звіту та балансу підприємства;
- Забезпечення виконання рішень Загальних зборів учасників.

Тобто вищий орган керівництва займається налагодженням управлінської діяльності ТОВ «А.Т.К.», а виконавчий орган реалізує завдання, поставлені Загальними зборами учасників, а також займається операційним керівництвом товариства.

Управлінням бухгалтерського обліку та фінансовою звітністю займається головний бухгалтер Сова Ірина Євгеніївна.

Товариство спрямоване на розвиток та підвищення своєї конкурентоспроможності, рентабельності, формування репутації одного з найкращих виробників українського ринку. Для цього реалізують наступні бізнес-процеси:

1. Займаються постійним підвищенням кваліфікації працівників (наймають персонал необхідної компетенції та проводять навчальні програми).
2. Постійно слідкують за якістю продукції, шукають способи та можливості її підвищення (залучають консультантів з-за кордону, використовують посівний матеріал без ГМО, перевіряють якість продукції в лабораторії партнерів, проводять аналіз ґрунту в лабораторії АГРОТЕСТ);
3. Нарощують обсяги виробництва (намагаються підвищити рівень врожайності, підвищують експортний потенціал продукції, застосовують давальницький метод переробки сої);
4. Підвищують ринкову капіталізацію до можливого максимуму (оптимізують собівартість продукції, займаються підтримкою достатнього рівня ліквідності та мінімізацією фінансових ризиків).

Дані процеси взаємопов'язані і у сукупності формують стратегію розвитку підприємства (рис. 2.2).

На кінець 2021 року на підприємстві працює 598 осіб, що на 142 особи або на 19,2% менше, ніж в 2019 році. Проте незважаючи на це працівники працюють ефективно. Про це свідчить збільшена продуктивність праці, показник якої в 2021 році складає 2803,1 тис. грн/ос. порівняно зі 1327,9 тис. грн/ос. в 2019 р. Це як мінімум в 2 рази більше.

Продуктивність праці має тенденцію до зросту, по більшій частині завдяки підвищенню ЗП для виробничого персоналу. Це стало заохочувальним стимулом до роботи.

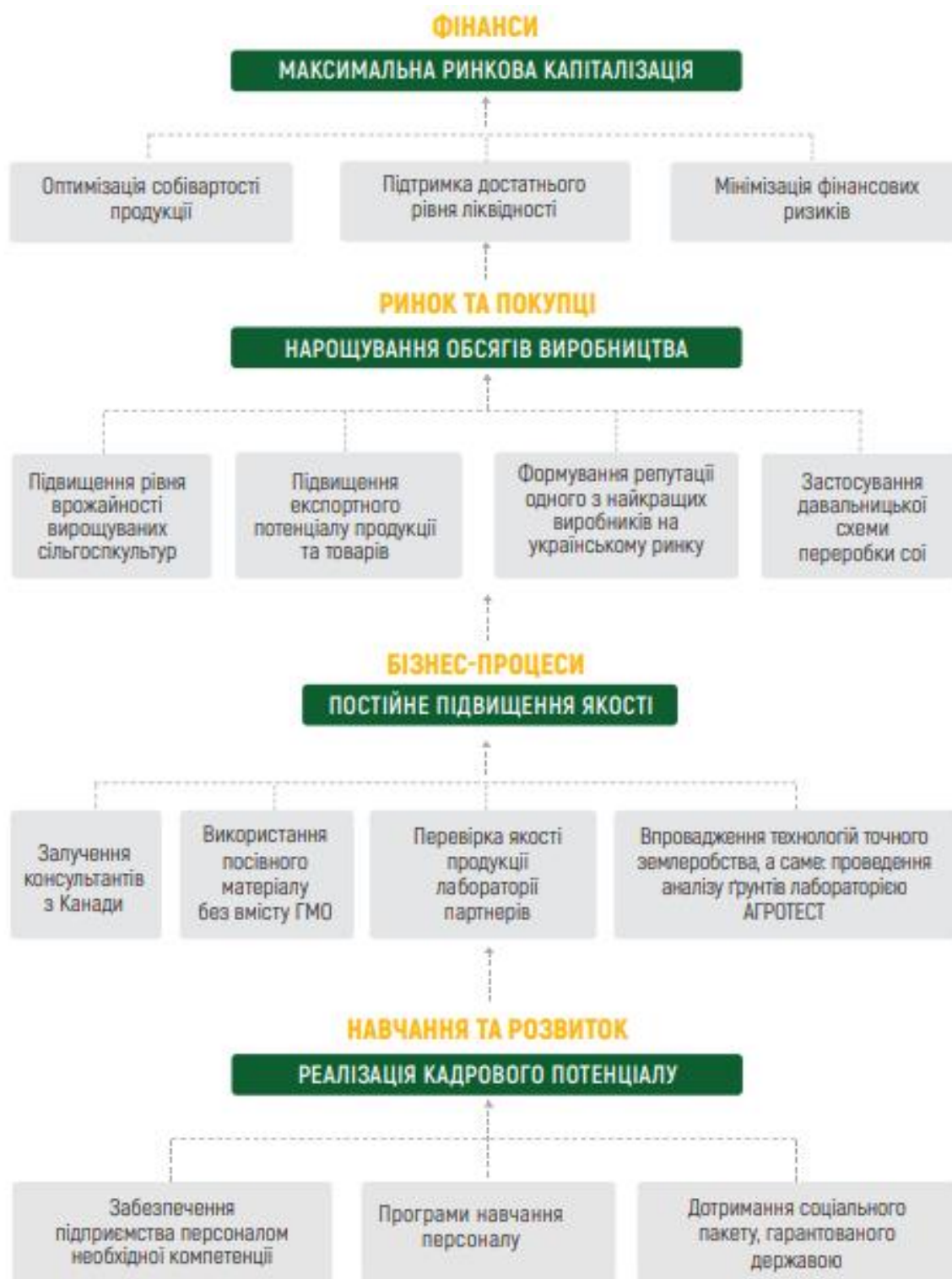


Рис. 2.2. Стратегія розвитку підприємства на кінець 2021 року

Джерело: застосовано на основі звітності підприємства

Загальні витрати на виплату заробітної плати працівникам трішки збільшилися, якщо порівнювати 2021 рік з 2019. Проте, можна зробити висновок,

що був проведений перерозподіл коштів на виплату ЗП. Про це свідчить значне зменшення заробітної плати для персоналу, що працює в сфері збуту продукції (на 65,25% нижче), та підвищення ЗП для виробничого персоналу (на 13,4% вище). Однією з причин перерозподілу коштів могло стати зменшення кількості працівників, що в свою чергу може бути пов'язано з COVID-19.

Для адміністративного персоналу заробітна плата в 2020 році підвищилася на 55,786%, проте знизилася в 2021 році на 20,449%.

Таблиця 2.2

Динаміка персоналу та рівень заробітної плати працівників ТОВ «А.Т.К.»

№	Показник	Роки			Відхилення 2021 р. до 2019 р.	
		2019 р.	2020 р.	2021 р.	+/-	%
1	Середньооблікова чисельність працівників, осіб	740	734	598	-142	80,811
2	Продуктивність праці, тис. грн/ос	1327,901	2252,487	2803,066	1475,165	211,090
3	Заробітна плата виробничого персоналу та пов'язані нарахування, тис. грн	99 280	105 757	112 615	13 335	113,431
4	Заробітна плата та супутні нарахування як витрати на збут, тис. грн	21 189	12 510	7363	-13 826	34,750
5	Заробітна плата адміністративного персоналу та пов'язані нарахування, тис. грн	5236	8157	6489	1253	123,930
6	Загальні витрати на заробітну плату персоналу, тис. грн	125 705	126 424	126 467	762	100,606
7	Середньомісячна заробітна плата одного працівника, тис. грн/ос.	14,156	14,353	17,623	3,467	124,491

Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності підприємства

Якщо розглядати аграрну галузь в Україні на момент 2019-2021 років, то протягом 2019 року економіка України демонструвала ознаки стабілізації після тривалого періоду політичної та економічної напруженості. Уповільнився темп інфляції, підвищився ВВП, національна валюта зміцнилася. Проте в 2020 році почалася девальвація української валюти.

В 2019 році збір зернових та зернобобових культур в Україні становив 75,1 млн. тонн, олійних – 22,3 млн. тонн, а картоплі – 20,3 тис. тонн.

Протягом 2020 року українським сільгоспвиробникам довелося зіткнутися з багатьма труднощами. Посівна в період карантину, пов'язаного з пандемією COVID-19, подорожчання ресурсів, нестача вологи в ґрунті під час сівби, заморозки в квітні, літня посуха та дефолти негативно позначилися на агросекторі країни в цілому. Внаслідок цього на ринку зернових та зернобобових розпочалося активне зростання цін.

Через всі ці обставини в 2020 році Україна зібрала 65,4 млн. тонн зернових і зернобобових з площі 15,3 млн. гектарів, що менше, ніж у попередні роки.

Це вплинуло на експорт сільськогосподарської продукції за кордон. Експорт сої зменшився на 52%. Так, за підсумками січня-листопада 2020 р. Україна експортувала 1,53 млн. т соєвих бобів на 573,2 млн. доларів, що на 52,04% (1,66 млн. т) менше в порівнянні з результатами 2019 року.

В 2021 році Україна зібрала рекордний урожай обсягом в 106 млн. тонн: урожай олійних культур склав 22,6 млн. тонн, а урожай зернових та зернобобових культур – 83 млн. тонн.

На жаль, прогнози на 2022 рік невтішні через початок повномасштабної війни з Росією. Складнощі з проведенням експорту, зменшення посівів, небезпека роботи в полях певних областей приведуть до того, що в 2022 році збір урожаю буде набагато меншим, як і реалізація продукції.

Тож, можна зробити висновок, що система управління діяльністю підприємства загалом налагоджена якісно. Товариство налаштоване на розвиток та робить все, щоб підійматися вище в рейтингу серед агрохолдингів.

Протягом останніх трьох років ТОВ «А.Т.К.» покращила власну хоч і збільшила чисельність персоналу, проте ввела дієві стимули до праці.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства

Фінансово-економічний стан - одна з найважливіших характеристик діяльності підприємства. Він залежить від результатів виробничої, комерційної та фінансово-господарської діяльності підприємства.

Діагностика фінансово-економічного стану підприємства здійснюється на основі таких документів фінансової (бухгалтерської) звітності підприємства, як: [61]

- Форма №1 (Баланс, або Звіт про фінансовий стан) – це документ, що відображає фінансовий стан підприємства в звітній період. Він складається з переліку активів та пасивів підприємства. Активи – це те, чим володіє підприємство, і те, що йому винні. Пасиви – це суми заборгованостей цього підприємства. Сума активів завжди дорівнює сумі пасивів.
- Форма №2 (Звіт про фінансові результати, або Звіт про сукупний дохід) – це звіт про доходи, поточні витрати і фінансові результати, отримані підприємством за звітний рік.
- Форма №3 (Звіт про рух грошових коштів) – це документ, що відображає надходження і витрати грошових коштів у результаті діяльності підприємства у звітному періоді.
- Форма №4 (Звіт про власний капітал) – це звіт, який характеризує зміни у складі власного капіталу підприємства протягом звітного періоду.
- Форма №5 (Примітки до річної фінансової звітності) – це сукупність показників і пояснень, які забезпечують деталізацію та обґрунтованість статей фінансової звітності, а також іншої інформації, розкриття якої вимагають П(С)БО або МСФЗ. Тобто саме Примітки надають повну інформацію для прийняття управлінських рішень. [62]

Попович Д.В. та Алимов О.С. вважають, що основними методичними підходами для проведення аналізу ефективності фінансового-господарської діяльності підприємства є: [63, С.32]

- ринковий – використовується для порівняння підприємства з аналогічним підприємством;
- дохідний – ґрунтується на доходах, які є створені на перспективній вартості майна, і показує в основному позицію покупця;
- витратний – базується на тому, що витрати підприємства відображають

ефективність його діяльності.

Основні напрямки аналізу фінансово-економічного стану підприємства, які дозволяють дослідити ефективність його діяльності:

- економічна оцінка балансу підприємства;
- характеристика майна підприємства та джерел його формування;
- аналіз ліквідності та платоспроможності підприємства;
- аналіз фінансової стійкості та стабільності підприємства;
- аналіз ділової активності підприємства;
- аналіз фінансових результатів і прибутковості діяльності.

Фінансовий аналіз діяльності підприємства ТОВ «А.Т.К.» проведено з використанням даних з фінансових звітів за 2019-2021 роки (форми № 1-5). Головною метою проведення аналізу фінансово-економічного стану підприємства є визначення його потенціалу економічного розвитку з використанням системи показників.

Дослідження фінансово-економічного стану ТОВ «А.Т.К.» розпочато з оцінювання його основних економічних показників діяльності (табл. 2.3).

З табл. 2.3 видно, що з 2020 році дохід від реалізації продукції значно збільшився порівняно з 2019 роком, на 670,7 млн. грн, або на 68,25%. Це викликано в першу чергу збільшенням обсягів реалізації сільськогосподарської продукції, а також за рахунок підвищення цін на зернові культури внаслідок несприятливих погодних умов та збільшення цін на світовому ринку. Проте в 2021 році підприємство не зберегло тенденцію до збільшення чистого доходу від реалізації. Цей показник збільшився усього лише на 1,4% (22,9 млн. грн). Пов'язано це зі зменшенням обсягів реалізації продукції (на 32,1 тис. тонн менше, або на 14,2%), загалом через зменшення обсягів реалізації сої та продуктів її переробки (шрот, лецитин, олія) на 39,8 тис. тонн.

В 2019 році підприємство не отримало прибутку, і навіть пропрацювало в збиток. Але протягом наступних двох років завдяки поліпшенню макроекономічної ситуації в Україні, завдяки збільшенню обсягів реалізації продукції, в 2021 році

підприємство отримало значно більший прибуток, ніж за два попередні роки, розміром в 958,3 млн. грн.

Таблиця 2.3

Основні економічні показники діяльності підприємства ТОВ «А.Т.К.»

№	Показник	Роки			Відхилення 2021 р. до 2019 р.	
		2019	2020	2021	+/-	%
1	Чистий дохід, тис. грн.	982 647	1 653 326	1 676 234	693 587	170,583
2	Валовий прибуток, тис. грн.	286 778	763 178	1 272 724	985 946	443,801
3	Чистий прибуток, тис. грн.	-6684	409 032	958 359	965 043	14338,106
4	Середньорічна вартість активів, тис. грн.	3 764 406,5	4 362 470,5	4 713 617	949 210,5	125,215
5	Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн.	2 515 539	3 029 534	3 019 975	504 436	120,053
6	Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	535 688,5	760 748,5	821 044,5	285 356	153,270
7	Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	1 248 867,5	1 332 936,5	1 693 642	444 774,5	135,614
8	Середньорічна вартість запасів, тис. грн.	889 288	924 273,5	1 232 569,5	343 281,5	138,602
9	Середньооблікова чисельність працівників, ос.	740	734	598	-142	80,811
10	Фондовіддача, тис. грн.	1,834	2,173	2,041	0,207	111,287
11	Фондомісткість, тис. грн.	0,545	0,460	0,490	-0,055	89,908
12	Фондоозброєність, тис. грн./ос.	723,903	1036,442	1372,984	649,081	189,664
13	Продуктивність праці, тис. грн./ос.	1327,901	2252,487	2803,066	1475,165	211,090
14	Коефіцієнт оборотності оборотних активів	0,787	1,240	0,990	0,203	125,794
15	Коефіцієнт оборотності запасів	1,105	1,788	1,360	0,255	123,077

Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності підприємства

Фондовіддача, фондоозброєність та фондомісткість – це показники ефективності використання основних фондів. Найбільш загальним показником, який характеризує ефективність використання основних засобів, є фондовіддача.

Фондовіддача – це показник, який відображає кількість продукції, виробленої з одиниці основних виробничих фондів. В умовах інфляції, коли швидкими

темпами зростають ціни на знаряддя праці, а також вартість капітального будівництва, цей показник доцільно визначати за товарною продукцією, оціненою в поточних цінах реалізації. Розрахована таким способом фондівдача, хоч і не повністю, але все ж об'єктивніше характеризує економічну ефективність використання основних виробничих запасів, ніж валова продукція, що оцінюється в порівнянних цінах. [64-65]

Розраховується фондівдача за формулою: [64, С.15]

$$\Phi_v = \frac{\text{ЧД}}{\text{ОЗ}_{\text{ср.в}}}, \quad (2.1)$$

де ЧД – чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн;

$\text{ОЗ}_{\text{ср.в}}$ – середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.

Фондівдача в 2020 р. порівняно з 2019 р. підвищилася на 0,339 тис. грн (11,3%), проте в 2021 році зменшилася на 0,132 тис. грн. По аграрних підприємствах цей показник може істотно коливатися через різний рівень господарювання, неоднакову оснащеність їх цим ресурсом, різне співвідношення його складових елементів, різний ступінь придатності тощо.

Фондівдача зростає лише тоді, коли темпи підвищення продуктивності праці випереджають темпи збільшення її фондоозброєності. [65]

Фондоозброєність визначає частку вартості основних засобів, яка припадає на одного працівника, і характеризує ступінь його озброєності основними засобами. Обчислюється за формулою: [64-65]

$$\Phi_{\text{озб}} = \frac{\text{ОЗ}_{\text{ср.в}}}{\text{СЧП}}, \quad (2.2)$$

де СЧП – середньорічна чисельність працівників, осіб.

Продуктивність праці працівників підприємства характеризує рівень ефективності використання трудових ресурсів підприємства. Тобто здатність

працівників створювати за одиницю часу певну кількість матеріальних благ. Визначається за формулою: [64-65]

$$ПП = \frac{ЧД}{СЧП}. \quad (2.3)$$

З (табл. 2.3) видно, що продуктивність праці та фондоозброєність протягом трьох звітних років істотно збільшилися, приблизно в 2 рази більше кожен з них порівняно 2021 р. з 2019 р. Крім того, показник продуктивності праці значно перевищує фондоозброєність (на 1430,1 тис. грн). З цього можна зробити висновок, що зниження фондovіддачі скоріше за все пов'язано з малим підвищенням чистого доходу від реалізації продукції та зниженим обсягом реалізації продукції в 2021 році.

В 2022 році рівень фондovіддачі може підвищитися, але лише в тому випадку, якщо обсяги реалізації продукції збільшаться, і підприємство підтримає сталий розвиток та забезпечить стабільність виробництва та роботи. Проте слід зазначити, що через складні обставини, які спіткали країну в 2022 році, забезпечити стабільність підприємства може бути складною задачею.

Фондомісткість характеризує, яка частина середньорічної вартості основних засобів припадає на 1 грн випущеної підприємством продукції. Визначається як відношення середньорічної вартості основних засобів до обсягу випущеної підприємством продукції: [64-65]

$$\Phi_{\text{м}} = \frac{ОЗ_{\text{ср.в.}}}{ЧД}. \quad (2.4)$$

Фондомісткість є зворотним показником до фондovіддачі, тож, якщо фондovіддача в 2021 році трохи зменшилася, то $\Phi_{\text{м}}$ навпаки – трохи збільшилася.

Коефіцієнт оборотності оборотних активів характеризує кількість оборотів оборотних засобів за певний період, як правило, за рік. Обчислюється за

формулою: [66, С.5]

$$K_{об} = \frac{ЧД}{ОА_{ср.в}}, \quad (2.5)$$

де $ОА_{ср.в}$ – середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.

Збільшення коефіцієнта характеризується позитивно, якщо він збігається з коефіцієнтом оборотності запасів, і негативно, якщо коефіцієнт оборотності запасів зменшується. [65]

Коефіцієнт оборотності виробничих запасів показує, скільки разів у середньому поповнювалися запаси підприємства протягом звітного періоду. Його визначають за формулою: [67, С.72-73]

$$K_{оз} = \frac{ЧД}{З_{ср.в}}, \quad (2.6)$$

де $З_{ср.в}$ – середньорічна вартість запасів, тис. грн.

Чим вище оборотність запасів підприємства, тим більш ефективним є виробництво і тим менше потреба в оборотному капіталі. З (табл. 2.3) видно, що в 2020 році $K_{оз}$ був значно вищим, ніж в 2019 році. Проте, в 2021 році знову трішки впав, що говорить про зниження ефективності виробництва.

В свою чергу $K_{об}$ також має негативну характеристику. Обидва показники пов'язані з виручкою від реалізації продукції, яка на пряму залежить від річних обсягів реалізації цієї продукції. Тож, знову ж таки, якщо в 2022 році обсяги реалізації збільшаться, то і загальний економічний стан підприємства покращиться.

В 2021 році порівняно з попередніми звітними роками тенденція підприємства загалом мала позитивні показники та зростання прибутку, що спричинене збільшенням доходу від первісного визнання біологічних активів і с/г товарів (див. Додаток В), а також збільшенням доходу від реалізації послуг.

Наступним етапом діагностики фінансового стану ТОВ «А.Т.К.» було

дослідження джерела утворення та динаміки змін його майна, результати якого відображені в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Характеристика майна підприємства та джерел його формування за
балансом ТОВ «А.Т.К.»

Показники, тис. грн	На 31.12.2019		На 31.12.2020		На 31.12.2021		Відхилення 2021 р. до 2019 р.		
	тис. грн.	п. в., %	тис. грн.	п. в., %	тис. грн.	п.в., %	+, -	%	п.с.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
АКТИВИ									
1. Необоротні активи:	3 109 695	35,549	2 949 373	33,891	3 090 577	30,442	-19 118	99,385	-5,107
в т.ч. основні засоби	78773 5	25,331	73376 2	8,431	90832 7	8,947	120 592	115,30 8	- 16,38 4
2. Оборотні активи	1 264 066	14,450	1 401 807	16,108	1 985 477	19,557	721 411	157,07 0	5,107
в т.ч. запаси	91321 2	10,439	93533 5	10,748	1 529 804	15,068	616 592	167,51 9	4,629
дебіторська заборгован.	20620 8	2,357	36827 6	4,231	44085 0	4,342	234 642	213,78 8	1,985
грошові кошти	1934	0,022	23143	0,266	331	0,003	-1603	17,114	-0,019
Всього активів	4 373 761	50	4 351 180	50	5 076 930	50	703 169	116,07 7	0
ПАСИВИ									
1. Власний капітал	2 296 939	26,258	2 685 971	30,865	3 795 909	37,390	1 498 970	165,25 9	11,13 2
в т.ч. зареєстрован. капітал	21	0,0002	21	0,0002	21	0,0002	0	100	0
нерозподіл. прибуток	1 950 792	22,301	2 343 179	26,925	3 286 538	32,373	1 335 746	168,47 1	10,07 2
2. Довгострок. зобов'язання і забезпечення	60553 5	6,922	51890 4	5,962	50592 6	4,983	-99 609	83,550	-1,939
3. Поточні зобов'язання і забезпечення	1 471 287	16,819	1 146 304	13,172	775 095	7,635	-696 192	52,681	-9,184
Всього пасивів	4 373 761	50	4 351 180	50	5 076 930	50	703 169	116,07 7	0
БАЛАНС:	8 747 522	100	8 702 360	100	10 152 108	100	1 404 586	116,05 6	0

Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності підприємства

Як видно з (табл. 2.4), загальна сума активів та пасивів товариства дещо збільшилася, на 703,1 млн. грн або на 16,1% порівнюючи 2019 та 2021 роки.

Вартість необоротних активів зменшилася за три роки на 1%, або на 19 млн. грн. Проте сума оборотних активів значно зросла, на 721,4 млн. грн. або на 57% протягом трьох років, що обумовлено збільшенням залишків запасів (по більшій частині соя та квасоля) та збільшенням заборгованості покупців за сільськогосподарську продукцію, яку реалізує підприємство.

В структурі пасивів також відбулися значні зміни. Власний капітал зріз з 2296,9 млн. грн до 3795,9 млн. грн, тобто на 1498,9 млн. грн або на 65% протягом досліджуваного періоду. Це відбулося за рахунок зростання нерозподіленого прибутку на 68% або на 1335,7 млн. грн.

Довгострокові зобов'язання в 2021 році в структурі пасиву балансу представлені зобов'язаннями за договорами оренди.

Сума поточних зобов'язань в 2021 році скоротилася на 696,2 млн. грн або на 47% в порівнянні з 2019 роком за рахунок скорочення сум торговельної заборгованості товариства перед постачальниками. Таким чином, можна зробити висновок, що ТОВ «А.Т.К.» протягом трьох років змогла погасити майже половину від суми поточних зобов'язань.

Було проведено дослідження рівнів ліквідності та рентабельності ТОВ «А.Т.К.», та інших коефіцієнтних показників, які вказують на фінансово-економічний стан підприємства, та розглянуто їх динаміку протягом трьох звітних років. Результати дослідження занесено до таблиці 2.5.

Коефіцієнти ліквідності використовуються для оцінки статичної платоспроможності підприємств на момент складання фінансової звітності. Розрізняють наступні види: [67-69]

1. Коефіцієнт абсолютної ліквідності, що характеризує грошову платоспроможність;
2. Коефіцієнт загальної ліквідності характеризує майнову (потенційну) платоспроможність;
3. Коефіцієнт швидкої ліквідності характеризує розрахункову

платоспроможність.

Таблиця 2.5

Динаміка показників оцінки фінансового стану підприємства ТОВ «А.Т.К.»

Показники	Роки			Відхилення 2021 р. до 2019 р	
	2019	2020	2021	+	-
				+	-
Коефіцієнт загальної ліквідності	0,859	1,222	2,564	1,705	298,486
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,0013	0,0202	0,00043	-0,00087	33,077
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,238	0,407	0,589	0,350	247,058
Чистий оборотний капітал, тис. грн	-207 221	255 502	1 211 200	1 418 421	(584,496)
Коефіцієнт автономії	0,525	0,617	0,747	0,222	142,285
Коефіцієнт фінансової стабільності	0,663	0,736	0,847	0,184	127,752
Коефіцієнт забезпеченості власними засобами	-0,642	-0,188	0,355	0,997	-55,296
Коефіцієнт оборотності активів	0,787	1,240	0,990	0,203	125,794
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	0,410	0,663	0,517	0,107	126,097
Рентабельність господарської діяльності, %	-0,7	24,7	57,2	57,9	(8171,428)
Рентабельність власного капіталу, %	-0,291	15,228	25,247	25,538	(8675,945)
Рентабельність продукції, %	(139,590)	(133,331)	(136,174)	-3,416	97,553

Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності підприємства

Коефіцієнт загальної ліквідності (коефіцієнт покриття) характеризує здатність підприємства забезпечити свої короткострокові зобов'язання з найбільше легко реалізованої частини активів – оборотних коштів. Цей коефіцієнт дає найбільш загальну оцінку ліквідності активів. Оскільки поточні зобов'язання підприємства погашаються в основному за рахунок поточних активів, для забезпечення нормального рівня ліквідності необхідно, щоб вартість поточних активів перевищувала суму поточних зобов'язань. Нормальним значенням даного коефіцієнта вважається 1,5...2,5, але не менше 1. [68, С.3]

Розрахунок коефіцієнта загальної ліквідності проводиться за формулою:

$$K_{\text{зл}} = \frac{OA}{ПЗ}, \quad (2.7)$$

де OA – оборотні активи підприємства, тис. грн;

ПЗ – поточні зобов'язання та забезпечення, тис. грн.

Як видно з (табл. 2.5), $K_{\text{зл}}$ в 2019 році складав 0,86, що є негативним показником. Майнова платоспроможність була низькою, що підтверджує те, що в 2019 році підприємство не отримало прибутку взагалі. Протягом двох наступних років ТОВ «А.Т.К.» значно покращило своє фінансове становище, тож коефіцієнт загальної ліквідності складає 2,5 і знаходиться в межах норми.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності дозволяє визначити частку короткострокових зобов'язань, які підприємство може погасити найближчим часом, не чекаючи оплати дебіторської заборгованості й реалізації інших активів. Коефіцієнт абсолютної ліквідності визначається за формулою: [68-69]

$$K_{\text{ал}} = \frac{ГА}{ПЗ}, \quad (2.8)$$

де ГА – грошові активи підприємства (сума грошей та їх еквівалентів та поточних фінансових інвестицій), тис. грн.

Протягом трьох звітних років коефіцієнт абсолютної ліквідності має низький показник, особливо він знизився в 2021 році до 0,0004. Нормативне значення цього коефіцієнта складає $x \geq 0,2$, і це означає, що підприємство є грошово платоспроможним, якщо високоліквідні оборотні активи не менш ніж на 20% покривають поточні зобов'язання і забезпечення.

Однак слід зазначити, що в умовах інфляції частку грошових коштів в активах доцільно зменшувати через те, що вони знецінюються в першу чергу. Тож притримуватися нормативного значення можливо лише при стабільній

економіці. [68, С.2]

Коефіцієнт швидкої ліквідності характеризує потенційну платоспроможність з урахуванням майбутніх надходжень від дебіторів і показує, яку частину поточних зобов'язань і забезпечень підприємство може погасити, використавши поряд із високоліквідними оборотними активами середньоліквідні активи (поточну дебіторську заборгованість, інші оборотні активи). Цей коефіцієнт визначає рівень платоспроможності підприємства на період, що дорівнює середній тривалості одного обороту поточної дебіторської заборгованості за умови повного і своєчасного її погашення. Нормативне оцінювання коефіцієнта швидкої ліквідності перебуває в межах 0,6-0,8. [68, С.3]

Розрахунок проводиться за формулою:

$$K_{\text{шл}} = \frac{OA - З}{ПЗ}, \quad (2.9)$$

де OA – оборотні активи підприємства, тис. грн;

З – запаси підприємства, тис. грн.

В 2019 році коефіцієнт швидкої ліквідності був занижким порівняно з нормативним значенням коефіцієнта. Проте протягом наступних двох років цей показник збільшився майже до 0,6. Це свідчить про те, що в 2021 році підприємство отримало достатній прибуток для того, щоб погасити частину поточних заборгованостей. Про це також свідчить вартість поточних заборгованостей та зобов'язань, яка зменшилася протягом трьох років з 1471,3 млн. грн до 775,1 млн. грн, тобто на 52%.

Чистий оборотний капітал необхідний для підтримки фінансової стійкості підприємства, оскільки перевищення оборотних коштів над короткостроковими зобов'язаннями означає, що підприємство не тільки може погасити свої короткострокові зобов'язання, але і має резерви для розширення діяльності. [67]

Розраховується цей показник за формулою:

$$\text{Ч}_{\text{ок}} = \text{ОА} - \text{ПЗ}. \quad (2.10)$$

В 2019 році чистий оборотний капітал був нижчим за нормативне значення, що вказує на те, що товариство не могло погасити борги по короткостроковим зобов'язанням. В цьому році поточні зобов'язання та забезпечення склали 1471,3 млн. грн, рік був збитковим, з мінімальними обсягами реалізації продукції та низьким доходом. В наступному ж році чистий оборотний капітал складав 255,5 млн. грн, а в 2021 р. – взагалі підвищився до 1211 млн. грн, що майже в 6 разів більше. Станом на кінець 2021 року підприємство мало кошти для погашення 256% своїх поточних зобов'язань (122% станом на 31.12.2020 р.). Даний показник вказує на позитивний стан платоспроможності ТОВ «А.Т.К.».

Коефіцієнти автономії, фінансової стійкості, забезпеченості власними оборотними засобами – це показники, що безпосередньо характеризують фінансову стійкість підприємства.

Коефіцієнт автономії характеризує частку власників підприємства у загальній сумі коштів, авансованих у його діяльність. Чим вищим є значення цього показника, тим вища фінансова стійкість підприємства, тим більш стабільним та незалежним є становище від зовнішніх джерел фінансування і кредиторів. Оптимальною є ситуація, коли частка власного капіталу — на рівні 60-40%. У підприємстві з високою часткою власного капіталу кредитори вкладають кошти охочіше, бо воно з більшою ймовірністю може погасити борги за рахунок власних коштів. [70]

$$K_{\text{авт}} = \frac{\text{ВК}}{\text{А}}, \quad (2.11)$$

де ВК – власний капітал підприємства, тис. грн;

А – вартість активів підприємства, тис. грн.

Коефіцієнт фінансової стабільності – це співвідношення суми власного капіталу та довгострокових зобов'язань до суми пасивів. Якщо коефіцієнт

коливається в межах 0,8-0,9 і має позитивну тенденцію, то фінансове положення підприємства є стійким. Нормативне значення дорівнює $x \geq 0,75$. [71]

$$K_{\text{фс}} = \frac{BK + ДЗ}{П}, \quad (2.12)$$

де ДЗ – довгострокові зобов'язання підприємства, тис. грн;

П – вартість пасивів підприємства, тис. грн.

Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами є індикатором здатності підприємства фінансувати оборотний капітал за рахунок власних оборотних коштів. Нормативним значенням є $x \geq 0,1$. Високе значення говорить про фінансову стійкість і здатність проводити активну діяльність навіть в умовах відсутності доступу до позикових коштів і зовнішніх джерел фінансування. І навпаки, значення нижче нормативного свідчить про значну фінансову залежність підприємства від зовнішніх кредиторів. [66, С.4]

$$K_{\text{з.вл.з}} = \frac{ВOK}{OA}, \quad (2.13)$$

де ВOK – власні оборотні кошти підприємства, тис. грн;

OA – вартість оборотних активів підприємства, тис. грн.

Аналізуючи всі три показники стабільності підприємства, можна зробити висновок, що протягом досліджуваних років товариство досягло фінансової стабільності, достатньої для того, щоб бути незалежним підприємством від інвесторів та кредиторів. Всі три значення під кінець 2021 року знаходяться в межах нормативного значення.

Коефіцієнт оборотності активів та коефіцієнт оборотності власного капіталу – це показники ділової активності підприємства. Дані показники визначають ефективність в напрямку розширення ринків збуту продукції, також діяльності щодо підтримання ділової репутації підприємства.

Коефіцієнт оборотності власного капіталу характеризує ефективність використання власного капіталу підприємства: [72, С.5]

$$K_{\text{о.вл.к}} = \frac{\text{ЧД}}{\text{ВК}_{\text{ср.в}}}, \quad (2.14)$$

де $\text{ВК}_{\text{ср.в}}$ – середньорічна величина власного капіталу підприємства, тис. грн.

Обидва показника свідчать про те, що найбільш ефективним використання власного капіталу відбулося в 2020 році. В порівнянні 2019 та 2021 років, відбулися вкрай незначні покращення.

Рентабельність – це економічна категорія, що характеризує рівень прибутковості виробничої діяльності підприємства. [73]

В розрізі господарювання підприємства ТОВ «А.Т.К.» розглянуті такі показники рентабельності, як рентабельність діяльності, рентабельність власного капіталу та рентабельність продукції.

Нормативного значення для коефіцієнтів рентабельності не існує, але є загальне правило: чим вище значення коефіцієнту, тим краще. Збільшення коефіцієнту протягом звітного періоду свідчить про покращання результатів діяльності підприємства, зменшення – про погіршення.

З 2019 по 2021 рік рентабельність господарської діяльності значно зросла (з -0,7% до 57,2%), як і рентабельність власного капіталу (з -0,3% до 25,2%). Проте рентабельність продукції понизилася на 3%. Порівняно з 2020 роком, цей показник звісно підвищився в 2021 р, але все ще занижкий, ніж був раніше.

Таким чином, фінансові показники за результатами 2021 року свідчать про достатню фінансову стійкість ТОВ «А.Т.К.». Приймаючи ефективні управлінські рішення щодо використання власних активів, підприємство має позитивну динаміку вартості власного бізнесу та на кінець 2021 року здатне виконати свої короткострокові зобов'язання.

Однак, найбільшою проблемою товариства все ще залишається зниження ефективності реалізації продукції, що впливає на прибутковість та рентабельність

підприємства. В подальшому, цю проблему необхідно вирішити, щоб ситуація не повторилася, як в 2019 році, коли «А.Т.К.» пропрацювала в збиток.

2.3. Оцінка системи управління асортиментною політикою підприємства

З метою оцінки системи управління асортиментною політикою підприємства ТОВ «А.Т.К.» було досліджено складові асортиментної політики: склад продукції та послуг, обсяги виробництва та реалізації, собівартість реалізації тощо.

Основним об'єктом в системі управління асортиментною політикою є товар, що виробляється, або послуга, що надається. Сукупність виробів різних груп, підгруп, видів та різновидів, які об'єднані за певними ознаками, формують виробничий асортимент товарів.

Основний склад виробничої продукції ТОВ «А.Т.К.» на кінець 2021 року виглядає наступним чином:

1. Зернові культури:

a. Соя (ДСТУ 4964:2008) та продукція її переробки:

- i. Соєва олія (ДСТУ 4534:2006);
- ii. Шрот соєвий (ДСТУ 4593:2006);
- iii. Лецитин соєвий (ДСТУ 2903:2005);
- iv. Оболонка соєва.

b. Кукурудза (ДСТУ 4525:2006);

c. Пшениця (ДСТУ 3768:2019);

d. Ріпак (ДСТУ 4966:2008);

e. Ячмінь (ДСТУ 3769:98);

f. Квасоля.

2. Насіння:

a. Насіння кукурудзи (ДСТУ 4525:2006);

b. Насіння сої (ДСТУ 4964:2008).

3. Послуги:

a. Послуги по вирощуванню;

- b. Послуги з перевезення;
- c. Передпродажна підготовка зернових;
- d. Послуги оренди:
 - i. Надання в оренду необоротних активів: сільськогосподарську та будівельну техніку, а також складських приміщень для різних суб'єктів господарювання.
 - ii. Передача сільськогосподарських земель у суборенду іншим сільськогосподарським виробникам.

Розглянемо обсяги виробництва та реалізації продукції та послуг, та динаміку їх змін протягом трьох років (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Динаміка обсягів виробництва продукції ТОВ «А.Т.К.»

Продукція, тонн	Роки			Відхилення 2021 р. до 2019 р	
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	+/-	%
Кукурудза	131 456	120 627	90 431	-41 025	68,791
Соя	33 316	30 190	47 937	14 621	143,885
Ріпак	-	-	2478	2478	100
Квасоля	1462	5423	13 408	11 946	917,100
Картопля	8 236	-	-	8 236	100
Всього	174 470	156 240	154 254	-20 216	88,412

Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності підприємства

В 2020 році сумарні обсяги виробництва були дещо меншими, ніж в 2019 р., що обумовлено засухою під час сівби.

В 2021 році обсяги виробництва значно скоротилися через зменшення виробництва кукурудзи. Обсяги скоротили штучно, бо на момент 2020 року серед залишків сільськогосподарської продукції з 2019 року вже перебувало 119,6 тис. тонн кукурудзи (див. Додаток Ж). Того ж року більшу частину від цих залишків продали, що відображається в обсягах реалізації кукурудзи за цей рік.

Також видно, що з асортименту продукції в 2020 році вилучили картоплю.

Сумарно за три роки обсяги виробництва скоротилися на 20,2 тис. тонн, або на 11,6%.

Розглянемо обсяги реалізації продукції в натуральних одиницях, а також рівень прибутковості по кожній продукції та послугах, та їх динаміку протягом трьох років (табл. 2.7-2.8).

Таблиця 2.7

**Динаміка обсягів реалізації продукції ТОВ «А.Т.К.» в натуральних
одиницях**

Продукція, тис. тонн	Роки			Відхилення 2021 р. до 2019 р	
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	+/-	%
Кукурудза	98,6	119,9	132,1	33,5	133,9
Соя та продукція її переробки	35,5	68,9	25,6	-9,9	72,1
Ріпак	2,5	1,5	2,5	0	100,0
Квасоля	0,2	3,4	3,7	3,5	1850
Інше	40,7	32,1	29,8	-7,4	81,9
Всього	177,55	225,8	193,7	16,15	109,1

Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності підприємства

Таблиця 2.8

Динаміка виручки від реалізації продукції та послуг ТОВ «А.Т.К.»

Продукція	Роки						Відхилення 2021 р. до 2019 р		
	2019 р		2020 р.		2021 р.		+/-	%	п.в.,%
	тис. грн	п.в.,%	тис. грн	п.в.,%	тис. грн	п.в.,%			
Кукурудза	424 641	43,2	547 300	33,1	872 463	52,0	447822	205,4	8,8
Соя та її продукти переробки	445 766	45,4	929 488	56,2	556 249	33,2	110483	124,8	-12,2
Ріпак	24 856	2,5	16 875	1,0	33 772	2,0	8916	135,9	-0,5
Квасоля	2129	0,2	67 621	4,1	93 258	5,5	91 129	4380	5,3
Інша продукція	42800	4,3	48 758	2,9	41 791	2,5	-1009	97,6	-1,8
Всього по продукції	940 192	95,7	1 610 042	97,4	1 597 533	95,3	657341	169,9	-0,4
Послуги	42 455	4,3	43 284	2,6	78 701	4,7	36 246	185,4	0,4
Всього	982 647	100	1 653 326	100	1 676 234	100	693587	170,6	0

Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності підприємства

В 2020 році прибуток від реалізації продукції різко виріс на 669,8 млн. грн,

що обумовлено активним зростанням цін на ринку зернових та зернобобових. Збільшення цін на зерно, олійні, кукурудзу тривало до нового врожаю – до червня 2021 року. Підвищення цін було зумовлено подорожанням ресурсів, поганими погодними умовами протягом всього виробничого року, дефолтами та пандемією COVID-19.

Найбільший прибуток товариству приносить кукурудза та соєві продукти. В 2019 та 2020 роках соєві продукти давали 50% прибутку, особливо великі обсяги реалізації соєвого шроту. Проте в 21 році обсяги реалізації кукурудзи збільшилися, а обсяги сої та продуктів її переробки навпаки зменшилися. Тож частка соєвих продуктів в структурі продажів скоротилась з 56,2% до 33,2%, що пояснюється несприятливими кліматичними факторами, які вплинули на врожай, а також передачею сої для переробки за давальницькою схемою та подальшого експорту готової продукції за вищою вартістю.

В порівнянні з 2019 роком дохід ТОВ «А.Т.К.» з реалізації кукурудзи зріс до 547,3 млн. грн, що пояснюється рішенням про збільшення посівних площ по даній культурі. В 21 року товариство реалізувало кукурудзу ще на 325,2 млн. грн більше, за рахунок збільшення обсягів реалізації та збільшення цін на світовому ринку.

В 2020 році квасоля також дала дуже великий прибуток порівняно з 2019 р., а в 2021 році дохід від неї збільшився ще на 38%, і складає 93,2 млн. грн. Відбувся такий скачок у прибутковості даної продукції завдяки високій вартості квасолі та збільшенню виробництва.

Інші продукти включають пшеницю, ячмінь, солому та інше. Дохід за даним сегментом, порівняно з 2020 роком в 2021 р. був менше на 7 млн. грн, в основному через зменшення обсягів реалізації пшениці.

З огляду на (табл. 2.7-2.8) можна зробити висновок, що обсяги реалізації продукції протягом трьох звітних років збільшилися на 16,15 тис. тонн, або на 657,3 млн. грн.

Динаміку продажів послуг дослідили окремо з уточненням по кожному виду послуги, що надає ТОВ «А.Т.К.» (див. табл. 2.9).

Динаміка продажів послуг, які надає ТОВ «А.Т.К.»

Вид послуги	Роки						Відхилення 2021 р. до 2019 р		
	2019 р.		2020 р.		2021 р.				
	млн.грн	п.в.,%	млн.грн	п.в.,%	млн.грн	п.в.,%	+/-	%	п.в.,%
Послуги по вирощуванню	13,9	32,9	22,5	52,0	47,5	60,4	33,6	341,7	27,5
Передпродажна підготовка зерна	12	28,3	8	18,5	10,4	13,2	-1,6	86,6	-15,1
Послуги оренди	9,8	23	2	4,6	10,9	13,9	1,1	111,2	-9,1
Інше	6,7	15,8	10,8	24,9	11,7	12,5	5	174,6	-3,3
Всього	42,4	100	43,3	100	78,7	100	36,3	185,6	0

Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності підприємства

Протягом трьох років загальний дохід від надання послуг виріс майже в 2 рази, а точніше на 36,3 млн. грн. Загалом приріст відбувся завдяки тому, що збільшився попит на послугу з вирощування кукурудзи та насіння соняшника майже в 3,5 рази. Цю послугу, переважно, було надано ТОВ «СИНГЕНТА» - основному клієнтові ТОВ «А.Т.К.».

Також суттєво збільшився прибуток від надання інших послуг, на 5 млн. грн, або на 75% протягом 3 років. Сюди входить перевезення та зберігання мінеральних добрив та ЗЗР, а також перевезення, зберігання та збирання врожаю зернових. Підприємством перевозились такі товари, як кукурудза, пшениця, ріпак та соя. Дохід за даним видом послуг було збільшено переважно за рахунок надання послуги зі збирання врожаю кукурудзи ТОВ «АГРОКОМПАНІЯ ВІДРОДЖЕННЯ».

Послуги з оренди в 2020 році скоротилися порівняно з 2019 р. на 7,8 млн. грн. До послуг з оренди включають надання в оренду техніки, складських приміщень та суборенда земельних ділянок. Скорочення відбулося через зменшення наданих послуг з оренди приміщень. В 21 році прибуток з цих послуг виріс на 8,9 млн. грн за рахунок збільшення наданих послуг оренди техніки з екіпажем.

Передпродажна підготовка зернових включає в себе приймання, очищення, фасування, протруєння тощо. Протягом трьох років прибуток від надання цих

послуг впав на 13,4%.

Результати дослідження собівартості реалізації у розрізі продукції ТОВ «А.Т.К.» наведено в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

Динаміка собівартості реалізації у розрізі продукції ТОВ «А.Т.К.»

Продукція, тис. грн	Роки			Відхилення 2021 р. до 2019 р	
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	+/-	%
Кукурудза	329 857	383 871	793 505	463 648	240,560
Соя та продукція її переробки (шрот, лецитин, олія)	322 868	711 730	299 532	- 23 336	92,772
Ріпак	3326	2424	41 682	38 356	1253,217
Квасоля	-	-	75 970	75 970	100
Інше (солома тюкована, льон, пшениця, ячмінь, картопля, жито)	40 593	105 847	11 677	-28 916	28,766
Послуги	7313	10 253	34 834	27 521	476,330
Всього	703 957	1 214 125	1 257 200	553 243	178,590

Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності підприємства

Собівартість кукурудзи збільшилася з 329,8 до 793,5 млн. грн, або на 140,5%, як і собівартість ріпака (на 38,4 млн. грн), що обумовлено збільшенням обсягів реалізації цих продуктів протягом трьох років.

Також збільшення витрат на реалізацію продукції в 2020 році могло бути спричинено не тільки збільшеними обсягами виробництва, але й зі зростанням цін на виробничі ресурси.

Витрати на сою та продукти її переробки були найбільшими в 2020 році, і склали 711,7 млн. грн, що спричинено великими обсягами реалізації. В 2019 та 2021 роках собівартість сої була значно меншою, але й обсяги реалізації були низькими.

В 2021 році на ріпак було витрачено дуже велику суму коштів, порівняно з минулими роками, на 38 млн. грн більше, ніж в минулі роки, що обумовлено збільшенням обсягів реалізації на 9 млн. грн, ніж в 2019 р.

Собівартість квасолі за 2019 та 2020 роках прорахована сумарно разом з

продуктами з секції Інше.

Сумарна собівартість продукції та послуг зросла на 78% протягом 3 років, що пов'язано зі збільшенням обсягів реалізації кукурудзи.

Досліджено показник рентабельності продажу товарів, а результати відображені в (табл. 2.12). Цей показник є одним з найважливіших показників ефективності діяльності підприємства. Він вказує на те, яку суму операційного прибутку одержує підприємство з кожної гривні проданої продукції. Показник рентабельності продажів характеризує найважливіший аспект діяльності – реалізацію основної продукції. [74]

Розраховується за формулою:

$$K_{p.n} = \frac{BP}{\text{ЧД}} * 100\%, \quad (2.15)$$

де ВП – валовий прибуток підприємства, тис. грн;

ЧД – чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.

Таблиця 2.11

Показник рентабельності та динаміка його змін протягом 2019-2021 рр.

Показник	Роки			Відхилення 2021 р. до 2019 р	
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	+/-	%
Валовий прибуток, тис. грн	286 778	763 178	1 272 724	985 946	443,801
Чистий дохід, тис. грн	982 647	1 653 326	1 676 234	693 587	170,583
Рентабельність продажу, %	29,184	46,160	75,927	46,743	260,166

Джерело: розроблено автором на основі розрахунків за формулою (2.15) та фінансової звітності підприємства

З огляду на показник рентабельності продажу можна зробити висновок, що сума операційного прибутку з 1 грн проданої продукції значно зростає з кожним роком. Починаючи з 2019 року вона вже збільшилася на 46,7%. Це дуже хороший показник.

Ефективність реалізації поточного асортименту дослідили шляхом використання методу Дібба-Сімкіна.

Метод Дібба-Сімкіна дозволяє виявити пріоритетні позиції серед виробничого товару, і за отриманим результатом оцінити ефективність управління асортиментом.

Для проведення оцінки було використано дані про динаміку продажів (обсяги реалізації) та собівартість продукції (враховуючи тільки змінні витрати). Також був розрахований фінансовий внесок у покриття витрат (див. табл. 2.12), що відображає перевищення доходів над змінними витратами, за формулою:

$$\Phi B = \text{ЧД}_{\text{п}} - C_{\text{п}}, \quad (2.16)$$

де ЧД – чистий дохід від реалізації окремого продукту, тис. грн;

C – собівартість реалізованого продукту, тис. грн.

Дані для розрахунків відображені в (табл. 2.8, 2.10). Сегменти Інша продукція та Квасолю представимо сумою через те, що в фінансових звітах підприємства за 2019 та 2020 роки собівартість реалізації квасолі додана до собівартості сегменту Інша продукція.

Таблиця 2.12

Фінансовий внесок у покриття витрат по кожному продукту та послугі

Продукт/послуга, млн. грн	Роки			Відхилення 2021 р. до 2019 р.	
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	+/-	%
Кукурудза	94 784	163 429	78 958	-15 826	83,303
Соя та продукція її переробки (шрот, лецитин, олія)	122 898	217 758	256 717	133 819	208,886
Ріпак	21 530	14 451	-7910	-29 440	-36,740
Квасоля та Інші продукти	4336	10 532	47 402	43 066	1093,220
Послуги	35 142	33 031	43 867	8725	124,828
Всього	278 690	439 201	419 034	140 344	150,360

Джерело: розроблено автором на основі розрахунків за формулою 2.16 та фінансової звітності підприємства

По кожній позиції асортименту представлено графіки за три звітних роки на

основі отриманих результатів розрахунків (рис. 2.3-2.7) та даних обсягів реалізації з (табл. 2.8). За віссю X знаходиться показник Фінансовий внесок у покриття витрат, а за віссю Y – Обсяг продажів.

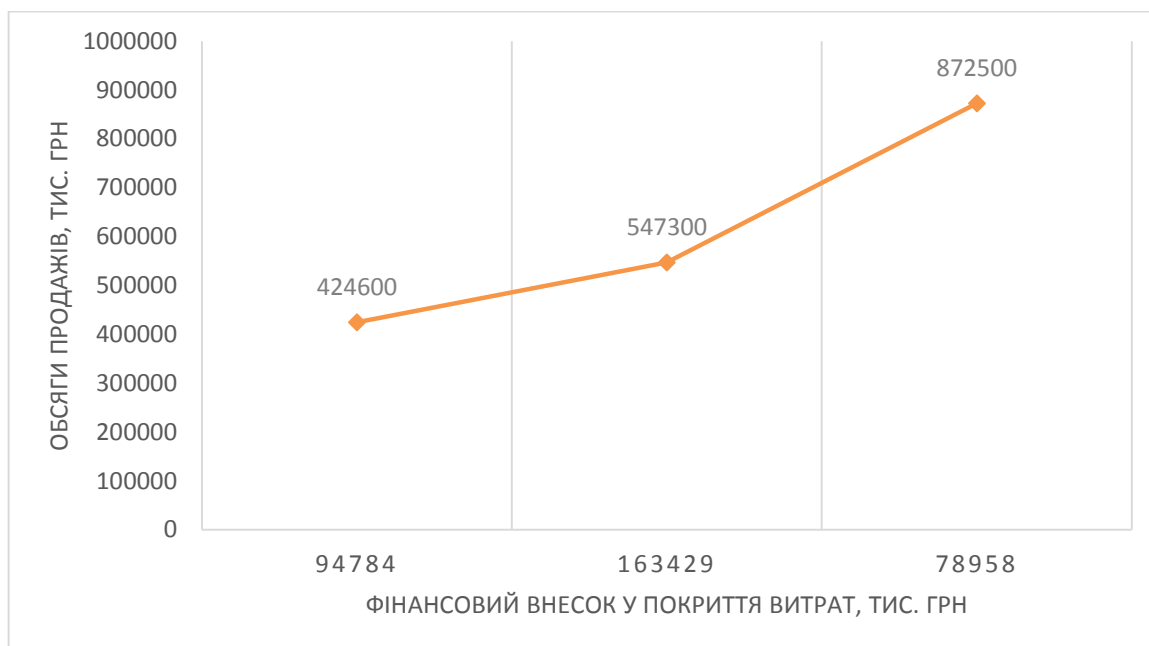


Рис. 2.3. Відношення доходу до обсягів реалізації кукурудзи

Джерело: розроблено автором на основі табл. 2.12 та фінансової звітності підприємства

З огляду на (рис. 2.3) можна зробити висновок, що прибутковість від реалізації кукурудзи не надто велика. В 2021 році при обсягах реалізації кукурудзи в 872,5 млн. грн прибуток від неї складав усього лише 80 млн. грн. Приблизно така ж сама проблема була в 2019 році.

В 2020 році фінансовий внесок у покриття витрат склав 163 млн. грн при обсягах реалізації в 543 млн. грн. Цей рік був дуже ефективним щодо реалізації кукурудзи, бо затрати на виробництво були малими через наявність запасів цього товару з минулих років, а обсяги реалізації були великими.

Наведений графік щодо сої та продуктів її переробки (рис. 2.4) відповідає тому, що в 2020 році соєві продукти порівняно з кукурудзою були затратними. Обсяги реалізації були великими, підприємство отримано всього лише 217,7 млн. грн при продажах в 929,5 млн. грн.

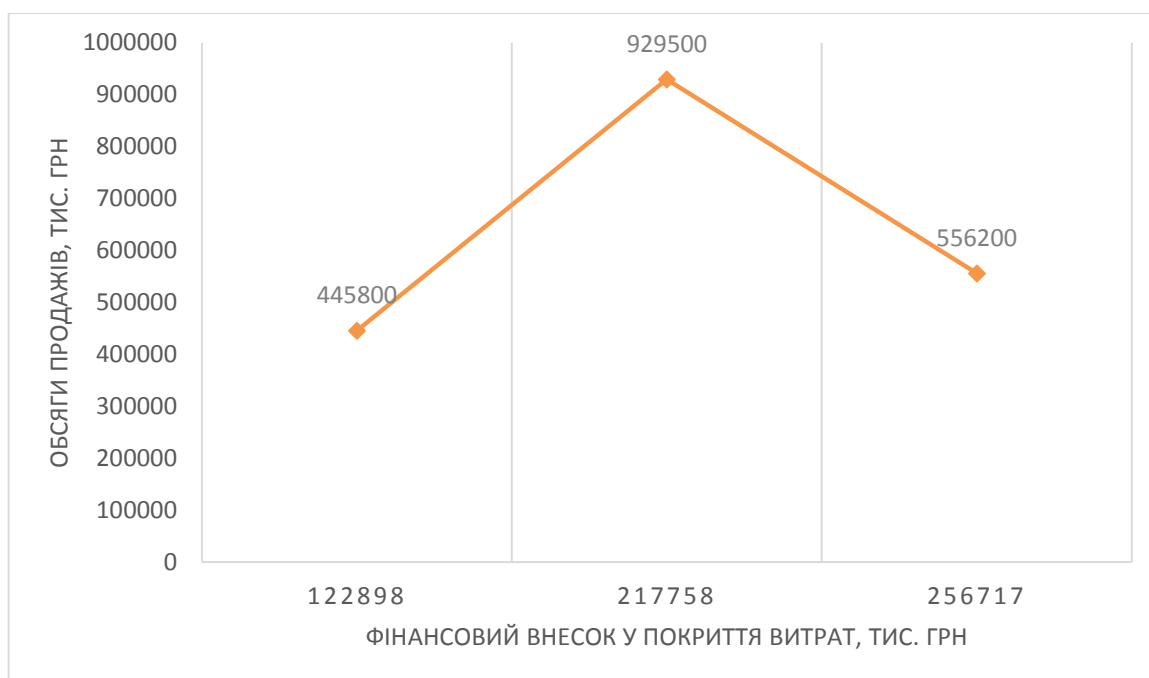


Рис. 2.4. Відношення доходу до обсягів реалізації сої та продуктів її переробки

Джерело: розроблено автором на основі табл. 2.12 та фінансової звітності підприємства

В 2019 та 2021 роках через погані погодні умови та інші причини обсяги реалізації сої скоротилися, і підприємство витратило менше коштів на виробництво, продажі відбувалися з запасів за рахунок соєвої продукції, а не сої, і прибуток був порівняно великим: 122,8 млн. грн при реалізації 445,8 млн. грн в 19 році, та 256,7 млн. грн при реалізації 556,2 млн. грн в 21 році. Це були вдалі, прибуткові роки, хоч і при менших обсягах.

За рисунком 2.5 можна зробити висновок, що реалізація ріпака в 2019 році була дуже прибутковою, як і в 2020 році. Проте в 2021 р. ріпак не окупився, хоч обсяги реалізації були більшими, ніж в попередні роки.

Дохід від реалізації квасолі та інших продуктів, як видно з рисунку 2.6, в 2021 році був дещо непоганим. При реалізації розміром в 41,7 млн. грн, фінансовий внесок складав 30 млн. грн. В розмірі однієї продукції це добрий прибуток при невеликих витратах на реалізацію.

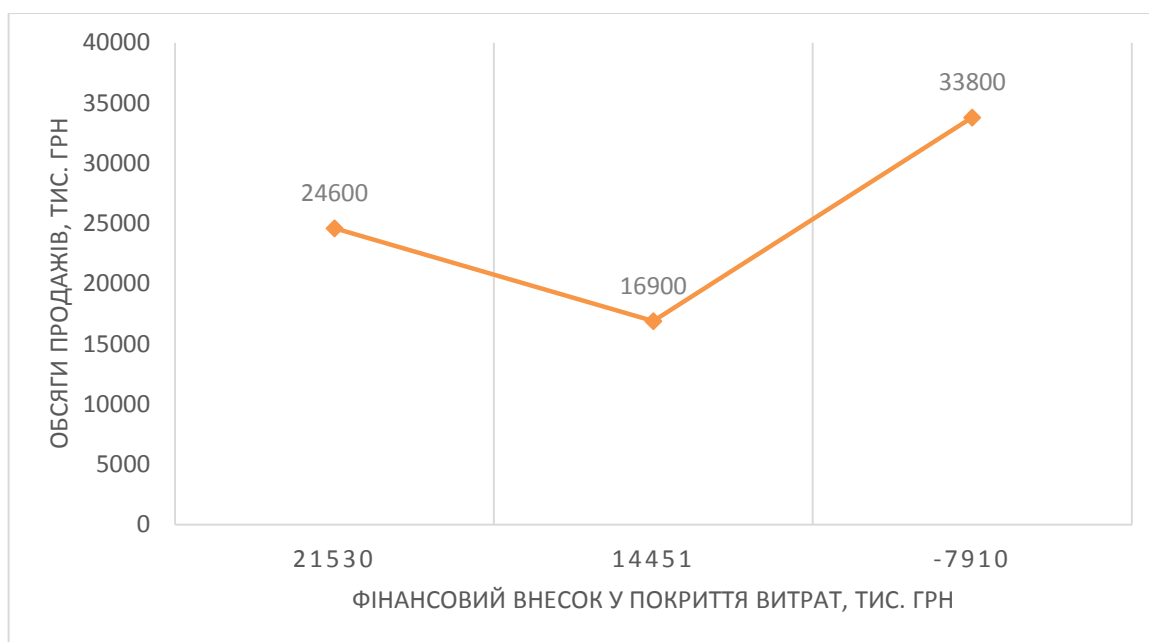


Рис. 2.5. Відношення доходу до обсягів реалізації ріпака

Джерело: розроблено автором на основі табл. 2.12 та фінансової звітності підприємства

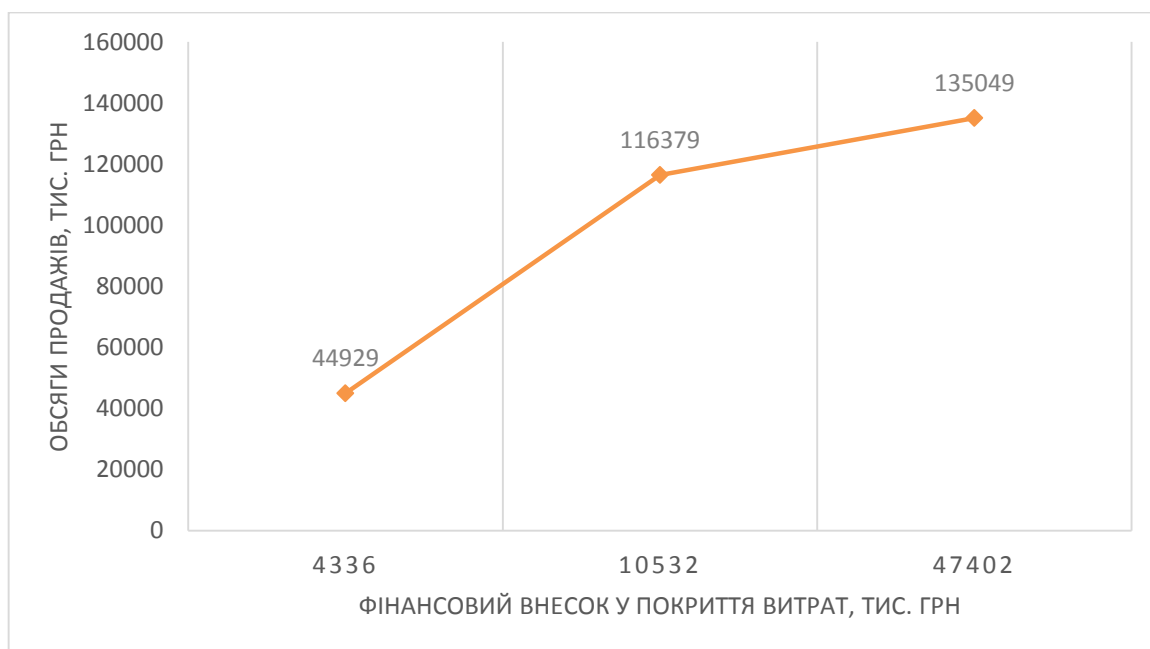


Рис. 2.6. Відношення доходу до обсягів реалізації квасолі та іншої продукції

Джерело: розроблено автором на основі табл. 2.12 та фінансової звітності підприємства

Обсяги квасолі збільшувалися починаючи з 2019 року. Прибуток від неї при продажах на 93 млн. грн складав 17 млн. грн в 2021 році.

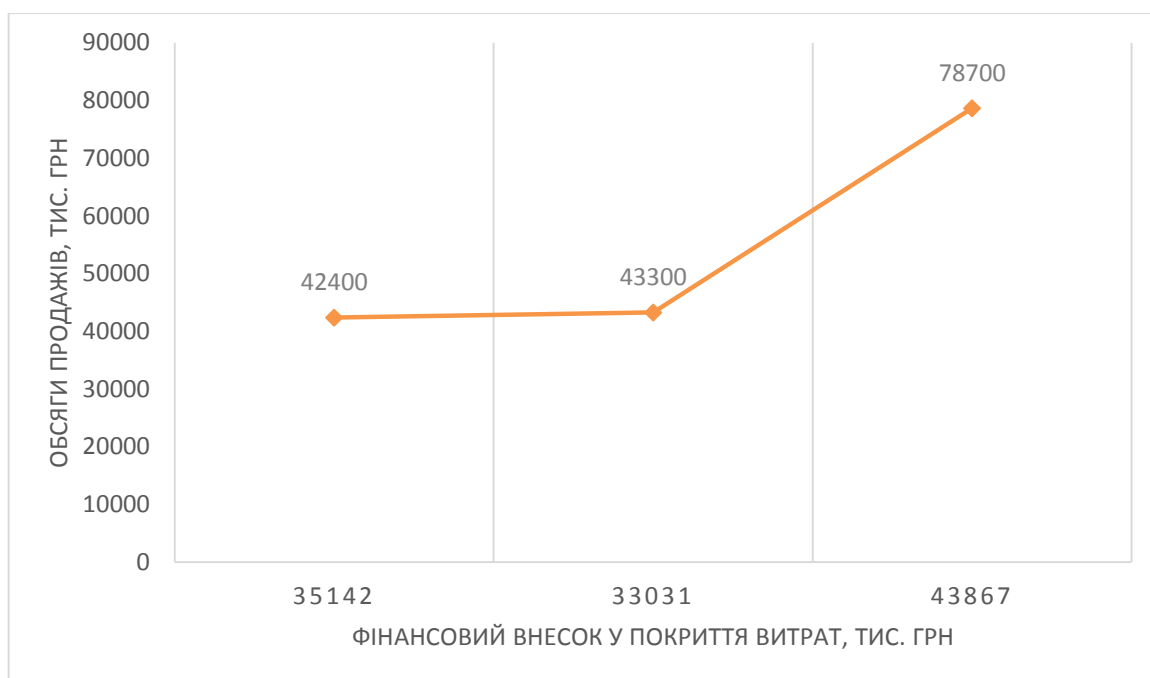


Рис. 2.7. Відношення доходу до обсягів реалізації наданих послуг

Джерело: розроблено автором на основі табл. 2.12 та фінансової звітності підприємства

З огляду на (рис. 2.7) надання послуг – це одна з тих позицій в асортименті, які потребують мінімум витрат та дають багато прибутку. Протягом усіх 3 років спостерігається стабільний дохід від їх реалізації.

Таким чином, за проведеним аналізом асортименту ТОВ «А.Т.К.» за методом Дібба-Сімкіна можна зробити наступний висновок та класифікувати товар. Результат аналізу та висновок викладено в (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Класифікація продукції ТОВ «А.Т.К.» за методом Дібба-Сімкіна

Клас	Види продукції
А	До еталонного класу на нашу думку можна віднести послуги, бо через їх різноманітність вони приносять завжди стабільний прибуток при невеликих витратах. Хоча слід подумати над тим, щоб провести або вдосконалити цей вид продукції. Зараз він є додатковим до основного (кукурудза та соєві продукти), проте при цього його можна вважати перспективним.
В1	Ріпак, кукурудза, соя, соєві продукти та квасоля дають великі гарний прибуток. Проте недостатній з огляду на обсяги реалізації та їх собівартості. На кукурудзу та ріпак необхідно знайти спосіб збільшити дохід.

B2	Інші продукти можна віднести до продукції, яка потребує збільшення обсягів реалізації. Через малі обсяги прибуток частка в прибутку від них є не великою, але дохід більш менш стабільний, тож цей сегмент продукції необхідно або прибрати, або вдосконалити та збільшити обсяги виробництва.
C	За цим методом не виявлено товарів цієї групи.

Джерело: розроблено автором на основі (рис. 2.3-2.7)

Додатково проведено дослідження рівня прибутковості по кожному окремому продукту за методом ABC-аналізу. Це простий і точний метод, який дозволяє визначити рейтинг товарів за рівнем дохідності, інакше кажучи проводиться порівняння рівня виручки від реалізації по кожній окремій продукції (див. табл. 2.8).

На гістограмі наглядно відображена прибутковість позицій асортименту у грошових одиницях та в процентах (див. рис. 2.8-2.9).

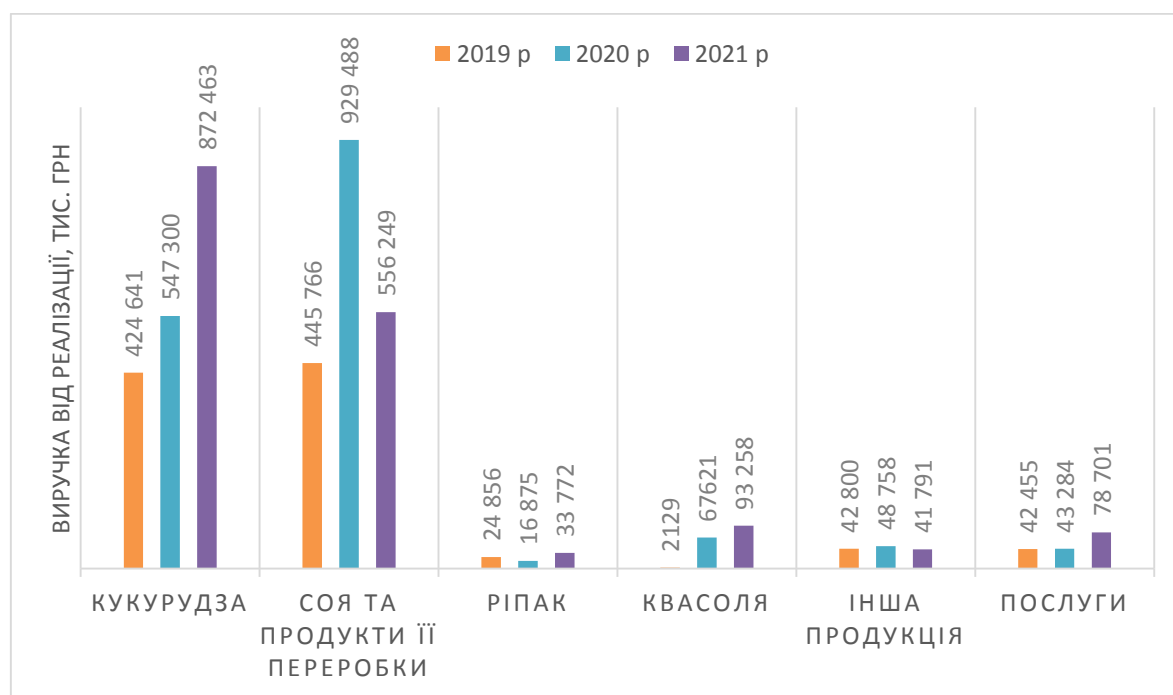


Рис. 2.8. Рівні прибутковості товарів в грошових одиницях за три звітних роки

Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності підприємства

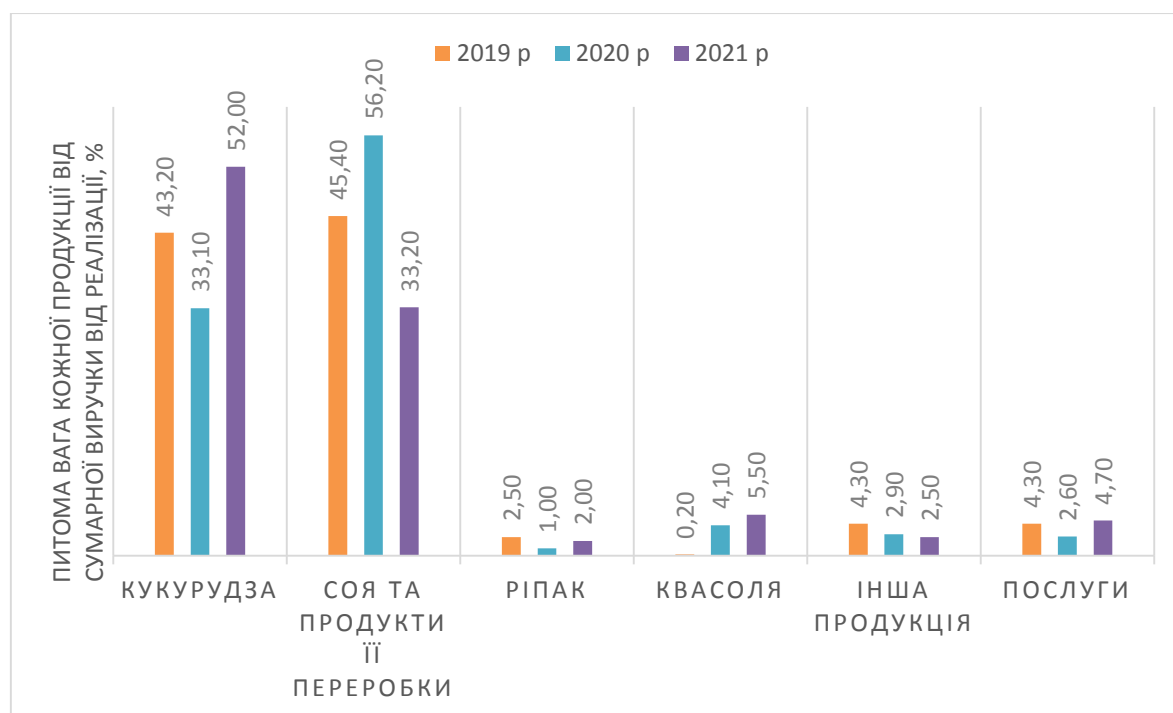


Рис. 2.9. Рівні прибутковості товарів в процентах

Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності підприємства

За принципом Парето, на основі якого й побудований АВС-аналіз, усього лише 20% товару дають 80% прибутку. Інші товари або потребують вдосконалення, або взагалі вилучення з асортименту та виробництва. Класифікація за цим методом продукції відображена в таблиці 2.14.

Таблиця 2.14

Класифікація продукції ТОВ «А.Т.К.» за методом АВС-аналізу

Клас	Види продукції
А	Найціннішими позиціями в асортименті виявилися кукурудза, соєві продукт та соя. Принесли підприємству сумарно протягом трьох років підряд 80% виручки.
В1	Проміжні позиції середньої важливості: послуги та квасоля, від реалізації якої в 2021 році була непогана виручка. З огляду на частку від виручки не складають 15%, проте з 2019 по 2021 рік прибуток від їх реалізації тільки зростає, тож ці позиції в асортименті можна покращити та збільшити обсяги реалізації. Сегмент іншої продукції не приносить багато прибутку через малі обсяги виробництва, проте прибуток від нього стабільний. Також він має невелику собівартість. Можливо, слід збільшити виробництво деяких продуктів з цього сегменту.
С	До неприбуткових товарів, які необхідно видалити з асортименту, на нашу думку можна віднести ріпак. Ріпак за останні три роки не приніс багато прибутку. В 2021 році витрати на його реалізацію були більшими, і прибутку від цього не було взагалі. Тільки збитки через велику собівартість реалізації.

Джерело: розроблено автором на основі (рис. 2.8-2.9)

Висновки до розділу 2

Аналітична оцінка управління підприємством ТОВ «А.Т.К.», зокрема, проведення організаційно-управлінського та фінансово-економічного аналізу, а також оцінка управління асортиментною політикою підприємства показала, що:

1. В 2019 році через низку певних факторів, на які підприємство не могло ніяк вплинути і до яких не було готове, підприємство не отримало прибутку, ще й обсяги реалізації були невеликими. Це сильно вдарило по рентабельності підприємства, проте протягом двох наступних років керівництву вдалося підвищити рентабельність господарської діяльності з -0,7% до 57,2%. За три роки це великий прогрес.

2. Коефіцієнти рентабельності, ефективності, ліквідності та стабільності підвищилися порівняно з 2019 роком, що свідчить про стабілізацію підприємства та впровадження ефективних змін щодо управління виробництвом в умовах пандемії та пов'язаним з цим падінням економіки України.

3. За три звітних роки вартість активів зросла за рахунок оборотних активів, завдяки чому зменшується ризик втрати ліквідності.

4. В 2021 році підприємство досягло достатнього рівня платоспроможності, для того, щоб виконати частину своїх зобов'язань перед постачальниками. Сума поточних зобов'язань скоротилася на 50%.

5. Незважаючи на великі обсяги реалізації в 20 році та високе значення рентабельності продажів, рентабельність виробництва свідчить про те, що підприємство має проблеми з продукцією. Деякі позиції мають занижку прибутковості. Виробництво потребує раціоналізації певних товарів та вдосконалення управління асортиментною політикою.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТНОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Напрями вдосконалення системи управління асортиментною політикою у забезпеченні розвитку підприємства

Прийняття управлінських рішень, які стосуються збуту продукції, її виробництва та маркетингової частини, реалізуються обов'язково з оглядом на асортимент підприємства та можливості для управління ним. Цей процес і є частиною асортиментної політики, яка повинна бути розвинена на будь-якому підприємстві. Крім того, в тих випадках, коли програма асортиментної політики не розвинена або вже просто застаріла, виникає потреба в її вдосконаленні та запровадженні змін.

Під час формування асортименту завжди проводиться аналіз по всіх факторах та всіх перспективах, які могли б вплинути негативно або позитивно на виробництво та продажі товару. При вдосконаленні системи управління асортиментною політикою робиться те ж саме: аналіз, оцінка результатів, пошуки вирішення проблем, прогнози щодо ефективності та рентабельності впроваджених змін, втілення в життя при гарних результатах дослідження.

Перед втіленням задумів по покращенню асортиментної політики, проводять оцінку всіх показників, пов'язаних з товаром, щоб знайти «вузькі» місця та виправити проблему: від вартості та якості виробничих ресурсів до рентабельності продажів, ефективності маркетингу та привабливості упаковки. А далі вже обираються методи покращення асортименту та вдосконалення системи управління асортиментною політикою з врахуванням галузі виробництва та наявності аналогічних товарів на ринку, з врахуванням цін та конкурентів тощо.

Бардаш М. С. в своїй статті висвітлює такі напрямки формування асортиментної політики: [75]

- Нарощування товарного асортименту;

- Насичення асортименту;
- Скорочення товарних позицій;
- Удосконалення;
- Оновлення асортименту чи певних товарів.
- Стабілізація товару;
- Гармонізація.

Проте на нашу думку, ці способи цілком підходять і для вдосконалення асортиментної політики та оптимізації асортиментного ряду. Розглянемо ці напрямки детальніше.

Розширення асортименту формується з двох способів: нарощування та насичення асортименту.

Нарощування відбувається тоді, коли підприємство виходить за межі того, що виробляє на даний момент. Цей процес можна втілювати в трьох напрямках: [76]

1. Вгору. Тобто розширяється асортимент шляхом додавання більш дорогих, якісних позицій, тобто таких, які мають більш високі характеристики в порівнянні з теперішнім асортиментним рядом. Супроводжується ризиком щодо наявності недостатньо компетентних співробітників, наявності знань та навичок на підприємстві, не виправдання очікувань споживачів щодо нової продукції, послаблення конкуренції по іншим позиціям асортименту.
2. Вниз. Додавання до асортименту навпаки, простіших позицій, більш дешевих порівняно з іншою продукцією підприємства.
3. Нарощування асортименту по двом напрямкам одночасно.

Насичення ж товарного асортименту відбувається через додавання нових товарів в тому ж ціновому діапазоні, що й теперішня продукція підприємства, без нарощування. Причинами проведення насичення можуть бути: можливість отримати додатковий прибуток; використання тих виробничих ресурсів, які не використовуються; можливість та необхідність зайняти прогалини на ринку раніше за конкурентів; бажання стати лідируючим підприємством з вичерпним

асортиментом.

Скорочення асортименту відбувається за рахунок зменшення широти та повноти асортиментного ряду. Якщо падає попит, продукція збиткова, та ще й прибутку замало дає, то можна скористатися цим способом та просто скоротити (видалити) такі товарні позиції з виробництва. [75]

Слід зазначити, що керівництво під час пошуку вирішення проблем повинно розглядати всі напрямки по вдосконаленню асортиментної продукції, і при необхідності застосувати одразу кілька способів, якщо це посприє більшій ефективності змін.

Стабілізація асортименту – це стан продукції, при якому протягом довгого часу вона стабільно має попит та приносить стабільний прибуток, хоча при цьому не відрізняється новизною. Зазвичай це товари повсякденного використання, необхідність в яких не зменшується з часом.

Оновлення продукції – це спосіб удосконалення товарів та системи управління товарами, при якому підвищується показники новизни, що в свою чергу може допомогти підвищити попит, а разом з тим й показники рентабельності та ефективності підприємства. Також він може ґрунтуватися на впровадженні змін з метою підвищити раціональність товарів. Це може стосуватися перерозподілу матеріальних та нематеріальних ресурсів у виробництві, розгляду собівартості продуктів з метою знайти спосіб її зниження, наприклад, зменшити використання тих самих виробничих ресурсів, або знайти спосіб повторного використання залишків від виробництва.

Гармонізація – процес зміни продукції з метою наближення її до еталонних аналогічних товарів, з урахуванням цілей та можливостей підприємства. Тобто досягти гармонії в управлінні товаром та управлінням підприємства одночасно.

Хоч більшість описаних напрямків удосконалення й стосується саме продукції, проте зміни повинні торкнутися набагато глибше, ніж просто поверхнево. Це повинні бути зміни у виробничому та збутовому управлінні, в сфері розподілу фінансів, в підрозділі інновацій та розробок, а також зміни в інших складових менеджерського управління підприємством.

Також можуть користуватися такими напрямками удосконалення та формування асортиментної політики: методичний інструментарій планування асортименту; розробка структурно-логічної послідовності формування та реалізації асортиментної політики підприємства на основі дотримання вимог її ефективності; розробка методичного підходу до планування асортименту за допомогою системи динамічних двовірних матриць, побудованих за критичними з точки зору зміцнення конкурентних позицій критеріями. [77, С.323-330]

Крім того, керівництво підприємства – це ще одна складова, яка впливає на його розвиток. Головною умовою покращення будь-чого на підприємстві є розуміння та бажання керівництва впроваджувати всі необхідні зміни та займатися розвитком. На жаль, іноді це може бути майже не головною причиною стагнації та занепаду підприємства.

З огляду на позитивні коефіцієнти рентабельності та ефективності ТОВ «А.Т.К.» (див. табл. 2.3, 2.5 та 2.11), а також враховуючи збільшення прибутку за останні три роки (див. табл. 2.8) та деяку раціоналізацію коштів (див. табл. 2.2 та 2.6), можна зробити висновок, що керівництво підприємства дійсно вмотивовано на зміни на краще.

Навіть при наявності такого різноманіття серед напрямків вдосконалення асортиментної політики, методи покращення необхідно обирати з врахуванням галузі, в якій займається своєю діяльністю товариство.

Галузь виробництва ТОВ «А.Т.К.» аграрна, тож такі методи, як оновлення продукції за новизною, гармонізація, нарощування та насичення можуть бути не такими ефективними, як скорочення та оновлення за раціональністю виробництва.

Зумовлена така думка декількома причинами:

- обсяг виробництва та реалізації напряму залежать від погодних умов протягом сівби, дозрівання та виробництва продукції, від економічної ситуації в країні, а з подій, що сталися на початку 2022 року, ще й від наявності військового положення в країні та пов'язаних з цим ситуацій по окремих областях. Іншими словами, на реалізацію продукції можуть впливати фактори, на які підприємство не зможе вплинути, щоб хоч якось

зарадити.

- розвиток та пошук інноваційних рішень щодо процесу виробництва та щодо характеристик продукції хоч й відбувається дуже швидко порівняно з ХХ століттям, проте на вітчизняний ринок покращення завжди приходить із затримкою. Тож новизни або доводиться досягати самостійно, витрачаючи певну частку доходів на розробку та дослідження, або чекати її розповсюдження. Хоч так, проте аграрні підприємства, що націлені на лідерство серед конкурентів, відкривають такі центри по перевірці якості продукції, для проведення досліджень щодо ґрунту та добрив тощо. Підприємство ТОВ «А.Т.К.» також з 2021 року займається деякими дослідженнями (рис. 3.1).

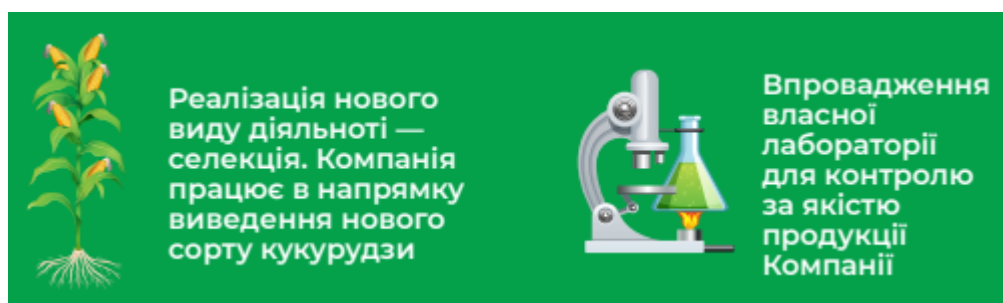


Рис. 3.1. План заходів на 2021 рік щодо пошуку інновацій в аграрній галузі виробництва

Джерело: застосовано на основі звітності підприємства

- насичення товарного ряду для товариства «А.Т.К.» не є ефективним, бо на нашу думку вона вже займається виробництвом не надто прибуткових товарів. Тож краще розібратися з тим, що є, зробити виробництво більш раціональним, а вже тоді наповнювати асортимент привабливими позиціями. Проте, можливо, деякі товари можна замінити іншими. Так би мовити, поєднати методи скорочення та насичення/нарощування.

Таким чином, на підставі проведеного дослідження можна запропонувати такі стратегічні рішення з управління та вдосконалення асортименту ТОВ «А.Т.К.»:

- збільшити обсяги виробництва та реалізації товарів, які мають низьку собівартість та приносять стабільний прибуток;

- покращити методи просування певної продукції;
- видалити з асортименту найменш прибуткові позиції.

Основним напрямком вдосконалення асортиментної політики буде оновлення продукції за раціоналізацією.

3.2. Заходи щодо вдосконалення системи управління асортиментною політикою підприємства

Заходи щодо вдосконалення асортиментної політики на підприємстві «Аграрна технологічна компанія» повинні починатися з аналізу ринку. Можливо, якісь позиції, виробництвом яких займається товариство, вже не мають такого значного попиту і їх можна видалити з асортименту, звісно, при умові, що вони не надто прибуткові. Тому розглянемо, чи вважаються взагалі прибутковими культури, які виробляє підприємство, на ринку України загалом.

В агросфері в 2021/2022 роках найбільш рентабельними культурами серед зернових, бобових та олійних можна вважати пшеницю, жито, ячмінь, кукурудзу, ріпак, сою, соняшник. [78]

Багато фермерів роблять акцент на вирощуванні саме пшениці, ячменю та жита. Рентабельність вирощування пшениці може досягати 40% у роки відмінного врожаю, але в середньому зберігається на рівні 25%.

Останнім часом площа під посіви кукурудзи активно зростає. До переваг вирощування кукурудзи відноситься її невибагливість до кліматичних умов та типу ґрунту.

У розрізі зернових культур зміна обсягів виробництва за 30 років незалежності України була наступною (див. рис. 3.2): [79]

- пшениця — виробництво зменшилось на 16%;
- ячмінь — зменшилось на 14%;
- кукурудза — збільшилось на 545%.

Середня врожайність пшениці та ячменю знизилась, а кукурудзи — значно

зросла.

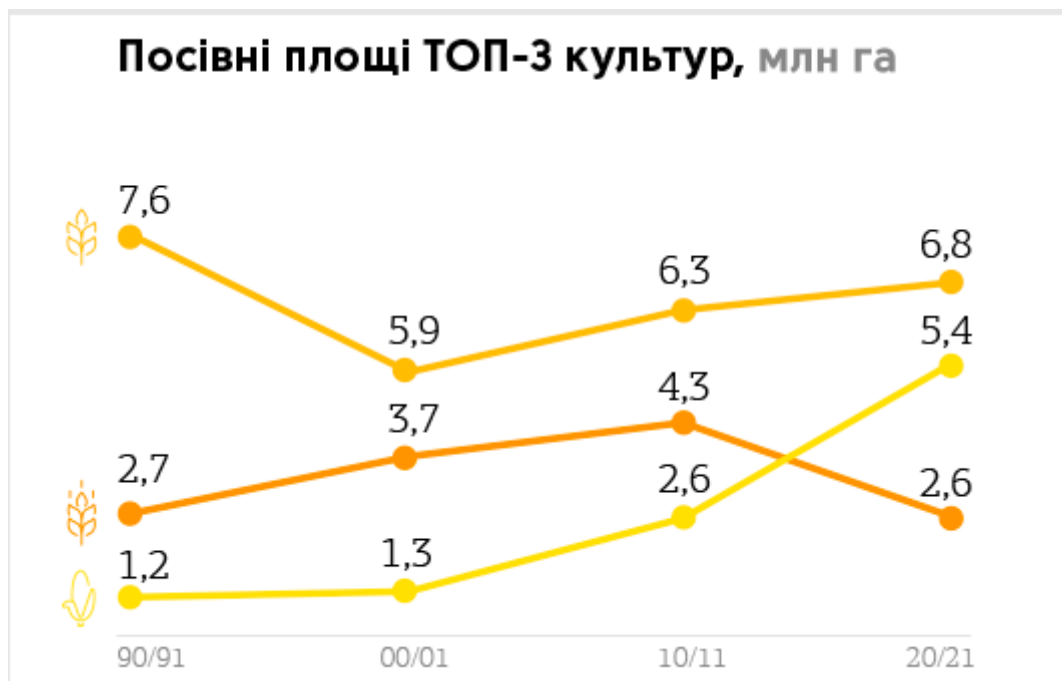


Рис. 3.2. Динаміка змін посівів за останні 30 років по пшениці, ячменю та кукурудзі

Джерело: застосовано на основі [79]

Ріпак, попри значну маржу (порядком 29%) потроху виходить із моди. А ось популярність сої потроху зростає.

В 2020 році ціна на ріпак була дуже привабливою, тому очікувалося, що культурою будуть засіяні досить великі площі. Але засуха на час посівної кампанії перешкодила сівбі й отриманню повноцінних сходів рослини. В результаті посівні площі під ріпак скоротилися. [80]

Отже, можна зробити висновок, що низька рентабельність продукції на підприємстві ТОВ «А.Т.К.» пов'язана не з «поганим» вибором продукції, а з неефективністю її реалізації.

На основі проведених методів дослідження Дібба-Сімкіна (див. рис. 2.3-2.7 та табл. 2.13) та АВС-аналізу (див. рис. 2.8-2.9 та табл. 2.14) запропоновано наступні рішення щодо покращення асортиментної політики підприємства ТОВ «А.Т.К.»:

1. Видалити з виробничого асортименту ріпак. Зокрема з тої причини, що його

собівартість дуже висока. В 2021 році його реалізація не принесла прибутку. В роки, коли продаж відбувається з запасів, ріпак приносить більш менш непоганий дохід. Проте в роки виробництва він може бути занадто збитковим. Чи окупиться виробництво ріпака за наступні роки? Вважаємо, більш доцільним буде направити ті кошти, які вкладаються у виробництво ріпака, на розвиток іншого сегменту. Наприклад, на розвиток сегменту іншої продукції (пшениця, ячмінь, льон, солома тощо) або квасолі.

2. Якщо брати до уваги кукурудзу, сою з соєвими продуктами та квасоллю, то необхідно шукати шляхи пониження їх собівартості. Наприклад:
 - а) вдосконалити управління виробництвом і праці;
 - б) скоротити витрати на сировину та матеріали. Найбільше за все сировини та матеріалів було витрачено в 2021 році на кукурудзу (див. Додаток 3 та Додаток И), що пояснюється обсягами реалізації. В 2020 році товариство вирішило направити виробництво у розвиток кукурудзи, тож зменшити обсяги виробництва та реалізації не є можливим, бо буде йти в розріз з цілями та планами «А.Т.К.». Зменшення сировини може бути дієвим, проте слід зазначити, що якість продукції та ґрунту понизиться, обсяги виробництва можуть зменшитися через недостатність важливих мінеральних добрив та компонентів.
3. Продаж послуг приніс товариству стабільний прибуток за три останні роки. А в 2021 році цей сегмент дав майже в 2 рази більше прибутку, ніж в 2020 р. Слід подумати над тим, як збільшити попит на нього. Розвиток послуг є доцільним, бо собівартість їх реалізації маленька. Можна було б запланувати на наступні роки розширення складських приміщень та покупку додаткової техніки, проте з огляду на ситуацію в країні в 2022 році це не буде пріоритетом для підприємства.
4. Собівартість реалізації іншої продукції, такої, як пшениця, льон, ячмінь тощо, невелика порівняно з тим, який прибуток вона надає. Якщо вкласти в цей сегмент (наприклад, в ячмінь) ті кошти, які б могли піти на реалізацію ріпака, то прибуток міг би бути більшим. Наразі це додаткова продукція, яка

може стати перспективною в майбутньому.

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів

Для проведення оцінки ефективності заходів скористаємося методом екстраполяції. Це поширення кількісних (статистичних) висновків щодо існуючих тенденцій, одержаних у результаті вивчення впливу минулих подій на майбутні (прогнозні) періоди. Необхідним елементом при цьому є побудова та аналіз так званого ряду динаміки, який класифікує значення показників у часі у розрізі окремих періодів та описує динаміку їх розвитку. [81]

Можна виокремити три основні групи методів прогнозування за допомогою екстраполяції: методи визначення середніх величин, екстраполяція тренду та експоненціальне згладжування. [81] Проте ми скористаємося методом екстраполяції тренду, бо він більш точний, ніж метод визначення середніх величин, і дозволяє розрахувати на більш довгий термін, ніж експоненціальне згладжування.

Екстраполяція тренду – це продовження виявленої в процесі аналізу тенденції за межі побудованого на основі емпіричних даних ряду динаміки. Одним з методів екстраполяції тренду є метод найменшого квадратичного відхилення. Якщо спостерігається більш-менш стійка лінійна залежність значення досліджуваного показника (x) від часового інтервалу (t), то для виявлення тренду доцільно побудувати пряму, яка описується лінійною регресією: [81]

$$x_t = a + bt, \quad (3.1)$$

де a та b – це параметри трендового рівняння, які розраховуються за формулами:

$$a = \frac{1}{m} \sum_{t=1}^m x_t - b \frac{m+1}{2}, \quad (3.2)$$

$$b = \frac{12 \sum_{t=1}^m t x_t - 6(m+1) \sum_{t=1}^m x_t}{m(m^2 - 1)}, \quad (3.3)$$

де m – це сума років аналізованого ряду динаміки;

x_t – сума показників за m років, тис. грн;

tx_t – сума показників, помножених на порядковий номер року.

Користуючись цим методом та даними за 2019-2021 роки (див. табл. 2.8 та 2.10), дослідили те, як зміниться виручка від реалізації протягом наступних двох років по кожній продукції (див. табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Розрахована динаміка виручки від реалізації протягом 2022 та 2023 рр

Продукція	Роки				Відхилення		
	2022 р		2023 р.		2023 р. до 2022 р		
	тис. грн	п.в.,%	тис. грн	п.в.,%	+/-	%	п.в.,%
Кукурудза	1 062 583	50,7	1 286 494	52,7	223 911	121,1	2
Соя та її продукти переробки	754 317	35,9	809 558	33,2	55241	107,3	-2,7
Квасоля	145 465	6,9	191 029	7,8	45564	131,3	0,9
Інша продукція	43 441	2,1	42 936	1,7	-505	98,8	-0,4
Всього по продукції	2 005 806	95,7	2 330 017	95,5	324 211	116,2	-0,2
Послуги	91 059	4,3	109 182	4,5	18123	119,9	0,2
Всього	2 096 865	100	2 439 199	100	342 334	116,3	0

З рисунку 3.3 видно, що протягом останніх років, якщо не буде ніяких кризових ситуацій і якщо тенденція до розвитку збережеться, виручка від реалізації продукції тільки збільшується. Крім того, це тільки приблизні цифри. При реалізації всіх запропонованих заходів щодо раціоналізації асортименту результат в теорії повинен бути ще кращим.

Однак на практиці результати можуть бути гіршими за очікувані. В 2022 році, як і всі галузі виробництва і всі сфери діяльності в Україні, агросектор зіткнувся з

рядом проблем, які були спричинені війною з Росією.



Рис. 3.3. Рівні прибутковості товарів в грошових одиницях за три роки

Джерело: розроблено автором на основі табл. 3.1 та фінансової звітності підприємства

Практично весь аграрний сектор у країні опинився у зоні ризику, а найгострішим є питання посівної кампанії. Внаслідок бойових дій дуже небезпечним виглядає проведення посівної більш ніж у 9 областях країни: Чернігівській, Сумській, Київській, Харківській, Луганській, Донецькій, Запорізькій, Херсонській та Миколаївській. Частково ризиковані райони для посівної наразі є в Житомирській, Полтавській та Дніпропетровській областях.

На жаль, військові дії в Україні, найімовірніше, призведуть до суттєвого скорочення площ, що будуть доступними для збирання. Значна частина земель опинилася за межею фізичної можливості її обробітку. Отже, виробництво аграріїв в жахливому становищі.

На цьому проблеми не закінчуються. За відсутньої можливості повною мірою реалізувати експортний потенціал культур, особливо, що стосується кукурудзи, навіть за умови високих втрат, запаси зернової очікуються на рекордно високому рівні. За умови низького експорту надвисокий обсяг пропозиції буде реалізувати

досить складно, що призведе до зниження цін на внутрішньому ринку. Зовнішній попит на зернові може повернутися до високого рівня тільки за умови відновлення роботи морських портів та безпечного доступу до них, що, з урахуванням ризиків для судновласників та пошкодження транспортної інфраструктури в Україні, є не досить швидкою перспективою.

Як і для зернових культур, в олійному сегменті у 2022 р. очікується не лише значне скорочення посівної площі під олійними культурами, а й зниження урожайності і, відповідно, обсягів виробництва.

В той же час площа сівби соєвих бобів може скоротитися не так значно, оскільки серед основних регіонів вирощування цієї культури – центральні та західні області.

В цілому ж, формування ярих посівів як зернових, так і олійних культур під урожай нового сезону в багатьох випадках буде ситуативним і залежатиме від забезпечення ресурсами та підтримки бізнесу і держави.

Очікуване скорочення виробництва усіх зернових культур обумовлене не тільки скороченням посівних площ під яровими і значними втратами посівів озимого клину, але і прогнозованим зниженням урожайності культур за рахунок складнощів із забезпеченням основними ресурсами, такими як насіння, паливо, добрива, засоби захисту тощо.

З цього всього можна зробити висновок, що дохід підприємства з більшою вірогідністю зменшиться через неможливість реалізувати товар, через відсутність в необхідній кількості потрібних сировини та матеріалів, через знижений обсяг виробництва, та й взагалі через нестабільну економічну ситуацію в країні.

Проте слід зазначити, що в майбутньому, після закінчення війни з Росією, ТОВ «А.Т.К.» має чітку тенденцію до розвитку, збільшення виробництва та реалізації, підвищення рентабельності, а також до підвищення в рейтингу агрохолдингів. Звісно, є певні умови щодо цього. По-перше, в умовах нашого теперішнього життя по більшій частині, як би прикро це не було, все залежить від ракетних влучень та просування лінії оборони. По-друге, від якості та ефективності управлінських рішень керівництва, що будуть впроваджені для покращення

становища підприємства після війни.

Отож, підприємство ТОВ «А.Т.К.» має всі шанси на підвищення всіх своїх показників після закінчення війни, якщо на той момент його виробничі потужності будуть неушкоджені (хоча б більша частина), а керівництво товариства прийме правильні управлінські рішення.

Висновки до розділу 3

В результаті дослідження напрямів вдосконалення асортиментної політики підприємства можна зробити наступні висновки:

1. В науковій літературі налічують кілька способів вдосконалення та формування асортиментної політики підприємства, одним з яких є комплекс наступних дій: нарощування, насичення, скорочення, удосконалення, оновлення, стабілізація, гармонізація. Застосовують окремо один від одного, або кілька одночасно.

2. Підприємство ТОВ «А.Т.К.» в 2021 році має понижений рівень рентабельності продукції, і про це свідчить погана ефективність реалізації. Система управління асортиментом потребує вдосконалення.

3. Найефективнішими методами вдосконалення асортиментної політики «Аграрної технологічної компанії» є скорочення та оновлення за раціональністю виробництва. Це дозволить покращити виробництво в цілому та підвищити прибутковість певних товарів

4. Раціоналізація виробництва в даному випадку представляє з себе пониження собівартості реалізації таких товарів, як квасоля та кукурудза в особливості. Скорочення підлягає така позиція асортименту, як ріпак, з причини малого доходу за останні три роки. Частку ресурсів, що звільниться з виробництва та реалізації ріпака, буде доцільним вкласти в більш рентабельні товари.

5. Впровадження заходів щодо покращення асортиментної політики на підприємстві ТОВ «А.Т.К.» значно покращить реалізацію асортименту та підвищить рівень доходу, що доведено дослідженням за методом екстраполяції

тренду (на 2 роки). В теорії прибуток від реалізації в 2022-2023 роках по всіх позиціях буде підвищуватися або залишатися стабільним.

6. Однак, враховуючи події, що сталися на початку 2022 року, на практиці слід очікувати пониження рентабельності по всіх показниках підприємства. Причиною є війна з Росією та її наслідки: неможливість реалізації продукції, особливо за кордон; ускладнення логістики; скорочення обсягів виробництва; падіння цін на с/г культури тощо.

7. Після закінчення війни товариство має схильність до відновлення розвитку. Такий висновок можна зробити, враховуючи тенденцію, що відбувалася на підприємстві в 2020-2021 роках.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеної роботи можна зробити наступні висновки:

1. Система управління підприємством має доволі складну структуру, в якій асортиментна політика займає не останнє місце. Вона поєднує між собою всі інші підрозділи, будь то фінансові питання чи маркетинг.
2. Асортиментна політика – це процес управління асортиментом, його виробництвом та реалізацією; включає в себе планування, формування та оптимізацію товарного ряду, зав'язана на управлінні збутом, рекламою, логістикою тощо.
3. Формування асортиментної політики супроводжується аналізом зовнішнім та внутрішнім факторів, які б могли вплинути на попит та рентабельність продукції.
4. Перед оптимізацією обов'язково з використанням певних підходящих методів проводять аналіз. Існує багато методів для проведення подібного дослідження, і на жаль, не існує універсального способу. Кожний метод будується на дослідження різних показників підприємства. Процес оптимізації повинен бути плановим на підприємстві задля підтримки покращення та розвитку підприємства.
5. Нормативно-правова база є важливим переліком нормативних документів, які регулюють управління підприємства. Під час управління асортиментною політикою основними документами підтримки доброчесності діяльності є: закони України «Про захист економічної конкуренції», «Про захист від недобросовісної конкуренції», «Про державну допомогу суб'єктам господарювання», «Про захист прав споживачів», а також НП(С)БО, МСБО, МСФЗ.
6. На основі ведення обліку та збору інформації про діяльність підприємства, її показників та результатів протягом років приймаються всі інші рішення щодо управління підприємством та асортиментом вчасності. Основними документами обліку є річні фінансові звітності, які включають такі важливі пункти, як форми баланс, звіт про фінансовий результат тощо.

7. Підприємство ТОВ «А.Т.К.» - це приватне товариство, що займається діяльністю в сфері аграрної промисловості. На ринку знаходиться з 2004 року, і за всі ці роки змогло зайняти конкуруючу позицію. Керівником підприємства є Андрієвський С. К. «Аграрна технологічна компанія» виробляє такі продукти, як кукурудза квасоля, ріпак, соєві продукти та сою, іншу продукцію, а також надає послуги з оренди, підготовки зерна перед продажом, зберігання зернових тощо.
8. Протягом останніх трьох років виручка від реалізації продукції збільшилася в 2 рази, починаючи з 982,6 тис. грн до 1676 тис. грн. Це пов'язано як зі збільшенням обсягів реалізації, так і з підвищенням цін на ринку.
9. Вартість активів підвищилася з 4373,7 до 5076,9 тис. грн за рахунок збільшення оборотних активів (спровоковано збільшенням залишків запасів та збільшенням заборгованості покупців за сільськогосподарську продукцію, яку реалізує товариство). Про це також свідчать коефіцієнти ліквідності, зокрема загальна ліквідність, яка в період з 2019 по 2021 рік збільшилася в 3 рази.
10. Сума поточних зобов'язань в 2021 році скоротилася на 696,2 млн. грн або на 47% в порівнянні з 2019 роком за рахунок скорочення сум торговельної заборгованості підприємства перед постачальниками. Таким чином, можна зробити висновок, що ТОВ «А.Т.К.» протягом трьох років змогло погасити майже половину від суми поточних зобов'язань. Це також підтверджує коефіцієнт чистого оборотного капіталу, що дорівнює 1211 млн. грн під кінець 2021 року, що вказує на позитивний стан платоспроможності товариства.
11. Коефіцієнти оборотності свідчать про те, що найбільш ефективним використання власного капіталу відбулося в 2020 році. Порівнюючи 2019 з 2021 роком, відбулися вкрай незначні покращення.
12. Продуктивність праці збільшилася внаслідок підвищення заробітної плати у виробничого персоналу. І хоч кількість співробітників скоротилася на 20% в 2021 році, рівень фондоозброєності навпаки став вище, і тепер становить

1372 тис. грн.

13. Незважаючи на те, що в 2021 році «Аграрна технологічна компанія» змогла досягти деякої стабільності, рівень рентабельності продукції все ще залишається низьким (-136%), і тому система управління потребує покращення асортиментної політики.
14. Дослідження за методами ABC та Дібба-Сімкіна дозволили виявити слабкі місця в товарному ряді підприємства. Одним з таких став ріпак, а також стало видно можливості для вдосконалення асортиментного ряду.
15. Система управління асортиментною політикою у ТОВ «А.Т.К.» потребує вдосконалення шляхом здійснення раціоналізації товарних позицій та ресурсів, які витрачаються на збиткові товари. Доцільно буде скористатися такими методами, як перерозподіл та мінімізація використання різних ресурсів, тим самим це дозволить понизити собівартість певних позицій та підвищити прибутковість інших.
16. При використанні методу екстраполяції тренду виявили, що впроваджені зміни призведуть до збільшення прибутку товарів з 1676 тис. грн до 2439 тис. грн (як мінімум) та до покращення системи виробництва та реалізації товарів. Цього результату слід очікувати, якщо підприємство не зазнає кризи і не збільшить витрати на виробництво та реалізацію.
17. На практиці ж в 2022 році очікуємо знову зменшення більшості показників рентабельності, ліквідності та ефективності діяльності підприємства ТОВ «А.Т.К.». Причиною є комплекс проблем, що спіткав увесь аграрний сектор України: зменшені обсяги виробництва та обсяги реалізації, неможливість реалізувати потенціал запасів, розірвані та пошкоджені логістичні канали, неможливість зібрати врожай та провести сівбу тощо.
18. Після закінчення війни з Росією, якщо товариство не спіткає більші проблеми, наприклад, пошкодження значної частки власності та виробничих потужностей ракетними обстрілами або значне пошкодження полів для посівів, «А.Т.К.» має всі шанси та схильність до розвитку, збільшення обсягів виробництва та реалізації, покращення показників

виробництва. Але в тому випадку, якщо керівництво підприємства буде настільки ж компетентним в управлінні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Тема 5. Асортимент товарів [Електронний ресурс] : Навчально-інформаційний портал НУБіП України. – Режим доступу: <https://elearn.nubip.edu.ua/mod/book/tool/print/index.php?id=297780>
2. Кобзар О. О. Сутність та поняття асортиментної політики підприємства // Вісник студентського наукового товариства «ВАТРА» Вінницького торговельно-економічного інституту КНТЕУ. Вінниця: Редакційно-видавничий відділ ВТЕІ КНТЕУ, 2020. Вип.95., С.82.
3. А. В. Троян. Особливості асортиментної політики підприємства в сучасних умовах господарювання // Ефективна економіка, №1, 2014.
4. А. О. Касич, К. О. Марченко. Асортиментна політика підприємства: мета, завдання, моделі // Ефективна економіка. 2018. №6.
5. Кардаш В. Я., Павленко І. А., Шафалюк О. К. Товарна інноваційна політика: Підручник. — К.: КНЕУ, 2002. — С.266.
6. Марченко В.М., Башилова В.П. ABC-XYZ-аналіз як засіб управління асортиментом машинобудівного підприємства. // Економіка і суспільство. 2017. Вип.13. С.597-601.
7. Сакса І.В. Особливості управління асортиментною політикою підприємства // Вісник студентського наукового товариства «ВАТРА» Вінницького торговельно-економічного інституту КНТЕУ. – Вінниця: Видавничо-редакційний відділ ВТЕІ КНТЕУ, 2018. – Вип.54. С.335-342.
8. Василюх Н.В. Асортиментна політика – важливий інструмент товарної політики торговельного підприємства // Економіка і суспільство. 2018. Вип.19. С.960-965.
9. Формування механізмів управління якістю та підвищення конкурентоспроможності підприємств: XI Міжнародна науково-практична інтернет-конференція молодих вчених та студентів: тези доповідей / Дніпро, 26 березня 2020 р. – Дніпро: Університет імені Альфреда Нобеля, 2020. – С.296.

- 10.Белоусова, А., & Шашина, М. (2020). Особливості формування асортиментної політики. Молодий вчений, 5(81), С.148-152. Режим доступу: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2020-5-81-32>
- 11.Корольова Є. С. Формування асортиментної політики підприємства. Тези Всеукраїнської науково-практичної on-line конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених «Вплив інноваційних змін на розвиток суспільства: управлінські та соціально-економічні аспекти» (присвячена Дню науки), 19 травня 2022 року. м. Житомир: «Житомирська політехніка», 2022. С. 312.
- 12.Корольова Є. С. Особливості формування асортиментної політики підприємства. Наука майбутнього: збірник наукових праць студентів, аспірантів та молодих вчених / гол. ред. колегії В.В. Гоблик; заст. гол. ред. Т.І. Молнар. Мукачево: РВВ МДУ, 2022. №2(10).
- 13.Організація та методика економічного аналізу: Навчальний посібник для бакалаврів всіх напрямків підготовки. – Одеса, ОДЕУ. – 2010. – С.310.
- 14.Економічний аналіз: Навч. посібник / М. А. Болюх, В. З. Бурчевський, М. І. Горбаток та ін.; За ред. акад. НАНУ, проф. М. Г. Чумаченка. — Вид. 2-ге, перероб. і доп. — К.: КНЕУ, 2003. — 556 с.
- 15.Кучерук О. Я., Кучерук Р. І. Підходи до аналізу та формування структури асортиментної політики підприємства // Вісник Хмельницького національного університету, Економічні науки. – Хмельницький: Хмельницький національний університет, 2020, №2.
- 16.Шумкова В., Шумкова, О. Управління асортиментною політикою аграрного підприємства. Соціально-економічні проблеми і держава. 2019. Вип. 2 (21). С.40-48.
- 17.Матриця BCG: зручний метод для простого аналізу потенціалу товарів та послуг компанії. [Електронний ресурс] : Офіційний сайт Baker Tilly. - Режим доступу: <https://bakertilly.ua/>
- 18.Портфельний аналіз у розробці стратегій організації [Електронний ресурс] : Державний університет «Житомирська політехніка». – Режим доступу: https://learn.ztu.edu.ua/pluginfile.php/86580/mod_resource/content/1.pdf

- 19.Сасенко М.Г. Стратегія підприємства : підручник. – Тернопіль: «Економічна думка». – 2006. – 390 с.
- 20.Полинська Г. А. Інформаційні системи маркетингу / Г. А. Полинська. – Київ: ЮРАЙТ, 2016. – 324 с.
- 21.Перепелиця І.В. Застосування методу «Маркон» для оптимізації асортименту // Молодіжний економічний дайджест : наук. електронний журнал 2018. №1 (9). С.869-871.
- 22.Лищенко М.О., Муштай В.А., Нечипоренко В.В., Шумкова О.В. Інноваційно-методичні та наукові основи з оцінювання товарного асортименту в маркетинговому менеджменті підприємства. Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки. 2021. Т.2. №2. С.267-278.
- 23.Н.Д. Бабяк, Н.Ю. Крутоус. СVP-аналіз в умовах багатопродуктового виробництва як інструмент операційного контролінгу. Вісник аграрної науки Причорномор'я. – 2021. – Вип.1. DOI: 10.31521/2313-092X/2021-1(109)
- 24.Догадайло Я.В., Лабунська А.О. Сутність та призначення СVP-аналізу в сучасних умовах. Економіка транспортного комплексу, Вип.33, 2019. С.70-83. DOI:10.30977/ЕТК.2225-2304.2019.33.0.70
- 25.Михайлишин Н.П., Мельник Н.Г. ТОС – теорія, що ламає стереотипи [Електронний ресурс] : Економіка та управління підприємствами. Всеукраїнський науково-виробничий журнал «Сталий розвиток економіки». С.81-83. – Режим доступу: <http://dspace.wunu.edu.ua/jspui/bitstream/316497/15508/1/%D1%82%D0%BE%D1%81.pdf>
- 26.Новосельський Д.О. Теорія обмежень Е. Голдратта: сутність та можливості у забезпеченні результативності підприємства [Електронний ресурс] : Студентська конференція «Соціально-економічний розвиток України на початку ХХІ століття», секція №1 «Формування стратегії підприємств в контексті нових викликів світової економіки». Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана. 2012. – Режим доступу: https://feu.kneu.edu.ua/ua/confere_nce/conf_social_dev_ukr_12/section1/tez4/

27. Нормативно-правове забезпечення [Електронний ресурс] : Офіційний сайт DCAF. – Режим доступу: <https://securitysectorintegrity.com/uk>
28. Семенець А. О. (2019). Методологічні засади запобігання економічним злочинам у системі внутрішнього аудиту торговельного підприємства. «Вісник ЖДТУ»: Економіка, управління та адміністрування, Вип. 2(88), 136–143 с. [https://doi.org/10.26642/jen-2019-2\(88\)-136-143](https://doi.org/10.26642/jen-2019-2(88)-136-143)
29. Угода про торговельні аспекти прав інтелектуальної власності [Електронний ресурс] : Офіційний сайт Wikipedia. – Режим доступу: <https://uk.wikipedia.org/wiki/>
30. Господарський кодекс України [Електронний ресурс] : документ 436-IV, станом на 19.08.2022 // Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2003, №18, №19-20, №21-22, ст.144. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>
31. Цивільний кодекс України [Електронний ресурс] : документ 435-IV, станом на 10.10.2022 // Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2003, №40-44, ст.356. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text>
32. Закон України «Про охорону прав на знаки для товарів і послуг» [Електронний ресурс] : документ 3689-XII, станом на 14.10.2020 // Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1994, №7, ст.36. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3689-12#Text>
33. Закон України «Про захист економічної конкуренції» [Електронний ресурс] : документ 2210-III, станом на 07.05.2022 // Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2001, №12, ст.64. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text>
34. Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції» [Електронний ресурс] : документ 236/96-ВР, станом на 16.10.2020 // Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1996, №36, ст.164. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/236/96-%D0%B2%D1%80#Text>
35. Закон України «Про державну допомогу суб'єктам господарювання» [Електронний ресурс] : документ 1555-VII, станом на 10.07.2022 // Відомості

- Верховної Ради України (ВВР), 2014, №34, ст.1173. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1555-18#Text>
36. Закон України «Про захист прав споживачів» [Електронний ресурс]: документ 1023-XII, станом на 19.11.2022 // Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1991, №30, ст.379. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-12#Text>
37. Бухгалтерський облік в управлінні підприємством: навчальний посібник / О.А. Лаговська, С.Ф. Легенчук, В.І. Кузь, С.В. Кучер. – Житомир: Житомирський державний технологічний університет, 2017. – 416 с.
38. Кондратьєв Б.О., Єршова Н.Ю. Інформаційне забезпечення управління діяльністю підприємства: теоретичні та практичні аспекти удосконалення. [Електронний ресурс] : Харків: Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», 2020. – Режим доступу: http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/48071/1/Kondratiev_Informatsiine_zabezpechennia_2020.pdf
39. Техніка маркетингового дослідження. [Електронний ресурс] : Офіційний сайт Букліб. – Режим доступу: <https://buklib.net/books/30127/>
40. В.А. Полторак, І.В. Тараненко, О.Ю. Красовська. Маркетингові дослідження // Центр учбової літератури. Київ – 2014. С.342.
41. Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» [Електронний ресурс] : документ 996-XIV, станом на 10.08.2022 // Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1999, №40, ст.365. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text>
42. Наказ України «Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» [Електронний ресурс] : документ z0336-13, станом на 10.08.2021 // Міністерство фінансів України, 07.02.2013, №73. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13#Text>
43. Наказ України «Про затвердження форми державного статистичного спостереження №1-П (місячна) «Звіт про виробництво промислової

продукції за видами» [Електронний ресурс] : документ v0151832-21, станом на 25.06.2021 // Державна служба статистики України, 25.06.2021, №151. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0151832-21#Text>

44. Пояснення деталей заповнення форми №1-П (місячна) [Електронний ресурс] : Офіційний сайт компанії «ЛІГА:ЗАКОН». – Режим доступу: https://buh.ligazakon.net/news/182872_derzhstat-poyasniv-promislovtsyam-detali-zapovnennya-formi--1-p-msyachna
45. Звіт про виробництво промислової продукції (товарів, послуг) за видами (форма №1-П) [Електронний ресурс] : Офіційний сайт компанії «Дебет-Кредит». – Режим доступу: <https://blank.dtkr.ua/blank/108>
46. Наказ України «Про затвердження форми державного статистичного спостереження №1П-НПП (річна) «Звіт про виробництво та реалізацію промислової продукції» [Електронний ресурс] : документ v0150832-21, станом на 25.06.2021 // Державна служба статистики України, 25.06.2021, №150. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0150832-21#Text>
47. Звіт про виробництво та реалізацію промислової продукції (форма №1П-НПП) [Електронний ресурс] : Офіційний сайт компанії «Дебет-Кредит». – Режим доступу: <https://blank.dtkr.ua/blank/107>
48. Роз'яснення щодо заповнення форми державного статистичного спостереження №1П-НПП (річна) «Звіт про виробництво та реалізацію промислової продукції» [Електронний ресурс] // Державна служба статистики України, 15.07.2016, №17.4-12/7. – Режим доступу: <https://uteka.ua/ua/publication/news-14-ezhednevnyj-buxgalterskij-obzor-39-zapolnenie-otcheta-o-proizvodstve-i-realizacii-promyshlennoj-produkcii>
49. Головна сторінка [Електронний ресурс] : Офіційний сайт ТОВ «АТК». – Режим доступу: <http://atk.com.ua/#home>
50. Річний звіт про управління та фінансова звітність ТОВ «АТК» (2019) [Електронний ресурс] : Офіційний сайт ТОВ «АТК». – Режим доступу: http://atk.com.ua/ua/get_file/id/richnij-zvit-tov-a.t.k..pdf

- 51.Річний звіт про управління та фінансова звітність ТОВ «АТК» (2020) [Електронний ресурс] : Офіційний сайт ТОВ «АТК». – Режим доступу: http://atk.com.ua/ua/get_file/id/zvit-pro-upravlinnja-ta-finansova-zvitnist-za-2020-rik-tov-a.t.k..pdf
- 52.Річний звіт про управління та фінансова звітність ТОВ «АТК» (2021) [Електронний ресурс] : Офіційний сайт ТОВ «АТК». – Режим доступу: http://atk.com.ua/ua/get_file/id/atfinal17.11-s-podpisju.pdf
- 53.Аграрна технологічна компанія [Електронний ресурс] : Офіційний сайт YouControl. – Режим доступу: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/42659911/
- 54.Державний класифікатор України. Класифікація організаційно-правових форм господарювання. ДК 002:2004 : Державний комітет статистики України за участю Інституту держави і права ім. В.М. Корецького Національної академії наук України, 2004.
- 55.ТОВ – що це значить для бізнесу? [Електронний ресурс] : Офіційний сайт YouControl. – Режим доступу: <https://youcontrol.com.ua/topics/tov-shcho-tse-znachyt-dlia-biznesu/>
56. Who we are [Електронний ресурс] : Офіційний сайт Cimbria. – Режим доступу: <https://www.cimbria.com/en/about/who-we-are.html>
57. Рейтинг агрохолдингів України по кількості землі [Електронний ресурс] : Офіційний сайт Tripoli. – Режим доступу: <https://tripoli.land/agrokholdingi-ukrainy>
58. Аграрна технологічна компанія [Електронний ресурс] : Офіційний сайт Latifundist.com. – Режим доступу: <https://latifundist.com/kompanii/161-agrarnaya-tehnologicheskaya-kompaniya>
59. Небава, М. І. Менеджмент організацій і адміністрування. Частина 1 : навчальний посібник / М. І. Небава, О. Г. Ратушняк. – Вінниця : ВНТУ, 2012. – 105 с.
60. Закон України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю» [Електронний ресурс] : документ 2275-VIII, станом на

26.09.2022 // Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2018, №13, ст.69. –

Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2275-19#Text>

- 61.Ковальчук І.В. Економіка підприємства [Текст] : навч. посібник / І. В. Ковальчук. - К. : Знання, 2008. - 679 с. - (Вища освіта ХХІ століття).
- 62.Примітки до фінансової звітності: хто складає та як заповнити [Електронний ресурс] : Офіційний сайт Головбух. – Режим доступу: <https://buhplatforma.com.ua/article/7461-primtki-do-fnansovo-zvtnost-hto-sklada-ta-yak-zapovniti>»
- 63.Попович Д.В., Алимов О.С. Дослідження ефективності фінансово-господарської діяльності підприємств та засоби її підвищення у сучасних умовах. «Приазовський економічний вісник»: Економіка та управління підприємствами. Вип. 1(06), 2018. С.31-36.
- 64.Програма фахових вступних випробувань при прийомі на навчання для здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр» напряму підготовки 6.030504 «Економіка підприємства» на основі здобутого освітньо-кваліфікаційного рівня «молодший спеціаліст» [Електронний ресурс] : Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка», 2014, 20с. – Режим доступу: https://vstup.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2014/02/EP_kompl.pdf
- 65.Андрійчук В. Г. Економіка аграрних підприємств. Підручник. — 2-ге вид., доп. і перероблене. / В. Г. Андрійчук. — К.: КНЕУ, 2002. — 624 с.
- 66.Аналіз оборотних активів [Електронний ресурс] : Харків: Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця. – Режим доступу: https://pns.hneu.edu.ua/pluginfile.php/261629/mod_resource/content/0/tema_4/Tema_4.pdf
- 67.Грабовецький, Б.Є. Економічний аналіз : навчальний посібник / Б.Є. Грабовецький. – Вінниця : ВНТУ, 2013. – 85 с.
- 68.Тютюнник Ю. М., Тютюнник С. В. Особливості аналізу платоспроможності підприємства за системою коефіцієнтів ліквідності [Електронний ресурс] // Полтава: Полтавська державна аграрна академія. – Режим доступу:

<http://dspace.pdaa.edu.ua:8080/bitstream/123456789/282/1.pdf>

69. Г.Г. Кірейцев. Фінансовий менеджмент : навчальний посібник / Г.Г. Кірейцев. – Житомир : ЖІТІ, 2001.- 440 с. (ліквідність)
70. Марченко В. Фінансова стійкість підприємства [Електронний ресурс] : Бухгалтерський тижневик «Дебет-Кредит», Вип. №32, 10.08.2009. – Режим доступу: <https://dtkr.com.ua/show/1cid04164.html>
71. Коефіцієнт фінансової стійкості [Електронний ресурс] : Офіційний сайт Agrariy. – Режим доступу: http://agrariy.com/article_page.php?page=6&name
72. М. І. Колосінська, С. В. Бойда, О. О. Семенко. Оцінка фінансового стану підприємства з метою удосконалення його фінансової стратегії [Електронний ресурс] : Ефективна економіка, Вип. №4, 2020. – Режим доступу: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2020/95.pdf
73. Бочкарьова Т.О., Кулинич Р.О, Пігуль Н.Г. Показники рентабельності підприємств різних галузей України та шляхи підвищення їх рівня. стратегії [Електронний ресурс] : «Економіка та управління підприємствами»: Економіка і суспільство, Вип. №10, 2017. – Режим доступу: https://economyandsociety.in.ua/journals/10_ukr/35.pdf
74. Рентабельність продажів [Електронний ресурс] : Офіційний сайт Agrariy. – Режим доступу: http://agrariy.com/article_page.php?page=4&name
75. М. С. Бардаш, О. І. Хоменко. Асортиментна політика підприємства та шляхи її вдосконалення [Електронний ресурс] : Ефективна економіка, Вип. №11, 2016. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5288>
76. Види нарощування асортименту [Електронний ресурс] : Офіційний сайт um.co.ua – учбові матеріали для студентів і школярів України. – Режим доступу: <http://um.co.ua/6/6-13/6-13791.html>
77. Менеджмент ХХІ століття: сучасні моделі, стратегії, технології. – Вінниця: Центр підготовки наукових та навчально-методичних видань ВТЕІ КНТЕУ, 2018. Ч.1. 965 с.
78. Найбільш популярні культури для посіву [Електронний ресурс] : Офіційний сайт AgroSpray: Статті. 22.04.2022. – Режим доступу:

<https://agrospray.in.ua/ua/a474421-samy-e-vostrebovannye-kultury.html>

- 79.Рентабельність вирощування пшениці та ячменю суттєво знизилась
[Електронний ресурс] : Офіційний сайт AgroNews: головні аграрні новини.
28.12.2021. – Режим доступу: <https://agronews.ua/news/rentabelnist-vyroshhuvannya-pshenyczi-ta-yachmenyu-suttyevo-znyzylas/>
- 80.Рентабельність вирощування ріпаку в Україні становить понад 200%
[Електронний ресурс] : Офіційний сайт Agravery: Новини: Олійні. 30.08.2021.
– Режим доступу: <https://agravery.com/uk/posts/show/rentabelnist-ripaku-v-ukraini-stanovit-bilse-200>
- 81.Терещенко О.О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання.
Навчальний посібник. — К.: КНЕУ, 2003. — 554 с.

ДОДАТКИ

Додаток А
Звіт про сукупний дохід за 2019 рік

	Примітки	2019	2018 (скориговано)
Виручка	7	982 647	1 125 244
Чисті зміни справедливої вартості біологічних активів	18	8 088	238 137
Собівартість реалізації	8	(703 957)	(958 920)
Валовий прибуток		286 778	404 461
Витрати на збут	9	(123 736)	(111 740)
Адміністративні витрати	10	(50 550)	(37 189)
Інші операційні доходи (витрати)	11	(16 193)	(2 710)
Прибуток від реалізації		96 299	252 822
Фінансові (витрати) / доходи, нетто	12	(102 983)	14 456
Прибуток / (збиток) за рік		(6 684)	267 278

Рис. А.1. Порівняння даних сукупного доходу за 2018 та 2019 роки

Джерело: застосовано на основі фінансової звітності підприємства

Додаток Б
Звіт про сукупний дохід за 2020 рік

	Примітка	2020	2019
Виручка	6	1 653 326	982 647
Чисті зміни справедливої вартості біологічних активів	16	323 977	8 088
Собівартість реалізації	7	(1 214 125)	(703 957)
Валовий прибуток		763 178	286 778
Витрати на збут	8	(151 152)	(123 736)
Адміністративні витрати	9	(52 879)	(50 550)
Інші операційні доходи (витрати)	10	(3 750)	(16 193)
Прибуток від реалізації		555 397	96 299
Фінансові (витрати) / доходи, нетто	11	(146 365)	(102 983)
Прибуток / (збиток) за рік		409 032	(6 684)

Рис. Б.1. Порівняння даних сукупного доходу за 2019 та 2020 роки

Джерело: застосовано на основі фінансової звітності підприємства

Додаток В
Звіт про сукупний дохід за 2021 рік

СТАТТЯ	Код рядка	За 2021 рік	За 2020 рік
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 676 234	1 653 326
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(1 257 200)	(1 214 125)
Валовий:			
• Прибуток	2090	419 034	439 201
• Збиток	2095	-	-
Інші операційні доходи	2120	1 596	2 909
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	853 690	323 977
Адміністративні витрати	2130	(56 389)	(52 879)
Витрати на збут	2150	(123 508)	(151 152)
Інші операційні витрати	2180	(22 249)	(6 659)
• Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	-	-
Фінансові результати від операційної діяльності:			
• Прибуток	2190	1 072 174	555 397
• Збиток	2195	-	-
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	61	220
Інші доходи	2240	-	-
Фінансові витрати	2250	(113 876)	(146 585)
Втрати від участі в капіталі	2255	-	-
Інші витрати	2270	-	-
Фінансові результати до оподаткування:			
• Прибуток	2290	958 359	409 032
• Збиток	2295	-	-
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-	-
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
• Прибуток	2350	958 359	409 032
• Збиток	2355	-	-

Рис. В.1. Порівняння даних сукупного доходу за 2020 та 2021 роки

Джерело: застосовано на основі фінансової звітності підприємства

Додаток Г

Звіт про фінансовий стан за 2019 рік

Активи	Примітки	Станом на 31.12 2019	Станом на 31.12 2018 (скориговано)
Необоротні активи			
Основні засоби	13	787 735	283 642
Нематеріальні активи	14	4 004	57 399
Право оренди	15	737 364	-
Інвестиції в дочірні компанії	16	1 580 592	1 580 342
		3 109 695	1 921 383
Оборотні активи			
Запаси	18	913 212	865 364
Торгова та інша дебіторська заборгованість	19	206 208	186 397
Передоплати		142 712	181 097
Грошові кошти та їх еквіваленти	20	1 934	811
		1 264 066	1 233 669
Всього активів		4 373 761	3 155 052
Капітал та зобов'язання			
Власний капітал			
Статутний капітал	21	21	21
Додатковий внесений капітал		17 340	67 164
Резерв переоцінки активів		328 786	333 644
Нерозподілений прибуток		1 950 792	2 093 402
Всього власний капітал		2 296 939	2 494 231
Довгострокові зобов'язання			
Процентні кредити та зобов'язання		-	168
Зобов'язання за договорами оренди	16	605 535	-
		605 535	168
Короткострокові зобов'язання			
Торгова та інша кредиторська заборгованість	22	1 237 324	614 254
Аванси отримані		68 258	14
Поточна частина зобов'язань за договорами оренди	15	158 323	-
Дивіденди		7 382	46 385
		1 471 287	660 653
Всього зобов'язань		2 076 822	660 821
Всього капіталу та зобов'язань		4 373 761	3 155 052

Рис. Г.1. Порівняння даних фінансового стану за 2018 та 2019 роки

Джерело: застосовано на основі фінансової звітності підприємства

Додаток Д
Звіт про фінансовий стан за 2020 рік

	При- мітка	Станом на 31 Грудня 2020	Станом на 31 Грудня 2019
Активи			
Необоротні активи			
Основні засоби	12	733 762	787 735
Нематеріальні активи	13	1 797	4 004
Право оренди	14	633 122	737 364
Інвестиції в дочірні компанії	15	1 580 692	1 580 592
		2 949 373	3 109 695
Оборотні активи			
Запаси	17	935 335	913 212
Торгова та інша дебіторська заборгованість	18	368 276	206 208
Передоплати		75 053	142 712
Грошові кошти та їх еквіваленти	19	23 143	1 934
		1 401 807	1 264 066
Всього активів		4 351 180	4 373 761
Капітал та зобов'язання			
Власний капітал			
Статутний капітал	20	21	21
Додатковий внесений капітал		17 340	17 340
Резерв переоцінки активів		325 431	328 786
Нерозподілений прибуток		2 343 179	1 950 792
Всього власний капітал		2 685 971	2 296 939
Довгострокові зобов'язання			
Зобов'язання за договорами оренди	14	518 904	605 535
		518 904	605 535
Короткострокові зобов'язання			
Торгова та інша кредиторська заборгованість	21	900 139	1 237 324
Аванси отримані		91 347	68 258
Поточна частина зобов'язань за договорами оренди	14	154 819	158 323
Дивіденди		-	7 382
		1 146 305	1 471 287
Всього зобов'язань		1 665 209	2 076 822
Всього капіталу та зобов'язань		4 351 180	4 373 761

Рис. Д.1. Порівняння даних фінансового стану за 2019 та 2020 роки

Джерело: застосовано на основі фінансової звітності підприємства

Додаток Е
Звіт про фінансовий стан за 2021 рік

	Примітка	Станом на 31 Грудня 2021	Станом на 31 Грудня 2020
АКТИВ			
Необоротні активи			
Основні засоби	12	908 327	733 762
Нематеріальні активи	13	323	1 797
Право оренди	14	601 095	633 122
Інвестиції в дочірні компанії	15	1 580 832	1 580 692
		3 090 577	2 949 373
Оборотні активи			
Запаси	17	1 529 804	935 335
Торгова та інша дебіторська заборгованість	18	440 850	368 276
Передоплати		14 492	75 053
Грошові кошти та їх еквіваленти	19	331	23 143
		1 985 477	1 401 807
Всього активів		5 076 054	4 351 180
КАПІТАЛ ТА ЗОБОВ'ЯЗАННЯ			
Власний капітал			
Статутний капітал	20	21	21
Додатковий внесений капітал		17 340	17 340
Резерв переоцінки активів		492 010	325 431
Нерозподілений прибуток		3 286 538	2 343 179
Всього власний капітал		3 795 909	2 685 971
Довгострокові зобов'язання			
Зобов'язання за договорами оренди	14	505 926	518 904
		505 926	518 904
Короткострокові зобов'язання			
Торгова та інша кредиторська заборгованість	21	591 784	900 139
Аванси отримані		23 275	91 347
Поточна частина зобов'язань за договорами оренди	14	154 001	154 819
Дивіденди		5 159	-
		774 219	1 146 305
Всього зобов'язань		1 280 145	1 665 209
Всього капіталу та зобов'язань		5 076 054	4 351 180

Рис. Е.1. Порівняння даних фінансового стану за 2020 та 2021 роки

Джерело: застосовано на основі фінансової звітності підприємства

Додаток Ж

Залишки продукції

Нижче представлено розкриття залишків сільськогосподарської продукції:

	Станом на 31 Грудня 2020		Станом на 31 Грудня 2019	
	Тон	Вартість	Тон	Вартість
Кукурудза	119 595	588 614	102 375	297 445
Соя	11 993	133 426	38 624	272 698
Картопля	-	-	7 650	56 841
Квасоля	3 924	57 560	1 171	18 936
Солома	25 758	12 819	34 830	17 355
Інші культури	1 427	3 169	438	4 732
Всього сільськогосподарської продукції	162 697	795 588	185 088	668 007

Рис. Ж.1. Порівняння залишків продукції станом на 2019 та 2020 роки

Джерело: застосовано на основі фінансової звітності підприємства

Нижче представлено розкриття залишків сільськогосподарської продукції:

	Станом на 31 Грудня 2021		Станом на 31 Грудня 2020	
	Тон	Вартість	Тон	Вартість
Кукурудза	60 864	385 664	119 595	588 614
Соя	38 867	559 174	11 993	133 426
Квасоля	11 683	219 134	3 924	57 560
Солома	41 138	20 569	25 758	12 819
Інші культури	1 248	2 540	1 427	3 169
Всього сільськогосподарської продукції	153 800	1 187 081	162 697	795 588

Рис. Ж.2. Порівняння залишків продукції станом на 2020 та 2021 роки

Джерело: застосовано на основі фінансової звітності підприємства

Додаток 3

Собівартість реалізації продукції у розрізі кожного окремого товару

	2020	2019
Соя та продукти її переробки	711 730	322 868
Кукурудза	383 871	329 857
Ріпак	2 424	3 326
Інша сільськогосподарська продукція	105 847	40 593
Собівартість наданих послуг	10 253	7 313
Всього	1 214 125	703 957

Рис. 3.1. Порівняння собівартості реалізації станом на 2019 та 2020 роки

Джерело: застосовано на основі фінансової звітності підприємства

	2021	2020
Кукурудза	793 505	383 871
Соя та продукти її переробки	299 532	711 730
Квасоля	75 970	-
Ріпак	41 682	2 424
Інша сільськогосподарська продукція	11 677	105 847
Собівартість наданих послуг	34 834	10 253
Всього	1 257 200	1 214 125

Рис. 3.2. Порівняння собівартості реалізації продукції станом на 2020 та 2021 роки

Джерело: застосовано на основі фінансової звітності підприємства

Додаток И

Собівартість реалізації продукції у розрізі витрат на виробництво

	2020	2019
Сировина і матеріали	467 784	308 815
Послуги сторонніх організацій	462 099	271 454
Заробітна плата виробничого персоналу та пов'язані нарахування	105 757	99 280
Амортизація необоротних активів	60 810	42 003
Амортизація прав оренди	58 695	65 621
Витрати на паливо на електроенергію	44 968	74 467
Податки та збори	9 299	9 096
Інші витрати	1 407	171
Зміни залишків готової продукції та незавершеного виробництва	3 306	(166 950)
Всього собівартість реалізації	1 214 125	703 957

Рис. И.1. Порівняння собівартості реалізації станом на 2019 та 2020 роки

Джерело: застосовано на основі фінансової звітності підприємства

	2021	2020
Сировина і матеріали	1 078 839	467 784
Послуги сторонніх організацій	442 637	462 099
Заробітна плата виробничого персоналу та пов'язані нарахування	112 615	105 757
Амортизація необоротних активів	53 579	60 810
Амортизація прав оренди	64 266	58 695
Витрати на паливо на електроенергію	43 113	44 968
Податки та збори	8 778	9 299
Інші витрати	-	1 407
Зміни залишків готової продукції та незавершеного виробництва	(546 627)	3 306
Всього собівартість реалізації	1 257 200	1 214 125

Рис. И.2. Порівняння собівартості реалізації станом на 2020 та 2021 роки

Джерело: застосовано на основі фінансової звітності підприємства