

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ПІДПРИЄМСТВА

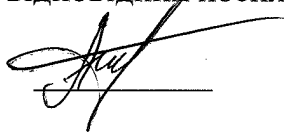
КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА
УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТНОЮ ПОЛІТИКОЮ
ПІДПРИЄМСТВА

Студентки 2-го курсу магістратури денної форми навчання
спеціальності 051 Економіка
освітньо-наукової програми Економіка бізнесу
Ісакової Анастасії Андріївни

Науковий керівник
к.е.н., доц. Северина Ірина Василівна

Засвідчую, що в цій дипломній роботі
немає запозичень із праць інших
авторів без відповідних посилань

Студентка



Робота допущена до захисту в ЕК рішенням кафедри економіки підприємства
від 09.05.2025, протокол № 12.

Завідувач кафедри економіки підприємства,
доктор економічних наук, професор
Филюк Галина Михайлівна

(підпис)

Київ - 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
I РОЗДІЛ. ТЕОРЕТИКО–МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТНОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Сутність та економічний зміст понять асортимент, товарна політика та управління асортиментною політикою	7
1.2. Принципи формування асортиментної політики підприємства	12
1.3. Методичні підходи до управління асортиментом та асортиментною політикою підприємства.....	19
Висновки до розділу I	27
II РОЗДІЛ. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТНОЮ ПОЛІТИКОЮ ПП «БІЛОЦЕРКІВСЬКА АГРОПРОМИСЛОВА ГРУПА»	29
2.1. Діагностика конкурентного середовища на ринку молока та молокопродуктів України.....	29
2.2. Характеристика фінансово–господарської діяльності ПП «БІАГР».....	44
2.3. Оцінка асортиментної політики ПП «БІАГР» та особливостей управління нею	59
Висновки до розділу II.....	67
III РОЗДІЛ. УДОСКОНАЛЕННЯ АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ПП «БІАГР»	69
3.1. Розробка заходів щодо управління асортиментною політикою ПП «БІАГР».....	69
3.2. Розширення асортименту підприємства шляхом запуску нового продукту	76
3.3. Оцінка економічної ефективності впровадження запропонованих заходів .	92
Висновки до розділу III.....	98
ВИСНОВКИ.....	99
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	103
ДОДАТКИ.....	111

ВСТУП

Актуальність дослідження. В сучасних умовах господарювання ефективно управління асортиментною політикою стає ключовим фактором конкурентоспроможності підприємств. Молочна продукція належить до соціально значущих товарів першої необхідності, тому формування оптимального асортименту, який відповідає потребам споживачів та забезпечує економічну ефективність виробництва, набуває особливого значення. Зростання конкуренції на ринку молочної продукції, зміни у споживчих уподобаннях та економічні виклики вимагають від підприємств галузі впровадження сучасних підходів до управління асортиментною політикою.

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю оцінки ефективності управління асортиментною політикою підприємств молокопереробної галузі, а також розробки рекомендацій щодо її оптимізації в умовах динамічного ринкового середовища. Особливої актуальності набуває потреба у розробці науково–обґрунтованих підходів до формування асортименту молочної продукції, які враховують як специфіку виробництва, так і сучасні тенденції споживчого попиту. Для приватного підприємства «Білоцерківська агропромислова група», як одного з ключових гравців ринку молочної продукції, оптимізація управління асортиментною політикою є важливим фактором забезпечення розвитку та зміцнення ринкових позицій.

Теоретичне підґрунтя дослідження становлять наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених у сфері економіки підприємства, стратегічного управління, маркетингу. Зокрема, вагомий внесок у дослідження проблем асортиментної політики зробили такі вчені, як Ф. Котлер [70], І. Ансофф [71], М. Портер [73], М. А. Окландер [9], В. П. Пилипчук [22], К. О. Марченко [11], А.Л. Швайка [8], А. О. Костромін [15], С. С. Гаркавенко [3], праці яких присвячені різним аспектам формування та реалізації асортиментної стратегії підприємств.

Метою дослідження є розвиток теоретико–методичних засад та розробка науково–практичних рекомендацій щодо вдосконалення асортиментної політики

підприємств агропромислового комплексу на прикладі приватного підприємства «Білоцерківська агропромислова група».

Відповідно до поставленої мети визначено такі основні *завдання* дослідження:

– здійснити комплексний аналіз теоретичних підходів до визначення сутності та змісту асортиментної політики підприємства;

– систематизувати методичні принципи формування асортиментної політики;

– узагальнити методичні підходи до управління асортиментом та асортиментною політикою підприємства;

– провести діагностику конкурентного середовища на ринку молока та молокопродуктів України;

– надати характеристику фінансово–господарської діяльності ПП «БІАГР»;

– здійснити оцінку асортиментної політики ПП «БІАГР» та особливостей управління нею;

– розробити заходи щодо управління асортиментною політикою ПП «БІАГР»;

– здійснити впровадження нового продукту з метою розширення асортименту ПП «БІАГР»;

– здійснити оцінку економічної ефективності впровадження запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процеси управління асортиментною політикою підприємств харчової промисловості.

Предметом дослідження виступають теоретичні, методичні та прикладні аспекти формування та реалізації асортиментної політики підприємства.

У процесі дослідження використано наступні *методи*: аналіз і синтез, абстрактно–логічний (узагальнення даних, формування висновків), систематизація (для структурування опрацьованої літератури), порівняльного аналізу (для виявлення відмінностей в асортиментних стратегіях молокопереробних підприємств), графічний (для побудови матриць, таблиць, графіків, візуалізації

даних), економіко-статистичні методи (аналіз фінансово-господарської діяльності, розрахунок показників), метод сценарного аналізу (для оцінки інвестиційних ризиків) тощо.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативно-правові акти, якими регулюється діяльність молокопереробних підприємств, статистичні дані Державної служби статистики України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, фінансова звітність ПП «Білоцерківська агропромислова група», інформаційні ресурси мережі Інтернет.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в розробці заходів щодо удосконалення асортиментної політики ПП «БІАГР» шляхом впровадження нової товарної позиції за стратегією вертикальної диверсифікації.

Практичне значення одержаних результатів полягає в розробці науково обґрунтованих рекомендацій щодо вдосконалення управління асортиментною політикою підприємства молокопереробної галузі. Основні положення та результати дослідження можуть бути використані для удосконалення управлінських процесів формування асортиментної політики, підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Апробація результатів. За тематикою дослідження було розміщено тези на Міжнародній науково-практичній конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «Шевченківська весна 2025. Економіка України 2025: нові вектори розвитку в умовах глобальних трансформацій». Тези за темою: «Використання інструментів стратегічного аналізу в управлінні асортиментною політикою молокопереробних підприємств» опубліковані за секцією «Трансформація бізнес-моделей в умовах сучасних викликів». Опубліковано статтю на тему «Асортиментна стратегія молокопереробних підприємств у досягненні конкурентних переваг» у Міжнародному науковому журналі «Інтернаука». Випуск 3 (170) / 2025 [52].

Структура та обсяг роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг кваліфікаційної роботи магістра викладено на 126 сторінках друкованого тексту.

Робота містить 38 таблиць, 14 рисунків, 4 формули, 2 додатки. Список використаних джерел містить 78 найменувань.

I РОЗДІЛ. ТЕОРЕТИКО–МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТНОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та економічний зміст понять асортимент, товарна політика та управління асортиментною політикою

Управління асортиментною політикою відіграє важливу роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства, оскільки дозволяє оптимізувати товарну пропозицію відповідно до змін споживчого попиту та ринкових умов. Ефективна асортиментна політика сприяє раціональному використанню ресурсів, підвищенню прибутковості та формуванню стійких ринкових позицій підприємства.

Передусім розглянемо сутність поняття «асортимент». Науковці пропонують власні трактування цього поняття, акцентуючи увагу на різних аспектах. Попри відмінності у формулюваннях, загальна суть залишається подібною: асортимент розглядається як сукупність товарів або послуг, об'єднаних за певними характеристиками, що пропонуються підприємством для задоволення потреб споживачів.

Саме товарний асортимент визначає структуру пропозиції на ринку, формує споживчий попит, впливає на конкурентоспроможність, та є об'єктом стратегічного управління. Відтак, подальший аналіз пропонуємо зосередити на понятті «товарний асортимент», що дозволить детальніше дослідити його характеристики.

Так, відомий фахівець Ф. Котлер надає досить широке визначення: «Товарний асортимент – це група товарів, тісно пов'язаних між собою або схожістю принципів функціонування, або внаслідок того, що їх продають одним і тим же групам клієнтів, або реалізацією через аналогічні канали збуту, або належністю до одного й того самого діапазону цін» [69].

Разом з тим, існують і вузькі визначення, як–от зазначає Гаркавенко С. С.: «Товарний асортимент – сукупність усіх асортиментних груп товарів, які пропонуються конкретною фірмою» [3].

У свою чергу, Костромін А.О. акцентує увагу на відмінностях, зазначаючи, що «товарний асортимент – це сукупність усієї продукції підприємства, що включає окремі продукти й асортиментні групи, які різняться між собою за функціональністю, цільовою аудиторією, ціновим сегментом та типом торгового закладу, де здійснюється реалізація товару» [13].

Подібну позицію висловлює Швайка Л. А. і розглядає товарний асортимент як перелік і співвідношення окремих видів продукції в межах номенклатурної групи, які відрізняються між собою параметрами, зовнішнім оформленням, призначенням та іншими характеристиками [8].

Натомість Пилипчук В. П. наголошує на динамічному характері товарного асортименту, і визначає його як змінний набір позицій номенклатури (типорозмірів, марок, моделей) продукції, яка відповідає потенційному попиту на ринку та сприяє довгостроковій ефективній діяльності підприємства [22].

У контексті економічної науки асортимент визначається як сукупність товарів різних найменувань, видів, різновидів, гатунків, що їх виробляє або реалізує підприємство. Принципово важливо диференціювати кількісні та якісні характеристики асортименту, серед яких варто виокремити широту, глибину, насиченість, гармонійність та стійкість.

Поняття «асортиментна політика» є складною економічною категорією, що відображає сукупність цілеспрямованих управлінських рішень щодо формування, оптимізації та розвитку товарного портфеля підприємства. Наукові дослідження провідних вітчизняних та зарубіжних дослідників доводять, що асортиментна політика є складовою загальної товарної політики організації та безпосередньо впливає на її конкурентоспроможність.

У сучасній економічній літературі досі немає єдиного підходу до визначення поняття асортиментної політики. Зокрема, відомий фахівець Ф. Котлер трактує асортиментну політику як визначення, формування та підтримання оптимальної структури товарів, які виробляються і реалізуються з урахуванням актуальних і перспективних цілей підприємства [75].

На думку Г. Кузьменко, «асортиментна політика – це стратегічне формування товарного асортименту підприємства, а також управління й підтримання існуючих товарних груп» [18]. У свою чергу, Касич А.О., Марченко К.О. розглядають асортиментну політику як політику, спрямовану на формування асортименту підприємства на цільових ринках і планування подальшого управління та оптимізації асортименту, виходячи з ризиків і можливостей маркетингового середовища [10].

Інший підхід представлений Николайчук О.А. та Ткаленко М.О., які зазначають, що асортиментна політика охоплює сферу діяльності керівників і спеціалістів підприємства та є «сукупністю принципів, стратегій і методик, які забезпечують формування оптимального асортименту продукції з точки зору підвищення ефективності діяльності підприємства й задоволення потреб споживачів» [26].

Проведений аналіз різних визначень цього поняття демонструє, що автори мають індивідуальні підходи, які суттєво відрізняються за своїми акцентами. Таким чином, на нашу думку, асортиментну політику доцільно визначати як комплекс принципів і заходів, орієнтованих на максимізацію вигід від формування виробничого асортименту продукції підприємства.

Для досягнення успіху у своїй діяльності вітчизняні підприємства повинні пропонувати ринку асортимент продукції (продуктовий портфель), елементи якого відрізняються передусім рівнем прибутковості та ринковою часткою. Саме ці дві характеристики, на думку експертів Бостонської консультативної групи, є ключовими [10].

Процес формування обсягів продукції різних видів для раціонального використання виробничих потужностей підприємства є складним управлінським завданням, яке вирішується на основі комплексного підходу в межах розроблення асортиментної політики.

У наукових дослідженнях до основних цілей асортиментної політики відносять: задоволення потреб споживачів; залучення нових клієнтів; освоєння нових ринків; раціональне завантаження виробничих потужностей; ефективне

використання технологічного досвіду підприємства; зниження витрат, пов'язаних із підтримкою структури асортименту; підвищення оборотності виробничих запасів; забезпечення оптимального рівня прибутку тощо.

Загалом реалізація концепції управління асортиментною політикою підприємства базується на розробленні стратегії для кожної товарної групи.

Розробка асортиментної політики відіграє ключову роль у забезпеченні довгострокового успіху підприємства, оскільки вона визначає шляхи розвитку товарного асортименту відповідно до ринкових умов і доступних ресурсів компанії. Ефективний асортимент дозволяє оптимізувати виробничі процеси, підвищити рівень конкурентоспроможності та забезпечити стійке зростання бізнесу. Товарна політика становить більш широку категорію, яка охоплює стратегічні та тактичні аспекти управління товарним асортиментом.

Товарна політика включає набір заходів, які спрямовані на створення оптимального асортименту продукції, здатного забезпечити її конкурентоспроможність на ринку. Для досягнення стабільності й успіху підприємство повинно регулярно проводити аналіз ринкових умов і працювати над розширенням асортименту. При цьому слід враховувати споживчий попит на окремі види товарів і застосовувати ефективні маркетингові стратегії для утримання конкурентних позицій. Успішний вибір балансу між широтою та глибиною асортименту дозволяє підприємству мінімізувати ризики та створювати сприятливі умови для розвитку.

Товарна політика виступає важливим стратегічним механізмом управління продуктовим портфелем організації. Її основна мета полягає у вдосконаленні асортименту, врахуванні потреб клієнтів і грамотному плануванні маркетингових заходів. Основними завданнями такої політики є розширення продуктового ряду, підвищення стандартів якості продукції, створення конкурентних переваг і максимальне задоволення запитів споживачів [33].

Вибір структури асортименту потребує врахування споживчих переваг, їхніх очікувань щодо якості продукції, а також рівня ринкової конкуренції. Надто вузький асортимент може обмежувати потенційні обсяги продажів, тоді як

надмірно широкий – призводить до нераціонального використання ресурсів і зниження рентабельності. Процес оптимізації асортименту включає ретельний аналіз ринкових тенденцій, конкурентного середовища і внутрішніх можливостей підприємства.

Широта асортименту формується під впливом як потреб ринку, так і стратегічних завдань компанії. У разі, якщо організація прагне зайняти нові сегменти або збільшити свою частку на ринку, асортимент розширюється. У той же час, зосередження на прибутковості часто потребує звуження асортименту до найбільш рентабельних позицій. У результаті ефективна асортиментна політика стає визначальним чинником успішного функціонування підприємства і формування його конкурентної переваги в довгостроковій перспективі [34].

Структурно товарна політика включає комплекс заходів щодо:

- розроблення нових товарів;
- модифікації наявних продуктів;
- диверсифікації товарного портфеля;
- позиціонування товарів на ринку;
- формування товарної марки.

Збалансований підхід до управління асортиментом, який враховує його глибину, адаптивність і динамічність, дозволяє підприємству не тільки задовольняти запити споживачів, але й підтримувати свої позиції на ринку в умовах жорсткої конкуренції.

Управління асортиментом розглядається як цілеспрямований процес планування, координації та контролю за формуванням та трансформацією товарного портфеля підприємства. Основними завданнями такого управління є забезпечення оптимальної структури асортименту, підвищення його конкурентоспроможності та максимізація економічної ефективності.

Наукова інтерпретація зазначених понять представлена в узагальненій табл. 1.1.

Узагальнення інтерпретації наукових понять з асортиментної політики

Поняття	Сутнісна характеристика	Ключові атрибути
Асортимент	Сукупність товарів різних найменувань	Широта, глибина, насиченість
Асортиментна політика	Сукупність управлінських рішень щодо формування товарного портфеля	Стратегічність, цілеспрямованість
Товарна політика	Комплекс заходів з управління товарним портфелем	Системність, комплексність
Управління асортиментом	Процес планування та контролю товарного портфеля	Динамічність, адаптивність
Управління асортиментною політикою	Стратегічна система менеджменту товарного портфеля	Цілеорієнтованість, результативність

Джерело: [5, **Error! Reference source not found.**].

Проведений аналіз доводить, що зазначені поняття перебувають у тісному взаємозв'язку та становлять методичне підґрунтя дослідження процесів формування та розвитку товарного портфеля підприємства. Управління асортиментною політикою являє собою складну багатокомпонентну систему стратегічного та оперативного менеджменту, спрямовану на досягнення довгострокових цілей підприємства через раціональне формування та розвиток товарного асортименту.

1.2. Принципи формування асортиментної політики підприємства

Формування ефективної асортиментної політики підприємства передбачає дотримання системи фундаментальних принципів, які забезпечують цілісність, результативність та стратегічну спрямованість управлінських рішень. Наукове дослідження потребує ґрунтового аналізу теоретико–методичних підходів до визначення таких принципів.

Асортиментна політика є комплексом стратегічних і тактичних заходів, спрямованих на досягнення збалансованої різноманітності продукції та оптимального співвідношення товарів з урахуванням циклічності виробничо–ринкових процесів. Вона базується на низці фундаментальних принципів, які забезпечують її ефективність [13].

Основною метою формування асортиментної політики є створення умов для прибуткової діяльності підприємства. У деталізованому вигляді це означає спрямованість на збільшення обсягів продажів, вихід на нові ринки, зміцнення економічної стійкості тощо. На рис 1.1. наведено завдання асортиментної політики.



Рис. 1.1. Завдання асортиментної політики.

Джерело: [15].

До ключових завдань асортиментної політики також належать задоволення потреб клієнтів, залучення нових покупців і збільшення фінансових результатів компанії. Для реалізації цих цілей необхідно збирати дані про стан ринкових сегментів, особливості продукції, переваги споживачів, цінову політику, макроекономічні показники, а також умови співпраці з іноземними партнерами [7].

Під час формування та управління асортиментною політикою важливо дотримуватися певних принципів, серед яких:

1. Принцип стратегічної орієнтації. Він передбачає врахування довгострокових цілей підприємства, а також життєвих циклів товарів. Це включає оновлення чи корекцію асортименту, інвестування у розвиток інновацій, підтримку реалізації діючої продукції та виведення з ринку застарілих або неефективних виробів [13].

2. Принцип синергії передбачає забезпечення взаємодії та доповнюваності товарів або їх асортиментних груп. Ця взаємодія формує комплексну асортиментну систему, яка здатна досягати синергетичного ефекту. Основою такого ефекту є використання внутрішніх взаємозв'язків між елементами системи та їх потенціалом. Результатом є взаємна фінансова підтримка різних асортиментних груп, а також економія ресурсів завдяки розширенню масштабів діяльності підприємства [13].

Однак, крім переваг, цей принцип може також призводити до негативних наслідків. Наприклад, у разі раптових змін ринкової активності ризику можуть збільшуватися не лише для окремих товарів, а й для всієї асортиментної групи. Для зниження таких ризиків необхідно дотримуватися принципу стратегічної гнучкості.

3. Принцип стратегічної гнучкості передбачає створення балансу між стабільними та змінними товарними групами. Це дозволяє підприємству адаптуватися до непередбачуваних змін ринку, зменшуючи їхній вплив на загальну діяльність. В основі принципу лежить розуміння того, що кризи в одній стратегічній сфері не повинні завдавати значної шкоди іншим процесам.

Товарна гнучкість базується на взаємодії сталих і змінних складових, завдяки чому підприємство може зменшувати ризики та підтримувати стабільність. Маркетинговий аналіз і оцінка сталого розвитку товарів визначають доцільність їх віднесення до певної групи. Застосування цього принципу сприяє диверсифікації напрямків діяльності, залученню нетрадиційних сфер і підвищенню стійкості підприємства.

Гнучкий підхід до асортиментної політики дає змогу оперативно змінювати конфігурацію пропозиції з урахуванням попиту та ринкових тенденцій. Це

дозволяє не лише збільшувати обсяги продажів, але й підвищувати конкурентоспроможність підприємства [13].

4. Розширення асортименту полягає у зміні кількісних і якісних характеристик товарів. Це дає змогу підвищити новизну, актуальність, повноту та різноманітність продукції. Основними причинами таких змін є висока рентабельність і зростання попиту на певні категорії товарів.

5. Стабілізація асортименту передбачає підтримання рівноваги в асортименті товарів. Цей підхід характеризується стійкістю списку товарів і низькою частотою його оновлення. Він є типовим для продовольчих товарів, які використовуються в повсякденному житті. У випадку з непродовольчими товарами стабільність асортименту часто порушується через вплив науково–технічного прогресу або змін у моді [26].

6. Оновлення асортименту передбачає зміни у товарній пропозиції, які сприяють підвищенню рівня новизни продукції. Це дозволяє задовольнити попит споживачів, підвищити конкурентоспроможність підприємства та адаптуватися до змін ринкових умов.

7. Удосконалення асортименту полягає в оптимізації товарного складу з метою підвищення його ефективності. Цей підхід охоплює комплексні зміни, які можуть включати розширення, оновлення чи скорочення товарного асортименту, що здійснюється з урахуванням запитів споживачів [33].

8. Гармонізація асортименту спрямована на адаптацію товарного складу до високих стандартів або еталонів, орієнтованих на кращі закордонні аналоги. Це дозволяє покращити відповідність продукції потребам споживачів і підвищити її привабливість.

9. Скорочення асортименту передбачає зменшення кількості товарів через падіння попиту, зниження їхньої якості або зміну стратегічного напрямку діяльності підприємства.

10. Фокусування на певну категорію асортименту характерне для спеціалізованих магазинів, де асортимент стабільний. Це забезпечує клієнтам упевненість у наявності конкретних товарів, що зменшує час на їхній пошук.

11. Утримання фіксованого рівня цін спрямоване на підтримку доступності товарів для споживачів із визначеним рівнем доходу. Завдяки цьому підприємство зберігає лояльність цільової аудиторії.

12. Розвиток глибини та широти асортименту стосується збільшення кількості товарних категорій (широта) та розмаїття позицій у межах кожної категорії (глибина). Якщо асортимент характеризується великою кількістю категорій і широким вибором у межах кожної з них, це сприяє частішому зверненню клієнтів до послуг підприємства [33].

Отже, розглянуті принципи виступають теоретичною базою, яка визначає сутність, напрямки та межі ефективного управління асортиментною політикою. Їх реалізація дозволяє підприємству систематично та обґрунтовано підходити до управління товарним асортиментом, забезпечувати відповідність товарної пропозиції стратегічним цілям і потребам ринку. При цьому важливим є не лише розуміння змісту кожного окремого принципу, а й комплексне поєднання та інтеграція їх у практичну діяльність підприємства.

Для виробників молочних продуктів управління асортиментною політикою включає оптимізацію використання сировини, врахування сезонних коливань попиту, зменшення надлишкових запасів і створення асортименту, що відповідає запитам різних сегментів споживачів. Таким чином, оптимізація асортименту стає стратегічним процесом, який не лише забезпечує ефективність виробничих і логістичних процесів, але й сприяє формуванню стійкої конкурентної позиції підприємства на ринку молочних продуктів.

Завдання управління асортиментом охоплює техніко-економічний (виробничий) та маркетинговий (ринковий) аналіз, які враховують внутрішні й зовнішні чинники формування асортименту. Наприклад, Сміт Дж. акцентує увагу на адаптації асортименту до попиту та максимізації обігу товарів [9]. Чжан Л. та Чен Й. наголошують на використанні даних для підвищення задоволеності клієнтів і рентабельності [73]. Вільямс Т. та інші підкреслюють необхідність сталого планування асортименту з урахуванням впливу на довкілля [7].

Відсутність структурованого, поетапного підходу до формування асортименту часто призводить до типових помилок: нераціонального розширення товарного портфеля, надлишкового товарного навантаження, втрати фокусу на ключових позиціях або невчасного реагування на ринкові тренди. Тому управління асортиментом повинно розглядатися як послідовний процес, у межах якого здійснюється аналіз поточного стану, виявлення проблем, розробка стратегічних рішень і контроль результатів.

На основі узагальнення сучасних теоретичних підходів, викладених у дослідженнях науковців, можемо запропонувати ключові етапи процесу управління асортиментною політикою (рис. 1.2).

Таким чином, процес управління асортиментною політикою є багатоступеневою системою дій, яка охоплює як внутрішній аналіз товарного портфеля, так і зовнішню оцінку ринкових умов, виробничих можливостей, споживчого попиту та конкурентного середовища. Його структуроване застосування дозволяє ухвалювати стратегічно обґрунтовані управлінські рішення щодо розвитку товарного асортименту, підвищення його прибутковості та відповідності актуальним запитам ринку.

Отже, ефективне формування асортиментної політики передбачає не лише дотримання окремих принципів, а й їх комплексне впровадження у межах системного процесу управління. Принципи, що були розглянуті, визначають стратегічний напрям для прийняття рішень, проте їх реалізація потребує чітких методичних інструментів, які забезпечують практичну реалізацію асортиментної політики в умовах змінного ринкового середовища.

У зв'язку з цим доцільним є аналіз сучасних методичних підходів до управління асортиментом, які дозволяють підприємству адаптувати товарну пропозицію до потреб споживачів, підвищувати ефективність асортиментної стратегії та досягати стратегічних цілей розвитку.

1. Формування цілей асортиментної політики

- Визначення ролі асортименту в загальній стратегії підприємства.
- Постановка цілей (підвищення рентабельності, зменшення залежності від одного продукту, розширення ринку).
- Узгодження цілей із можливостями підприємства.

2. Внутрішній аналіз асортименту (компанії)

- Аналіз фактичної структури асортименту за широтою (кількість товарних груп), глибиною (кількість позицій у групі), повнотою (представленість ринкових сегментів).
- Застосування методів портфельного аналізу (проведення ABC–аналізу для визначення найбільш прибуткових товарів; застосування BCG–матриці для оцінки динаміки розвитку кожної позиції тощо).
- Виявлення надлишкових або малоефективних товарів (низький обсяг реалізації, маржинальність, частка виручки).

3. Виявлення внутрішніх обмежень

- Технологічні обмеження (відсутність обладнання, вузька спеціалізація).
- Організаційні бар'єри (відсутність відповідальних).
- Невідповідність між асортиментною структурою та фактичними потребами ринку.
- Надлишкове товарне навантаження/вузький асортимент.

4. Зовнішній аналіз асортименту (ринку)

- Аналіз споживчих вподобань.
- Оцінка асортиментної політики основних конкурентів.
- Моніторинг цінового позиціонування схожої продукції.
- Вивчення бар'єрів входу на перспективні ринкові ніші.

5. Вибір асортиментної стратегії

- Обґрунтований вибір одного або кількох напрямів:
 - розширення асортименту (нові категорії або лінійки);
 - поглиблення (нові варіанти в межах групи: смаки, фасування);
 - оновлення (модернізація або заміна позицій);
 - оптимізація (скорочення нерентабельних позицій).
- Розробка детального плану дій для реалізації обраної стратегії.

6. Реалізація заходів

- Формування технічних, виробничих та логістичних завдань залежно від характеру змін.
- У разі впровадження нових продуктів – розробка технічної документації, калькуляція собівартості, адаптація технологічного процесу, визначення цінової стратегії.
- У разі оновлення чи оптимізації – перегляд складу, упаковки, позиціонування, або припинення виробництва нерентабельних позицій.
- Підготовка збутових каналів, перемовини з партнерами, логістична підтримка, оновлення бренд–комунікації, запуск промо–кампаній, внутрішнє навчання персоналу.

7. Контроль результатів і коригування стратегії

- Моніторинг ключових показників ефективності змін: обсягів продажу, маржинальності, динаміки виручки, асортиментної частки.
- Аналіз зворотного зв'язку від споживачів, партнерів, мережевих дистриб'юторів.
- У разі відхилень – коригування елементів реалізації: рецептури, ціни, упаковки, складу або маркетингових підходів.
- Періодичне оновлення асортиментного аналізу на основі нових даних для підтримки актуальності стратегії.

Рис. 1.2. Процес управління асортиментною політикою.

Джерело: побудовано автором на основі [57].

1.3. Методичні підходи до управління асортиментом та асортиментною політикою підприємства

Процес формування асортименту для підприємств є багатограним і потребує ретельного аналізу численних аспектів. Ефективне управління асортиментом включає вирішення низки завдань, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності компанії та задоволення запитів споживачів. Основними напрямками роботи у цьому контексті є:

1. Інтеграція інновацій, що забезпечує можливість освоєння нових ринків шляхом створення продукції, яка відповідає сучасним потребам клієнтів.

2. Забезпечення конкурентоспроможності. Аналіз ринкової ситуації та вдосконалення характеристик продукції сприяють підвищенню її якості й споживчої цінності.

3. Оптимізація товарної різноманітності, що дозволяє усунути надлишкову продукцію, водночас надаючи клієнтам широкий вибір товарів.

4. Розвиток бренду та вдосконалення упаковки, оскільки естетична привабливість і впізнаваність бренду сприяють формуванню позитивного іміджу продукції та залученню нових споживачів.

5. Аналіз життєвого циклу товарів. Розуміння стадій розвитку продукту допомагає визначити його місце на ринку й адаптувати управлінські рішення до змін у споживчих пріоритетах.

6. Адаптація до характеристик товарів. Це забезпечує відповідність продукції потребам різних цільових аудиторій через урахування її унікальних властивостей.

Систематичний підхід до виконання цих завдань і постійне відстеження ринкових тенденцій є основою для розробки ефективної асортиментної стратегії, яка гарантує стійкий розвиток підприємства.

У широкому розумінні асортиментна стратегія є планом дій, що визначає принципи побудови асортименту продукції чи послуг з метою задоволення потреб споживачів. Вона охоплює вибір номенклатури, різновидів продукції, брендів, а також цінових категорій, які пропонуються на ринку.

Формування ефективної системи управління асортиментом та асортиментною політикою потребує комплексного методичного підходу, який враховує складність та багатогранність досліджуваних процесів. Наукове дослідження передбачає ґрунтовний аналіз сучасних методичних підходів до управління товарним портфелем підприємства (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Підходи до управління асортиментом та асортиментною політикою підприємства

Маркетинговий підхід	Стратегічний підхід	Системний підхід	Процесний підхід
<p>Методологія маркетингового підходу включає:</p> <ul style="list-style-type: none"> – комплексні маркетингові дослідження; – сегментацію споживчого ринку; – позиціонування товарів; – аналіз споживчої поведінки; – моніторинг ринкових тенденцій. 	<ul style="list-style-type: none"> – формування місії та стратегічних цілей підприємства; – стратегічний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища; – розроблення стратегії диверсифікації; – прогнозування перспектив розвитку асортименту. 	<ul style="list-style-type: none"> – аналіз структурних взаємозв'язків елементів товарного портфеля; – оцінювання впливу зовнішніх та внутрішніх факторів; – забезпечення цілісності та збалансованості асортименту; – оптимізацію внутрішньо–системних процесів. 	<ul style="list-style-type: none"> – планування асортименту; – організацію процесів формування товарного портфеля; – контроль та регулювання асортиментної політики; – моніторинг ефективності управлінських рішень.

Джерело: [25].

Маркетинговий підхід становить фундаментальну основу управління асортиментом, орієнтуючись на вивчення споживчих переваг, ринкового попиту та конкурентного середовища.

Стратегічний підхід забезпечує довгострокову перспективу управління асортиментною політикою, передбачає розроблення стратегічних альтернатив розвитку товарного портфеля.

Системний підхід розглядає управління асортиментною політикою як цілісну, взаємопов'язану систему, що складається з певних структурних елементів та має внутрішні та зовнішні взаємозв'язки.

Процесний підхід трактує управління асортиментом як безперервну послідовність взаємопов'язаних управлінських функцій.

У науковій літературі виокремлюють кілька підходів до типологізації асортиментних стратегій, однак найбільш узагальнений та прикладний характер має класичне поділення на стратегії інновації, модифікації та елімінації товарів. Ці напрями охоплюють як розширення асортименту за рахунок нових розробок чи диверсифікації, так і адаптацію вже існуючих товарів до вимог ринку або поступове виведення малоефективних позицій. На рис. 1.3. наведено класифікацію основних типів асортиментних стратегій, які можуть застосовуватись підприємствами різного масштабу діяльності.



Рис. 1.3. Класифікація асортиментних стратегій.

Джерело: складено автором на основі [37].

Стратегії інновації товару передбачають впровадження принципово нових або вдосконалених продуктів, здатних задовольнити змінені споживчі потреби чи відкрити нові сегменти ринку. У цьому контексті диференціація (товарна, сервісна, іміджева) і диверсифікація (горизонтальна, вертикальна, конгломератна) дозволяють не лише збільшити обсяг продажів, а й знизити ризики, пов'язані з вузькою товарною спеціалізацією.

Стратегії модифікації товару реалізуються через варіативність характеристик, дизайну, бренду, функцій тощо. Вони є ефективним інструментом адаптації асортименту до змін зовнішнього середовища: нових технологій, вимог законодавства, очікувань споживачів або трендів. Такі стратегії доцільні в умовах насичених ринків, коли оновлення наявного продукту є більш економічно вигідним, ніж запуск нової розробки.

Стратегії елімінації товару передбачають раціоналізацію асортименту за рахунок вилучення з обігу товарів, які більше не відповідають цілям підприємства або не приносять очікуваного прибутку. Це дозволяє оптимізувати витрати, сконцентрувати ресурси на перспективних напрямках, а також уникнути зниження репутації через збереження в лінійці застарілої продукції.

Обґрунтований вибір асортиментної стратегії має базуватись на аналітичних розрахунках, які дозволяють оцінити ефективність наявного товарного портфеля та передбачити потенційні зміни у структурі попиту. Вибір між впровадженням нової продукції, модифікацією існуючих товарів або вилученням неефективних позицій потребує глибокого аналізу внутрішніх можливостей підприємства, ринкових тенденцій та поведінки споживачів.

З огляду на це, виникає необхідність у застосуванні комплексу аналітичних інструментів, що дозволяють здійснити оцінку ефективності асортиментної політики підприємства.

Аналіз літератури показує відсутність єдиної методики управління асортиментною політикою. Існує підхід до класифікації методів формування асортименту продукції за трьома групами 1) методи визначення споживчих переваг; 2) методи економічного аналізу; 3) методи портфельного аналізу (табл. 1.3) [57].

Також розрізняють одновимірні та багатовимірні методи. Наприклад, ABC-аналіз є одновимірним методом, оскільки групує асортимент лише за одним показником (як правило, за доходом або обсягом реалізації). Натомість портфельні матричні моделі (Матриця БКГ, Матриця General Electric) враховують декілька параметрів (частку ринку, темпи зростання, рівень конкурентоспроможності тощо).

Класифікація методів аналізу асортиментної політики

Назва групи	Методи
Методи виявлення споживчих переваг	<ul style="list-style-type: none"> - Модель оцінки споживчої мотивації (модель Розенберга) - Модель відповідності товару «ідеальній точці» споживача - Метод поведінкового аналізу споживачів - Порівняльний аналіз очікуваного та фактичного попиту - Багатокритеріальні методи оцінювання асортименту (метод балів, аналіз корисності)
Методи економічного аналізу	<ul style="list-style-type: none"> - ABC-аналіз - XYZ-аналіз - Метод Дібба-Сімкіна - Матриця Маркон - методи розробки плану продажу (лінійне та нелінійне програмування, динамічне програмування, методи стохастичної оптимізації)
Методи портфельного аналізу	<ul style="list-style-type: none"> - Матриця BCG - Матриця GE / McKinsey - Матриця Hofer/Schendel - Матриця Shell/DPM - Матриця «продукт–ринок» І. Ансоффа - Матриця конкуренції М. Портера

Джерело: сформовано автором на основі джерела [57].

Також методи можна згрупувати за рівнем управлінських завдань, які вони вирішують: стратегічні та тактичні методи [58].

До стратегічних методів управління асортиментом належать інструменти, що застосовуються для формування довгострокової політики щодо структури товарного портфеля підприємства з урахуванням змін у ринковому середовищі. Серед них: SWOT-аналіз, який дозволяє виявити сильні й слабкі сторони підприємства, а також загрози й можливості на ринку; концепція життєвого циклу товару, що допомагає визначити оптимальні дії щодо кожної товарної позиції залежно від стадії її розвитку; концепція кривої попиту, яка використовується для оцінки чутливості попиту до змін у цінах чи асортименті; модель п'яти сил конкуренції М. Портера, що дозволяє оцінити загрозу з боку конкурентів, нових гравців, товарів-замінників, постачальників і споживачів. Також сюди належать матриці: «продукт–ринок» І. Ансоффа, Д. Абеля, О.В. Клавдієвої, М. Портера, які

служать для вибору стратегічного напрямку розвитку асортименту. Методи оптимізації, такі як матриці BCG, A.D. Little, GE/McKinsey, Hofer/Schendel, Shell/DPM, використовуються для ранжування товарів за рівнем прибутковості, перспективності та конкурентних позицій на ринку.

Тактичні методи управління асортиментом орієнтовані на оперативне прийняття рішень щодо коригування асортименту відповідно до поточних змін у попиті, прибутковості товарів та ринковій кон'юнктурі. До них належать методи визначення попиту, які базуються на експертних або статистичних оцінках і дають змогу передбачити обсяги реалізації; методи економічного аналізу, зокрема ABC-аналіз (визначає пріоритетні товарні групи за обсягом прибутку), XYZ-аналіз (оцінює стабільність попиту), матриця «Маркон» (дозволяє класифікувати товари за прибутковістю та ціною еластичністю попиту), метод Дібба-Сімкіна (групує товари за змінами у витратах і продажах); методи розробки плану продажу, такі як лінійне та нелінійне програмування, динамічне програмування, методи стохастичної оптимізації, що дозволяють моделювати різні варіанти структури асортименту з урахуванням обмежень і коливань ринку [58].

М. Лищенко, В. Муштай, В. Нечипоренко та О. Шумкова виділяють такі методи формування асортименту:

- створення асортименту на основі товарних ліній»;
- аналіз асортименту за матрицею BCG;
- використання методів оптимізації, таких як «директ-костинг»;
- кореляційний аналіз попиту [18].

Іноземні автори, такі як М. Пател, рекомендують матрицю БКГ та General Electric для аналізу асортименту [70]. С. Цвілий, Т. Кукліна та В. Зайцева пропонують формувати асортимент підприємства, використовуючи методи економічного аналізу, портфельного підходу та моделювання споживчих переваг [31].

На підставі узагальнення наукових джерел, можна зробити висновок, що найбільш поширеними та ефективними в умовах вітчизняних виробничих

підприємств є методи портфельного аналізу (зокрема, матриці BCG, GE/McKinsey, Ансоффа), методи економічного аналізу (ABC, XYZ, «Маркон», Дібба-Сімкіна).

ABC-аналіз – це один із класичних методів, що використовується для ранжування елементів асортиментного портфеля підприємства за ступенем їхньої значущості для досягнення цілей підприємства, насамперед – за критерієм прибутковості, обсягу продажу або частки у виручці. Метод базується на принципі Парето (80/20), згідно з яким невелика частина товарних позицій забезпечує переважну частку результату (прибутку чи обігу). На основі цього весь асортимент поділяється на три категорії:

- Група А – найважливіші позиції (20% найменувань, що формують 80% доходу);
- Група В – середньої значущості (30% найменувань, що дають 15 % доходу);
- Група С – найменш значущі (50 позицій, що забезпечують 5 % доходу).

Матриця Бостонської консультативної групи (БКГ) – це портфельний метод стратегічного аналізу асортименту, що використовується для оцінки позицій підприємства на ринку та розподілу ресурсів між різними товарами чи бізнес-одинацями. Класична матриця BCG позиціонує продукти за двома ключовими критеріями: темп зростання ринку (показник привабливості ринку) та відносна частка продукту на ринку (показник конкурентної позиції). Комбінування цих критеріїв дозволяє віднести кожен товар (або стратегічну бізнес-одинацю – СБО) до однієї з чотирьох категорій:

- «Зірки» – товари з високим темпом зростання ринку та великою часткою на ньому. Вони є лідерами, приносять прибуток, але потребують значних інвестицій для утримання позицій;
- «Дійні корови» – товари з великою часткою на стабільному або повільно зростаючому ринку. Формують основний грошовий потік підприємства та потребують мінімальних інвестицій;
- «Знаки питання» – продукти на швидкозростаючому ринку, але з низькою часткою. Мають потенціал, але потребують значних ресурсів; їх доцільність утримання слід ретельно оцінювати;

- «Собаки» – товари з низькими показниками зростання ринку та частки. Зазвичай вважаються неперспективними з погляду інвестування.

Попри практичну цінність, матриця БКГ має низку обмежень. По-перше, метод базується лише на двох критеріях – темпах зростання ринку та відносній частці, ігноруючи важливі фактори, наприклад, рівень рентабельності, інвестиційні ризики, поведінкові характеристики та очікування цільових споживачів.

Модель значно спрощує реальну ситуацію на ринку, виходячи з припущення про прямий зв'язок між часткою ринку та прибутковістю, що не завжди підтверджується на практиці – зокрема, товари з меншою часткою можуть забезпечувати вищий рівень рентабельності завдяки вузькоспеціалізованим сегментам або високій маржинальності.

Також модель не враховує взаємозалежність між окремими продуктами: вилучення неприбуткових позицій може порушити цілісність асортименту, зменшити синергійний ефект або знизити лояльність клієнтів. Крім того, матриця ігнорує вплив зовнішніх чинників, таких як зміни в економіці, законодавстві чи поведінці споживачів, які можуть впливати на динаміку ринку незалежно від життєвого циклу товару. Крім цього, застосування методу потребує точних даних про ринок та конкурентів, які не завжди є доступними або складні для визначення [59].

Проведений аналіз свідчить про значну варіативність методів і розбіжності у поглядах дослідників. Серед найбільш поширених підходів – ABC-аналіз, побудова матриць БКГ та General Electric, методи Маркона і Дібба–Сімкіна. Однак жодна з методик не охоплює всі аспекти управління асортиментом. Кожен підхід має власні сильні сторони та обмеження, залежить від доступності інформації, специфіки ринку, етапу життєвого циклу продукції та стратегічних цілей компанії. Отже, для повнішого аналізу рекомендується комбінувати декілька підходів, що дозволить отримати глибше розуміння ринку і сформувати оптимальний портфель продукції.

Висновки до розділу I

Асортимент підприємства є складною багатоаспектною економічною категорією, яка визначає сукупність товарів та безпосередньо впливає на конкурентоспроможність організації.

Асортиментна політика становить комплексну систему управлінських рішень, спрямованих на формування ефективного товарного портфеля з урахуванням стратегічних цілей підприємства. Її ключовою особливістю є здатність адаптуватися до мінливих ринкових умов через застосування принципів стратегічної орієнтації, синергії, гнучкості та постійного вдосконалення.

Методологія управління асортиментом базується на інтеграції маркетингового, стратегічного, системного та процесного підходів, що дозволяє комплексно аналізувати внутрішні та зовнішні чинники впливу на товарний портфель. Сучасні тенденції розвитку ринку демонструють стійку динаміку зростання інвестицій в оптимізацію асортименту, що підтверджує стратегічну важливість цього напрямку для забезпечення конкурентоспроможності підприємств.

Дослідження довело, що ефективне управління асортиментом є не просто інструментом максимізації прибутку, а складним стратегічним процесом, який враховує потреби споживачів, тенденції ринку, внутрішній потенціал підприємства та перспективи його розвитку.

Здійснений огляд методів управління асортиментною політикою підприємства свідчить про значну варіативність підходів, які розрізняються за функціональним призначенням, інформаційною насиченістю та сферою застосування. Жодна з розглянутих методик не є універсальною – кожна має як переваги, так і певні обмеження, що зумовлює потребу у їх адаптації до конкретних умов діяльності підприємства.

У зв'язку з цим доцільним є поєднання кількох методів – зокрема економічного, поведінкового та портфельного аналізу – для забезпечення комплексної оцінки асортименту та прийняття стратегічно обґрунтованих

управлінських рішень. Такий підхід дозволяє враховувати як поточну ефективність товарного портфеля, так і його перспективність з урахуванням динаміки ринку, особливостей споживчої поведінки та внутрішніх ресурсів підприємства.

II РОЗДІЛ. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТНОЮ ПОЛІТИКОЮ ПП «БІЛОЦЕРКІВСЬКА АГРОПРОМИСЛОВА ГРУПА»

2.1. Діагностика конкурентного середовища на ринку молока та молокопродуктів України

Ринок молока та молочної продукції в Україні знаходиться у стані трансформації, що зумовлено як економічними, так і структурними факторами. Скорочення обсягів виробництва, нестабільність сировинної бази, зростання собівартості продукції, високий рівень конкуренції на ринку зумовлюють необхідність глибокого аналізу ринкових тенденцій.

Важливим фактором, що впливає на стан і розвиток ринку, є забезпеченість молокопереробних підприємств сировиною, яка безпосередньо залежить від динаміки поголів'я корів. Тому насамперед проаналізуємо зміни в структурі та чисельності поголів'я великої рогатої худоби (рис. 2.1).

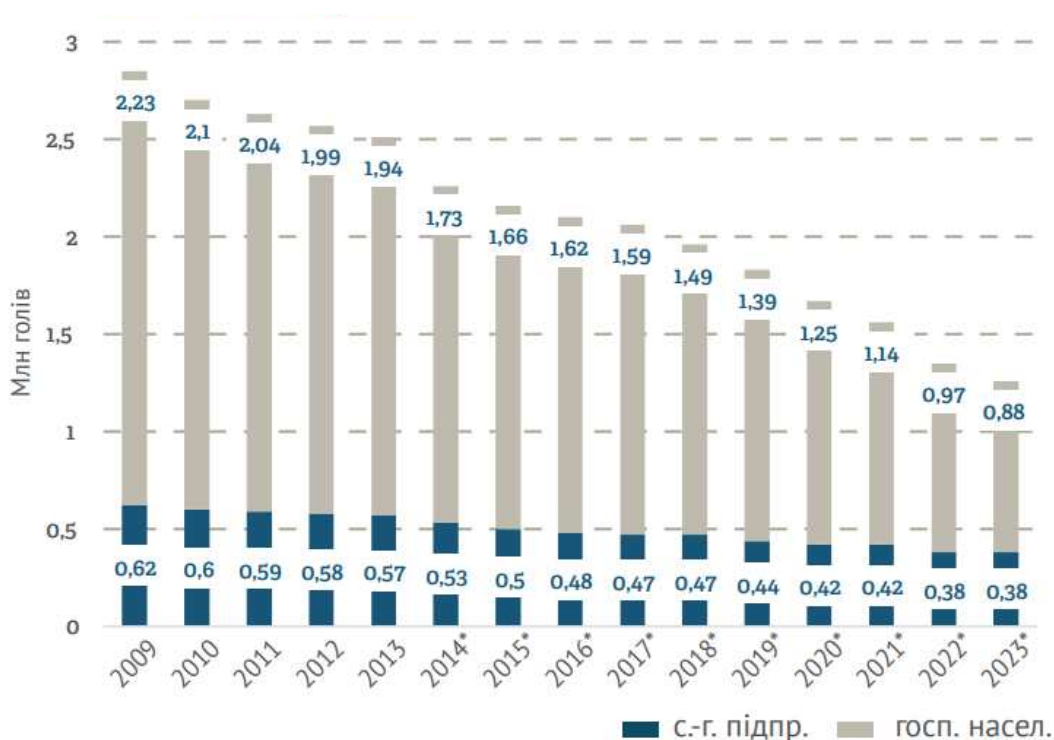


Рис. 2.1. Динаміка поголів'я корів по секторах.
Джерело: [41].

Аналізуючи динаміку поголів'я корів в Україні, можна спостерігати стійку тенденцію до скорочення. За останнє десятиліття загальна чисельність корів зменшилася більш ніж в 1,5 рази: у 2009 році загальна кількість поголів'я становила 2,85 млн голів, тоді як у 2019 р. – 1,91 млн голів, у 2021 році, до початку повномасштабного вторгнення, цей показник знизився до 1,56 млн голів. Найбільш стрімке падіння зафіксовано у 2022–2023 рр. – до 1,35 млн і 1,26 млн голів відповідно, на що великою мірою вплинули наслідки війни.

Основними факторами скорочення є зниження рентабельності утримання худоби, зростання витрат на корми, ветеринарні послуги. Пандемія COVID–19 у 2020–2021 роках призвела до подорожчання імпортованих складових кормів, що посилює кризу в дрібних господарствах, повномасштабне вторгнення у 2022 році спричинило, зокрема, втрати виробничих потужностей у східних і південних регіонах.

Унаслідок скорочення поголів'я корів неминуче знижується і загальний обсяг виробництва молока в Україні, оскільки виробничі показники безпосередньо залежать від кількості продуктивної худоби, технологій утримання та ефективності господарювання (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Динаміка обсягів виробництва молока в Україні

Рік	2014	2017	2019	2020	2021	2022	2023	Темп приросту, %		
								2023/ 2021	2023/ 2019	2023/ 2014
Обсяг виробництва, тис. т	11132,8	10280,5	9663,2	9263,6	8713,9	7767,7	7430,4	-14,73	-23,11	-33,26

Джерело: складено автором на основі даних [38].

Можемо побачити стійку тенденцію до скорочення обсягів виробництва молока: у 2014 році загальний обсяг становив 11,13 млн т, тоді як у 2019 році цей показник знизився до 9,66 млн т (–13,2% за п'ять років). Подальше зниження спостерігалось у 2021 році, коли виробництво скоротилося до 8,71 млн т, у 2022 році падіння прискорилося до 7,77 млн т, а у 2023 році – до 7,43 млн т.

Значна частина виробленого молока в Україні використовується для власного споживання в господарствах населення, тому частка молока, яка потрапляє на переробні підприємства, є ключовим показником стабільності сировинної бази галузі. Розглянемо зміни в обсягах поставок молока на переробні підприємства в розрізі секторів виробництва (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Динаміка надходження молока на переробні підприємства по секторах. Джерело: [41].

Як бачимо, відбувається скорочення загальних обсягів молока, що зумовлено насамперед зменшенням постачання від господарств населення. У 2009 році на переробку загально надійшло 4,41 млн т молока, у 2019 році цей показник становив 3,46 млн т (-21,5%), а у 2023 році скоротився до 2,86 млн т (темп падіння -17,3% до 2019 року, -35,1% до 2009 року). При цьому скорочення відбувається нерівномірно: домогосподарства зазнали найбільшого падіння – у 2023 році вони поставили лише 0,31 млн т, що у 8 разів менше, ніж у 2009 році (2,55 млн т). Водночас, надходження від сільськогосподарських підприємств залишаються відносно стабільними, а в 2023 році навіть зафіксоване їх незначне зростання (2,55 млн т проти 2,38 млн т у 2022 році).

Це свідчить про структурну трансформацію галузі: домінування великих виробників над дрібними господарствами, що зменшує загальну залежність

переробної промисловості від нестабільного постачання молока від населення, але водночас скорочує загальний сировинний ресурс.

Під час Міжнародного молочного конгресу–2023 було визначено три основні загрози для збереження та розвитку молочних ферм в Україні [42]:

1. Нестача кадрів через міграцію та мобілізацію. Мобілізація чоловіків, які є основною робочою силою на молочних фермах, особливо в процесах заготівлі кормів, а також вимушена міграція населення з прифронтових та фронткових зон, призводять до дефіциту кваліфікованих працівників у галузі.

2. Збитки від рослинницького напрямку. Молочні ферми часто поєднують тваринництво з рослинництвом для забезпечення власної кормової бази. Негативні фактори, такі як несприятливі погодні умови, руйнування інфраструктури та мінування полів, призводять до зниження врожайності та якості кормів. Це не лише збільшує витрати на закупівлю додаткових кормів, але й негативно впливає на здоров'я та продуктивність худоби.

3. Нестача обігових коштів. Через економічну нестабільність, зростання витрат на виробництво, обмежений доступ до фінансових ресурсів ускладнюється своєчасна закупівля необхідних ресурсів, проведення ремонтних робіт та інвестування в модернізацію виробництва, що в підсумку знижує конкурентоспроможність ферм.

Зазначені загрози вимагають від молочних господарств адаптації та впровадження стратегій для їх подолання. Проаналізовані тенденції безпосередньо впливають на структуру молочного ринку, посилюючи конкуренцію між його учасниками.

Для визначення ступеня конкурентного тиску застосуємо методику аналізу п'яти конкурентних сил, що дозволяє охарактеризувати як внутрішні, так і зовнішні чинники, що формують умови функціонування компанії на ринку. У межах даної моделі досліджуються наступні складові: загроза входу нових конкурентів, вплив товарів-замінників, сила покупців, сила постачальників і рівень конкуренції між чинними учасниками ринку (табл. 2.2).

Оцінювання впливу кожного чинника здійснюється за трибальною шкалою, де 1 бал – слабкий вплив, 2 бали – помірний вплив, 3 бали – сильний вплив.

Таблиця 2.2

**Оцінювання сили впливу конкурентного середовища на ринку
молочної продукції України за моделлю п'яти сил М. Портера**

Конкурентні сили	Фактор	Стан фактору	Оцінка фактору в балах		
			1	2	3
1	2	3	4	5	6
1. Загроза появи нових конкурентів	1.1. Наявність бар'єрів входу	економія за рахунок збільшення масштабів виробництва	x		
		потреба в високих капіталовкладеннях		x	
		стійкі сформовані канали постачання на ринку	x		
		відсутність чіткої відмінності між продукцією різних брендів			x
		складність у формуванні стабільної бази лояльних клієнтів	x		
	1.2. Реакція наявних конкурентів	відсутня активна маркетингова діяльність		x	
		обмежена інноваційна активність		x	
		недостатнє використання сучасних інструментів конкурентної боротьби		x	
Середнє значення сили впливу появи нових конкурентів (Інк) = $(1+2+1+3+1+2+2+2)/8 = 1,75$					
2. Поява аналогічної продукції	2.1. Імовірність заміни товару аналогами	продукція нижчої ціни отримає перевагу			x
		тенденція до поширення продукції в економ-сегменті, з меншими якісними характеристиками	x		
		подібний асортимент у конкурентів		x	
	2.2. Недобросовісна імітація наявних товарів	спостерігається значне поширення продукції, яка відтворює зовнішній вигляд, назву або елементи брендингу популярних торгових марок		x	
	Середнє значення сили впливу товарів-замінників (Імз) = $(3+1+2+2)/4 = 2$				

Продовження табл. 2.2

1	2	3	4	5	6
3. Сила споживачів	3.1. Ринковий вплив споживачів	високий рівень організованості споживачів, що об'єднуються у спільноти, впливаючи на попит		x	
	3.2. Торговельний вплив споживачів	значний вибір альтернативної продукції на ринку, що надає споживачам широкі можливості вибору			x
		високий рівень стандартизації продукції, що полегшує порівняння між виробниками		x	
		відчутна мінливість споживчих смаків та уподобань, що ускладнює стабільне прогнозування попиту		x	
		зростання обізнаності клієнтів щодо властивостей, складу та переваг продукції			x
		споживачі швидко реагують на зміну вартості продукції			x
Середнє значення сили впливу покупців (Іпок.) = $(2+3+2+2+3+3)/6 = 2,5$					
4. Сила постачальників	4.1. Ринковий вплив постачальників	широкий, необмежений вибір постачальників	x		
		тенденція до скорочення тривалості договірних відносин із контрагентами		x	
		витрати на перехід до альтернативного постачальника є незначними	x		
	4.2. Обмеження ресурсного потенціалу підприємства	відсутність достатнього обсягу обігових коштів для забезпечення стабільної закупівельної діяльності			x
		недостатня кількість складських приміщень для зберігання сировини та готової продукції		x	
Середнє значення сили впливу постачальників (Іпост.) = $(1+2+1+3+2)/5 = 1,8$					
5. Протистояння існуючих виробників	5.1. Ступінь інтенсивності конкуренції	загальний рівень конкурентного тиску на ринку оцінюється як високий			x
		в галузі конкурує багато фірм			x
		досліджувана галузь розвивається повільно		x	
	5.2. Стан конкурентних позицій	у фірм високі постійні витрати			x
виробники несуть великі витрати на зберігання продукції				x	
Середнє значення сили впливу інтенсивності конкуренції між існуючими підприємствами (Ік) = $(3+3+2+3+3)/5 = 2,8$					

Джерело: складено автором на основі [51].

За кожним блоком було розраховано середнє значення балів, що характеризує загальний рівень впливу відповідної конкурентної сили. На основі

цих значень можемо обчислити інтегральний показник загального тиску конкурентного середовища ($K_{\text{впливу}}$) за формулою:

$$K_{\text{впливу}} = 0,2 * I_{\text{нк}} + 0,2 * I_{\text{тз}} + 0,3 * I_{\text{пок}} + 0,1 * I_{\text{пост}} + 0,2 * I_{\text{к}} \quad (2.1)$$

Підставляємо у формулу значення з табл. 2.2 і отримуємо, що коефіцієнт загального впливу конкурентного середовища на діяльність підприємств молокопереробної галузі становить 2,24.

Отримане значення свідчить про те, що ринок молочної продукції України функціонує в умовах монополістичної конкуренції, тобто:

- на ринку присутня значна кількість виробників, кожен з яких прагне відрізнятись через брендинг, якість чи асортимент;
- продукція є частково диференційованою, що дозволяє компаніям впливати на споживачів;
- бар'єри входу помірні, але достатньо стримують нових учасників через необхідність масштабів і інвестицій;
- споживачі мають високу чутливість до змін ціни та якості, що зумовлює постійну необхідність адаптації з боку виробників;
- конкуренція між наявними компаніями є жорсткою, особливо в умовах уповільненого розвитку галузі.

Доцільно розглянути структуру ринку та проаналізувати основних його гравців. На ринку молочної продукції України функціонує близько 200 молокопереробних підприємств. Вони суттєво відрізняються між собою за виробничими потужностями: близько 20% великих підприємств забезпечують переробку близько 80% загального обсягу молочної сировини. Основна частина виробленої продукції припадає на потужні компанії та групи компаній, які займають провідні позиції на ринку. Водночас лише близько чверті ринку займають регіональні виробники, потужності яких відносно невеликі, а їхній вплив на ринок є досить обмеженим через незначні обсяги виробництва продукції [43].

Українською бізнес премією було здійснено дослідження, що включало комплексну оцінку виробників молока України за низкою ключових показників [44].

Основні показники, які використовувалися для складання рейтингу, були такими:

- кількість товарних позицій;
- представленість продукції в торговельних мережах;
- обсяги реалізації;
- впізнаваність торгової марки;
- наявність позитивних відгуків;
- відсутність співпраці з рф.

На основі отриманих даних кожній компанії були нараховані бали, що дозволило сформувати загальний рейтинг ТОП–15 виробників молока станом на 2023 рік (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Рейтинг провідних виробників молока України у 2023 році за версією UBA

№	Виробник	Торгова марка	Бали UBA
1	ТОВ «Терра Фуд», Філія «Білоцерківський молочний комбінат»	ТМ «Ферма»	57,50
2	ТОВ «Люстдорф»	ТМ «Селянське»	54,33
3	ТОВ «Люстдорф»	ТМ «На Здоров'я»	42,00
4	ТДВ «Яготинський маслозавод»	ТМ «Яготинське»	41,67
5	ТОВ «Молочна компанія «Галичина», ПрАТ «Галичина»	ТМ «Галичина»	35,67
6	ТОВ «Люстдорф»	ТМ «Бурьонка»	34,67
7	ПрАТ «Тернопільський молокозавод»	ТМ «Молокія»	31,83
8	ТОВ «ТЕРРАФУД», Філія «Білоцерківський молочний комбінат»	ТМ «Біла Лінія»	27,33
9	ПрАТ «Комбінат Придніпровський»	ТМ «Злагода»	25,00
10	ПрАТ «Юрія»	ТМ «Волошкове Поле»	23,17
11	ТОВ «Молочний дім»	ТМ «Lactel»	22,67
12	ПрАТ «Вімм-Біль-Данн Україна»	ТМ «Слов'яночка»	21,83
13	ТОВ «ОРГАНІК МІЛК»	ТМ «Organic Milk»	15,50
14	ФГ «Павбучне»	ТМ «Своє»	5,67
15	ТОВ «Порицьке», ТОВ «Старий Порицьк»	ТМ «Старий Порицьк»	5,17

Джерело: складено автором на основі [44].

Аналіз рейтингу свідчить про високу концентрацію ринку, де кілька провідних компаній формують основну частку пропозиції. Лідерами галузі є ТОВ «Терра Фуд», ТОВ «Люстдорф», ТДВ «Яготинський маслозавод», ТОВ «Молочна

компанія «Галичина», ПрАТ «Тернопільський молокозавод» (ТМ «Молокія»), які мають стабільні позиції завдяки масштабному виробництву та високому рівню впізнаваності брендів. При цьому присутність невеликих виробників, таких як ТОВ «Поріцьке», ФГ «Парубоче» та інших локальних компаній, свідчить про збереження регіонального сегмента, хоча їх частка на загальному ринку є незначною.

Рейтинг не містить ПрАТ «Данон Кремез» (ТМ «Простоквашино») - одне з найбільших молокопереробних підприємств, яке є частиною міжнародної групи Danone, яка спеціалізується на виробництві молочних продуктів, дитячого харчування та напоїв. Відсутність в рейтингу пояснюється попередньою присутністю компанії на ринку рф. Але варто зазначити, що у травні 2024 року компанія Danone повністю завершила вихід з російського ринку [45].

Результати рейтингу підтверджують тенденцію до зростання ролі великих компаній. Однією з ключових тенденцій молокопереробної галузі є формування великих молочних холдингів, які об'єднують виробничі потужності та забезпечують доступ до сировинної бази.

На ринку молочної продукції України ключові позиції займають групи компаній, зокрема, АТ «Молочний альянс» представлена такими брендами, як ТМ «Яготинське», ТМ «Пирятин», ТМ «Славія», ТМ «Златокрай», ТМ «Хопси», що дозволяє їй контролювати приблизно 20% ринку. Компанія активно розширює експортний напрям, зокрема, займає лідерські позиції з постачання сухої молочної сироватки.

Інший потужний гравець ринку – ТОВ «Терра Фуд», що зберігає провідні позиції у виробництві вершкового масла, рослинно–вершкових сумішей та плавлених сирів. Продукція підприємств холдингу реалізується під брендами ТМ «Ферма», ТМ «Premiale», ТМ «Тульчинка».

ТОВ «Люстдорф» – один із провідних виробників молочної продукції в Україні, яке займає значну частку ринку та спеціалізується на випуску продукції тривалого зберігання. Компанія представлена брендами «Селянське», «На здоров'я», «Бурьонка», що користуються високим попитом серед споживачів.

Таким чином, український ринок молокопродуктів демонструє тенденцію до консолідації, посилення ролі холдингів та зростання конкуренції між найбільшими виробниками. Це, з одного боку, створює переваги для забезпечення стабільності постачання сировини, зростанню ефективності виробництва, залученню інвестицій та впровадженню інновацій. З іншого боку, висока концентрація ринку створює бар'єри для малих та середніх підприємств, обмежуючи їхні можливості розвитку через цінову дискримінацію та монопольний вплив великих гравців.

Кожне підприємство намагається вирізнитись за рахунок цінової політики, каналів збуту, впізнаваності бренду, асортименту продукції або інших конкурентних переваг. При цьому асортиментна політика є одним із ключових чинників, що формує ринкову стратегію компаній.

Для кращого розуміння стратегічних підходів до управління асортиментом молокопереробних підприємств доцільним є аналіз їхніх асортиментних стратегій. У таблиці 2.4 наведено характеристику асортиментних стратегій провідних молокопереробних підприємств України.

Таблиця 2.4

Особливості асортиментних стратегій провідних виробників молочної продукції України

Підприємство	Торгові марки	Особливості асортиментної стратегії
1	2	3
ТОВ «Терра Фуд»	ТМ «Ферма», «Тулчинка», «Біла лінія», «Fremialle», «Золотий резерв»	1. Вертикальна інтеграція - контроль усіх етапів виробництва. 2. Розвиток преміального сегмента (бренд Premialle). 3. Мультибрендовий підхід - чітка сегментація марок за цільовими аудиторіями. 4. Експортна орієнтація (постачання у понад 60 країн).
ТОВ «Люстдорф»	ТМ «На здоров'я», ТМ «Селянське», ТМ «Бурьонка», ТМ «Green Smile», ТМ «Весела Бурьонка», ТМ «Смачно Шеф», ТМ «Illumination Presents Minions»	1. Товарна експансія (активне розширення лінійки новими продуктами). 2. Горизонтальна диверсифікація (традиційна молочно продукція + рослинні замітники). 3. Запровадження інновацій - функціональне харчування та унікальні продукти. 4. Преміалізація – наявні окремі бренди у вищому ціновому сегменті (ТМ «На здоров'я»)

Продовження табл. 2.4

1	2	3
АТ «Молочний Альянс»	ТМ «Яготинське», ТМ «Яготинське для дітей», ТМ «Славія», ТМ «Пирятин», ТМ «Златокрай»	1. Орієнтація на горизонтальну диверсифікацію - широкий вибір молочних товарів. 2. Розвиток спеціалізованої лінійки дитячого харчування. 3. Запровадження інновацій - функціональні продукти з доданою цінністю
ПрАТ «Тернопільський молокозавод»	ТМ «Молокія»	1. Глибоке проникнення на ринок - широкий вибір традиційної молочної продукції. 2. Орієнтація на спеціалізовані категорії споживачів (безлактозна продукція, товари без цукру, продукти з підвищеним вмістом корисних бактерій). 3. Запровадження інновацій – йогурти з попкорном, солоні йогуртові соуси з овочевими добавками.
ПП «Білоцерківська агропромислова група»	ТМ «БІЛО», ТМ «Білоцерківське»	1. Вузька спеціалізація (обмежений перелік асортиментних груп). 2. Замкнутий цикл виробництва (контроль якості на всіх етапах). 3. Ребрендинг і сучасний імідж (оновлений імідж бренду «БІЛО» для сучасної аудиторії). 4. Експортна орієнтація (активний експорт сухого молока та вершкового масла).
ТОВ «Молочна компанія «Галичина»	ТМ «Галичина»	1. Горизонтальна диверсифікація (традиційна молочна продукція + рослинні замітники). 2. Фокус на інноваційні категорії продуктів (йогурти Go Карпати, безлактозні продукти, екзотичні смаки).

Джерело: [52].

Проведений аналіз свідчить про наявність чітко виражених підходів до формування товарного портфеля відповідно до ринкової позиції та цільової аудиторії кожного бренду. Найбільші компанії демонструють схильність до горизонтальної диверсифікації та мультибрендових стратегій, що забезпечує їм охоплення різних сегментів споживачів. Такі виробники, як ТОВ «Терра Фуд» та ТОВ «Люстдорф», активно впроваджують інноваційні продукти, орієнтуються на преміальний сегмент, а також активно ведуть експортну діяльність, що є ознакою високої конкурентоспроможності.

АТ «Молочний Альянс» та ТОВ «Молочна компанія «Галичина» зосереджуються на розширенні асортименту за рахунок функціональних та

спеціалізованих товарів, таких як дитяче харчування чи продукти з доданою цінністю. ПрАТ «Тернопільський молокозавод» вирізняється інноваційністю.

Обране для подальшого дослідження підприємство «Білоцерківська агропромислова група» (ПП «БІАГР») вирізняється вузькою спеціалізацією, зосередженістю на базових категоріях продукції, проте демонструє потенціал до експортного зростання та трансформації фірмового стилю. Такий підхід дозволяє підприємству утримувати чітку виробничу ідентичність, проте в умовах жорсткої конкуренції може обмежувати гнучкість до змін споживчого попиту.

Для оцінювання конкурентних позицій ПП «БІАГР» пропонуємо застосувати графоаналітичну модель, яка дозволяє оцінити окремі показники фінансово-господарської діяльності підприємства та порівняти їх у взаємозв'язку з основним конкурентом ринку.

Серед великої кількості учасників ринку молокопереробної галузі України доцільним є виділення ТДВ «Яготинський маслозавод» як основного конкурента ПП «БІАГР» для подальшого порівняльного аналізу. Структура асортименту «Яготинського маслозаводу» повністю охоплює товарні групи, які випускає ПП «БІАГР», а саме молоко, вершкове масло, кисломолочний сир, плавлені й крем-сири та сухе молоко. Крім цього, «Яготинське» має високу впізнаваність, широку представленість у національних торговельних мережах, а також стійкі ринкові позиції. Завдяки цьому підприємство виступає еталонним гравцем для оцінювання ринкових позицій інших, менших за масштабом, виробників.

Графоаналітична модель враховує чотири ключові групи показників: виробничу ефективність, організаційну структуру та менеджмент, маркетингову стратегію та фінансовий стан. У процесі оцінювання використовувалася бальна шкала, де кожен показник оцінювався за рівнем конкурентної переваги: значення 1 присвоювалося підприємству з кращими показниками, а 2 – з гіршими. Для коректності аналізу було застосовано систему зважування, яка відображає значимість кожного показника у загальному аналізі (коефіцієнти чутливості). Оцінка кожного параметра множилася на відповідний коефіцієнт чутливості, після чого отримані зважені оцінки підсумовувалися для формування.

Оцінка кожного параметра множилася на відповідний коефіцієнт чутливості, після чого отримані зважені оцінки підсумовувалися для формування суми (яка в подальшому використовується для розрахунку векторів для візуалізації квадратів потенціалів).

Результати проведених розрахунків зображено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

**Дані для побудови квадратів потенціалу ПП «БІАГР» та
ТДВ «Яготинський маслозавод»**

Показник	Коеф. чутливості	ПП "БІАГР"	ТДВ «Яготинський маслозавод»	Оцінка ПП "БІАГР"	Оцінка ТДВ «Яготинський маслозавод»	Зважена оцінка ПП "БІАГР"	Зважена оцінка «Яготинський маслозавод»
Виробництво							
Обсяг продажів, тис.грн	0,167	2141945	4857266	2	1	1,67	0,83
Витрати на 1 грн продукції	0,167	0,81	0,08	2	1	1,67	0,83
Рентабельність діяльності, %	0,200	7,77%	5,25%	1	2	0,80	1,60
Темп зростання виробництва(продажів), %	0,200	-7%	30%	2	1	1,60	0,80
Капіталовіддача	0,167	5,89	11,69	2	1	1,67	0,83
Коефіцієнт зносу	0,100	45%	54%	1	2	0,90	1,80
Сума	1,000			10,000	8,000	8,300	6,700
Організаційна структура та менеджмент							
Плинність кадрів, %	0,300	10	12	1	2	0,7	1,4
Витрати на оплату праці, в структурі операційних витрат, %	0,250	4,25	5,64	2	1	1,5	0,75
Середньомісячна оплата праці, грн	0,300	11335	22601	2	1	1,4	0,7
Кількість управлінських посад	0,150	31	91	2	1	1,7	0,85
Сума	1,000			7,000	5,000	5,300	3,700
Маркетинг							
Ринкова частка, %	0,3	2,7	7,8	2	1	1,4	0,7
Ширина асортименту	0,3	6	10	2	1	1,4	0,7
Ціна за одиницю продукції (масло солодковершкове, 82%), грн	0,25	112	117	1	2	0,75	1,5
Частка витрат на рекламу збут,%	0,2	31,03	13,19	1	2	0,8	1,6
Сума	1,050			6,000	6,000	4,350	4,500
Фінанси							
Коефіцієнт поточної оцінки (ліквідності)	0,1	3,20	1,74	1	2	0,9	1,8
Коефіцієнт критичної оцінки (швидкої ліквідності)	0,1	2,69	1,55	1	2	0,9	1,8
Оборот матеріально-товарних запасів	0,05	9,46	2,22	1	2	0,95	1,9
Термін погашення дебіторської заборгованості	0,05	27,6	45,1	2	1	1,9	0,95
Рентабельність продажів, %	0,15	7,77	5,25	1	2	0,85	1,7
Рентабельність активів, %	0,1	11,28	16,27	2	1	1,8	0,9
Рентабельність власного капіталу, %	0,1	15,0	27,1	2	1	1,8	0,9
Оборотність активів	0,1	1,6	3,4	2	1	1,8	0,9
Прибуток на одного працюючого, грн	0,05	262,78	277,05	2	1	1,9	0,95
Виручка на одного працюючого, грн	0,05	3383,80	5273,90	2	1	1,9	0,95
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	0,05	5,32	1,30	1	2	0,95	1,9
Коефіцієнт фінансового левириджу	0,1	0,13	0,40	1	2	0,9	1,8
Сума	1,000			18,000	18,000	16,550	16,450

Джерело: розраховано автором на основі даних [39, 40, 46, 47].

За результатами дослідження бачимо, що ТДВ «Яготинський маслозавод» демонструє вищий рівень обсягів продажів (4 857 266 тис. грн проти 2 141 945 тис. грн у ПП «БІАГР»), що свідчить про більшу масштабність діяльності та високу присутність на ринку. Темп зростання виробництва у ТДВ «Яготинський маслозавод» також є значно вищим (+30% проти -7% у ПП «БІАГР»). Проте

рентабельність діяльності у ПП «БІАГР» є вищою (7,77% проти 5,25%), що вказує на ефективніше використання ресурсів.

Важливим фактором є коефіцієнт зносу основних засобів, який у ТДВ «Яготинський маслозавод» є вищим (54% проти 45% у ПП «БІАГР»), що може свідчити про більшу потребу у капітальних вкладеннях у модернізацію виробництва.

Плинність кадрів на підприємстві «БІАГР» є нижчою (10% проти 12%), що свідчить про більшу стабільність колективу. Однак, середньомісячна оплата праці у ПП «БІАГР» значно нижча (11 335 грн проти 22 601 грн), що може свідчити про менший рівень залучення висококваліфікованих спеціалістів.

Аналіз маркетингової діяльності показав, що ТДВ «Яготинський маслозавод» має значно вищу ринкову частку (7,8% проти 2,7% у ПП «БІАГР»), а також ширший асортимент продукції (10 категорій проти 6). Водночас, ПП «БІАГР» демонструє більшу частку витрат на рекламу (31% проти 13%), що вказує на активну маркетингову стратегію, спрямовану на збільшення впізнаваності бренду.

За фінансовими показниками ПП «БІАГР» має вищий рівень ліквідності, що вказує на його здатність швидше покривати поточні зобов'язання. Однак, рентабельність активів у ТДВ «Яготинський маслозавод» вища (16,27% проти 11,28%), що свідчить про ефективніше використання ресурсів. Також рентабельність власного капіталу у ТДВ «Яготинський маслозавод» є вищою (27,1% проти 15,0% у ПП «БІАГР»), що свідчить про кращу дохідність вкладених коштів.

У показниках ефективності ТДВ «Яготинський маслозавод» лідирує, маючи вищу оборотність активів (3,4 проти 1,6) та вищу виручку на одного працюючого (5 273,90 грн проти 3 383,80 грн у ПП «БІАГР»).

Візуальне зображення у вигляді квадратів потенціалу дозволяє оцінити баланс сильних і слабких сторін кожного підприємства та визначити напрями для подальшого розвитку (рис. 2.3).

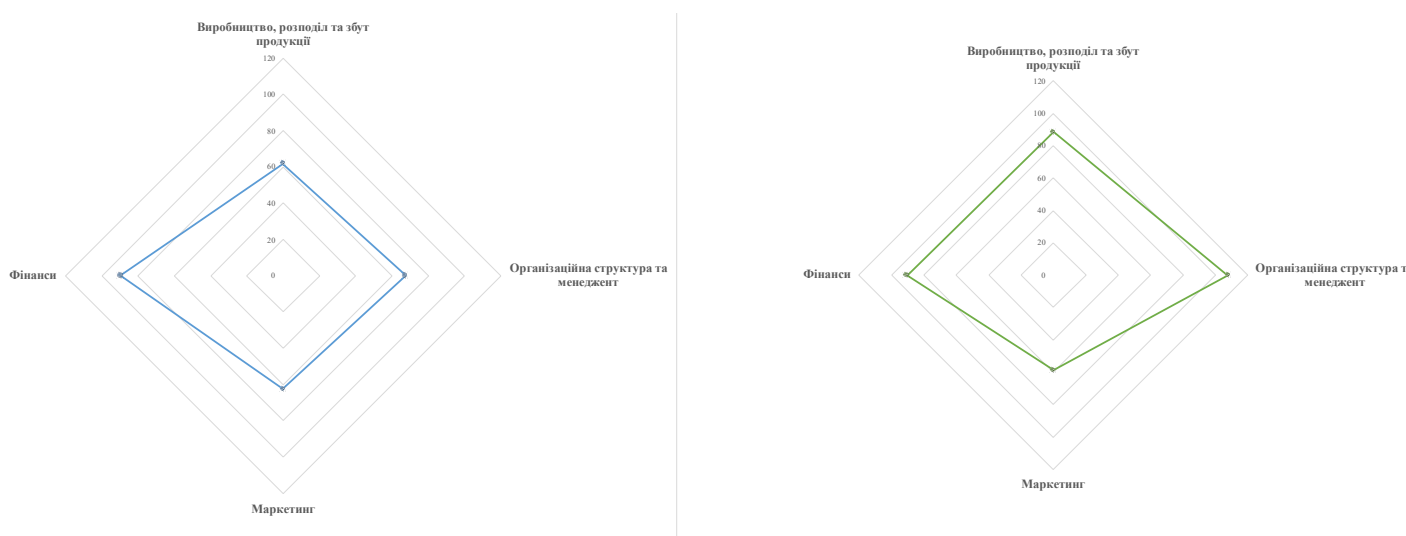


Рис. 2.3. Квадрати потенціалу ПП «БІАГР» та ТДВ «Яготинський маслозавод».
Джерело: побудовано автором на основі даних табл. 2.5.

Довжини векторів квадрату потенціалу ТДВ «Яготинський маслозавод» є більшими майже в усіх напрямках, що свідчить про його перевагу за основними характеристиками. Його квадрат витягнутий у бік виробництва та організаційної структури, що свідчить про вищу ефективність виробничих процесів та більш структуровану систему управління. Квадрат потенціалу ПП «БІАГР» має відносно пропорційну форму, однак дещо витягнутий у бік маркетингу з рахунок більших витрат на маркетинг.

Вектори фінансового напрямку у обох компаній практично рівні, що демонструє подібний рівень фінансової стійкості та ефективності розподілу ресурсів. Загальна оцінка конкурентоспроможності свідчить про те, що ТДВ «Яготинський маслозавод» має сильніші позиції на ринку за рахунок високих обсягів виробництва, ширшого асортименту та кращої фінансової ефективності. ПП «БІАГР» вирізняється стабільною рентабельністю, ефективнішою операційною діяльністю та активнішою маркетинговою стратегією, що дає йому потенціал для розвитку. Для підвищення конкурентоспроможності ПП «БІАГР» доцільно зосередитися на розширенні асортименту, покращенні темпів зростання виробництва та оптимізації управлінських процесів.

2.2. Характеристика фінансово–господарської діяльності ПП «БІАГР»

Досліджуване підприємство «Білоцерківська агропромислова група» – компанія, що працює на українському ринку молочної продукції понад 60 років, є одним із провідних виробників в категоріях кисломолочних сирів та вершкового масла. ПП «БІАГР» – агропромисловий комплекс із замкнутим циклом виробництва. Підприємство виробляє кисломолочні сири, вершкове масло, кремові та плавлені сири, а також сухе знежирене молоко і демінералізовану сироватку. Продукція реалізується на внутрішньому ринку України, тоді як окремі позиції – сухе молоко, масло та сироватка – орієнтовані на експорт.

Основна діяльність ПП «Білоцерківська агропромислова група» – переробка молока, виробництво масла та молочної продукції. Компанія реалізовує вироблені товари під торговими марками «БІЛО», «Білоцерківське». Завдяки новітнім технологіям підприємство працює в замкнутому циклі, що забезпечує практично безвідходне виробництво і мінімальний вплив на навколишнє середовище [39].

Підприємство має власні виробничі потужності, розташовані в с. Білоцерківка Полтавської області. Виробничі потужності підприємства дозволяють, в середньому, за добу переробити до 300 тон молока та виготовити близько 10 тон масла солодковершкового, 18 тон сиру кисломолочного, 3 тон плавленого сиру та 20 тон сухого знежиреного молока (станом на 2023 рік) [40].

Продукція ПП «БІАГР» представлена в багатьох національних мережах, зокрема «АТБ», «Сільпо», «Фора», «Новус», «Метро», «ВЕЛМАРТ», «Ашан» тощо.

Кількість штатних працівників станом на 31.12.2023 року становить 633 особи, в т.ч. 293 жінок, що становить 46 % від загальної кількості працівників.

Організаційну структуру підприємства наведено схематично на рис. 2.4. Організаційна структура ПП «БІАГР» представлена у вигляді ієрархічної моделі управління, що включає декілька рівнів керівництва. Структура є досить розгалуженою, що дозволяє ефективно розподіляти функції між підрозділами.

Відділ молочних продуктів відповідає за розробку нових видів продукції, контролює якість та технологічний процес, визначає можливості розширення або скорочення асортименту на основі виробничих потужностей. Фінансовий директор та підпорядковані йому підрозділи оцінюють рентабельність продукції, визначаючи економічну доцільність розширення чи скорочення товарного портфеля.



Рис. 2.4. Організаційна структура ПП «БІАГР».

Джерело: побудовано автором на основі [40].

Загалом, структура ПП «БІАГР» є добре організованою для управління поточним асортиментом, проте її оптимізація через створення маркетингового та інноваційного підрозділів дозволила б швидше реагувати на ринкові зміни.

Розглянемо основні результати фінансово-господарської діяльності ПП «БІАГР» за 2021–2023 роки. У табл. 2.6 наведено динаміку ключових показників, що відображають прибутковість, ефективність використання ресурсів, динаміку витрат, фонд оплати праці та рівень рентабельності підприємства.

**Основні техніко-економічні показники діяльності ПП «БІАГР»
у 2021-2023 рр.**

Назва показника	Роки			Абс. відх. (+/-)		Темп приросту, %	
	2021	2022	2023	2022/ 2021	2023/ 2022	2022/ 2021	2023/ 2022
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	1633244	2298773	2141945	665529	-156 828	40,75	-6,82
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	1376506	1721326	1730889	344820	9 563	25,05	0,56
Валовий прибуток, тис. грн	256738	577447	411056	320709	-166 391	124,92	-28,81
Повні витрати на виробництво та реалізацію, тис. грн	1597698	1993014	1985690	395316	-7 324	24,74	-0,37
Чистий фінансовий результат, тис. грн	34356	299455	166341	265099	-133 114	771,62	-44,45
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	602	619	633	17	14	2,82	2,26
Продуктивність праці, тис. грн/особу	2713	3714	3384	1 001	-330	36,88	-8,88
Фонд оплати праці, тис. грн	60670	63922	86099	3 252	22 177	5,36	34,69
Основні засоби, тис. грн	485 734	423 832	363 775	-61 902	-60 057	-12,74	-14,17
Капіталовіддача, грн/грн	4,55	5,05	5,44	0,5	0,39	11,13	7,61
Капіталоозброєність, тис. грн/особу	596,47	734,71	622,12	138,24	-112,58	23,18	-15,32
Витрати на 1 грн. реалізованої продукції	0,98	0,87	0,93	-0,11	0,06	-11,37	6,93
Прибуток від реалізації продукції, тис. грн.	35546	305759	156255	270 213	-149 504	760,18	-48,90
Рентабельність продажів, %	2,10	13,03	7,77	10,93	-5,26	-	-

Джерело: розраховано автором за даними [46].

З табл. 2.6 бачимо, що впродовж 2021–2023 років підприємство демонструвало нестабільну динаміку прибутковості та продуктивності. У 2022 році відбулося суттєве зростання чистого доходу від реалізації продукції – на 40,75%

(на 665 529 тис. грн), проте в 2023 році він зменшився на 6,82%, що супроводжувалося падінням валового прибутку на 28,81% та чистого фінансового результату – на 44,45%. Це свідчить про зниження ефективності операційної діяльності, попри збереження високих обсягів реалізації.

Показник витрат на 1 грн реалізованої продукції у 2022 році суттєво зменшився (до 0,87 грн), що позитивно вплинуло на рентабельність продажів (зростання з 2,10% до 13,03%). Проте в 2023 році цей показник знову зріс до 0,93 грн, що вказує на зростання витрат. У результаті прибуток від реалізації продукції знизився на 149 504 тис. грн (–48,9%), а рівень рентабельності продажів зменшився з 13,03% у 2022 році до 7,77% у 2023 році.

Фонд оплати праці зріс на 34,69% у 2023 році при незначному прирості чисельності працівників (+2,26%), що свідчить про підвищення витрат на персонал. Одночасно продуктивність праці зменшилася на 8,88%, проте порівняно з 2021 роком все одно спостерігається значне підвищення продуктивності.

Обсяг основних засобів у 2023 році зменшився на 60 057 тис. грн порівняно з 2022 роком і склав 363 775 тис. грн, що вказує на поступове скорочення матеріально-технічної бази підприємства. Водночас фондівдача зросла з 5,05 до 5,44, що свідчить про інтенсивніше використання залишкових активів. Проте зниження фондоозброєності з 734,71 до 622,12 тис. грн/особу може свідчити про недостатній рівень інвестицій у технічне переоснащення виробництва.

Таким чином, за результатами 2021–2023 років ПП «БІАГР» демонструє стійке покращення фінансово-господарських показників у порівнянні з 2021 роком. Попри зниження прибутковості у 2023 році, ключові показники, зокрема чистий дохід, валовий прибуток і рентабельність, залишаються на рівні, що суттєво перевищує довоєнний період. Це свідчить про успішну адаптацію підприємства до кризових умов. Надалі необхідно зосередитися на утриманні прибутковості, контролі витрат і оновленні виробничих потужностей для забезпечення стабільного розвитку.

Далі здійснимо горизонтальний і вертикальний аналіз балансу, які дозволяють комплексно оцінити фінансовий стан підприємства. Горизонтальний

аналіз показує динаміку змін фінансових показників, дозволяючи виявити тенденції зростання чи скорочення активів, капіталу та зобов'язань, вертикальний – допомагає визначити структуру активів і пасивів, співвідношення власного і залученого капіталу, а також ефективність управління ресурсами.

Горизонтальний аналіз балансу ПП «БІАГР» за 2021–2023 роки наведено в табл. 2.7.

Упродовж аналізованого періоду спостерігається зростання загального обсягу активів підприємства. Баланс підприємства зріс із 954 788 тис. грн у 2021 році до 1 474 977 тис. грн у 2023 році, що становить приріст на 52,6%. Водночас структура активів зазнала значних змін: частка необоротних активів зменшилася на 20,6%, що свідчить про скорочення довгострокових інвестицій у виробничі фонди. Основні засоби зменшилися на 121 959 тис. грн (–25,1%), що може свідчити про вибуття активів, їхній фізичний знос або скорочення капіталовкладень у розвиток матеріально–технічної бази. Водночас спостерігається значне зростання рівня зносу основних засобів – на 188,9%, що може призвести до збільшення витрат на ремонт та оновлення обладнання в майбутньому.

Суттєво зросли оборотні активи – їх обсяг збільшився на 137,9%, що становить 623 774 тис. грн у 2023 році. Основним фактором такого зростання є різке збільшення поточних фінансових інвестицій, які у 2023 році склали 674 738 тис. грн, хоча у попередніх роках вони були відсутні. Це може вказувати на зміну фінансової політики підприємства, спрямованої на використання тимчасово вільних коштів для інвестування. Водночас спостерігається значне коливання рівня грошових коштів: у 2022 році їх обсяг зріс на 3097,6%, досягнувши 412 078 тис. грн, однак у 2023 році знову впав до 22 757 тис. грн (–94,5%). Це свідчить про нестабільність грошових потоків та можливе спрямування коштів на інші активи або виплати за зобов'язаннями.

Таблиця 2.7

Горизонтальний аналіз балансу ПП «БІАГР» за 2021–2023 роки, тис. грн

Показник	Роки			Абс.відх. (+/-)		Темп приросту, %	
	2021	2022	2023	2022/2021	2023/2022	2022/2021	2023/2022
Активи							
I. Необоротні активи							
Нематеріальні активи	443	1 311	1 572	868	261	195,94	19,91
первісна вартість	656	1 613	2 083	957	470	145,88	29,14
накопичена амортизація	213	302	511	89	209	41,78	69,21
Незавершені капітальні інвестиції	16 690	20 551	33 995	3 861	13 444	23,13	65,42
Основні засоби	485 734	423 832	363 775	-61 902	-60 057	-12,74	-14,17
первісна вартість	592 081	624 508	659 006	32 427	34 498	5,48	5,52
знос	106 347	200 676	295 231	94 329	94 555	88,70	47,12
інші фінансові інвестиції	64	3	4	-61	1	-95,31	33,33
Усього за розділом I	502 931	445 697	399 346	-57 234	-46 351	-11,38	-10,40
II. Оборотні активи							
Запаси	225 186	193 217	172 581	-31 969	-20 636	-14,20	-10,68
Виробничі запаси	118 980	74 398	76 517	-44 582	2 119	-37,47	2,85
Незавершене виробництво	4 242	2 146	3 784	-2 096	1 638	-49,41	76,33
Готова продукція	99 471	113 972	91 543	14 501	-22 429	14,58	-19,68
Товари	2 493	2 701	737	208	-1 964	8,34	-72,71
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи,	184 102	163 912	164 692	-20 190	780	-10,97	0,48
Дебіторська заборгованість за розрахунками:							
за виданими авансами	4 613	10 869	17 069	6 256	6 200	135,62	57,04
з бюджетом	22 855	39 197	17 255	16 342	-21 942	71,50	-55,98
у тому числі з податку на прибуток	2 699	0	0	-2 699	0	-100,00	
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих		1 167		1 167	-1 167		-100,00
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх							
Інша поточна дебіторська заборгованість	1 337	2 842	2 291	1 505	-551	112,57	-19,39
Поточні фінансові інвестиції			674 738		674 738		
Гроші та їх еквіваленти	12 887	412 078	22 757	399 191	-389 321	3097,63	-94,48
Готівка	177	103	194	-74	91	-41,81	88,35
Рахунки в банках	12 710	411 975	22 563	399 265	-389 412	3141,35	-94,52
Інші оборотні активи	877	5 353	4 248	4 476	-1 105	510,38	-20,64
Усього за розділом II	451 857	828 635	1 075 631	376 778	246 996	83,38	29,81
Баланс	954 788	1 274 332	1 474 977	319 544	200 645	33,47	15,75
Пасиви							
Зареєстрований (пайовий) капітал	55 000	100 000	250 000	45 000	150 000	81,82	150,00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	530 968	830 423	996 764	299 455	166 341	56,40	20,03
Неоплачений капітал		-550	-141 034	-550	-140 484		25542,55
Усього за розділом I	585 968	929 873	1 105 730	343 905	175 857	58,69	18,91
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення							
Відстрочені податкові зобов'язання	22 552	38 142	33 598	15 590	-4 544	69,13	-11,91
Довгострокові кредити банків	35 401			-35 401		-100,00	
Усього за розділом II	57 953	38 142	33 598	-19 811	-4 544	-34,18	-11,91
III. Поточні зобов'язання і забезпечення							
Короткострокові кредити банків	27 502			-27 502		-100,00	
Поточна кредиторська заборгованість за:							
довгостроковими зобов'язаннями	34 965			-34 965		-100,00	
товари, роботи, послуги	42 832	37 202	41 593	-5 630	4 391	-13,14	11,80
розрахунками з бюджетом	320	13 969	22 291	13 649	8 322	4265,31	59,57
у тому числі з податку на прибуток		10 587	18 859	10 587	8 272		78,13
розрахунками зі страхування	325	492	694	167	202	51,38	41,06
розрахунками з оплати праці	2 220	2 465	3 643	245	1 178	11,04	47,79
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	78	16 350	208	16 272	-16 142	20861,54	-98,73
Поточні забезпечення	648	3 751	5 630	3 103	1 879	478,86	50,09
Інші поточні зобов'язання	201 977	232 088	261 590	30 111	29 502	14,91	12,71
Усього за розділом III	310 867	306 317	335 649	-4 550	29 332	-1,46	9,58
Баланс	954 788	1 274 332	1 474 977	319 544	200 645	33,47	15,75

Джерело: розраховано автором на основі даних [46].

У структурі пасивів спостерігається позитивна тенденція – зростання власного капіталу підприємства. Його обсяг зріс із 585 968 тис. грн у 2021 році до 1 105 730 тис. грн у 2023 році, що становить приріст на 88,7%. Основним фактором

такого зростання стало збільшення нерозподіленого прибутку, який зріс на 87,8% (на 465 796 тис. грн). Це свідчить про прибутковість діяльності підприємства та його здатність до самофінансування. Додатковим фактором є зростання зареєстрованого капіталу у 2023 році до 250 000 тис. грн, що є наслідком залучення додаткових інвестицій або внутрішнього капіталізації прибутку. Водночас, у 2023 році вперше зафіксовано неоплачений капітал (-141 034 тис. грн), що може свідчити про фінансові труднощі або зміну структури фінансування.

Щодо зобов'язань підприємства, спостерігається їх загальне зменшення, що є позитивним чинником, оскільки це сприяє підвищенню фінансової незалежності компанії. Довгострокові зобов'язання зменшилися на 42,1%, що пояснюється повним погашенням довгострокових кредитів у 2022 році. Скорочення боргового навантаження свідчить про зміцнення фінансової стійкості підприємства. Водночас спостерігається тенденція до зменшення поточних зобов'язань – їх обсяг скоротився на 8,2% (на 25 218 тис. грн). Це вказує на те, що підприємство активно виконує свої короткострокові фінансові зобов'язання. Проте, варто звернути увагу на значне зростання заборгованості перед бюджетом – у 2023 році вона зросла на 6875,3% (на 21 971 тис. грн), що може вказувати на відкладені податкові платежі або інші фіскальні зобов'язання.

Таким чином, фінансова стійкість підприємства загалом покращилася, проте для забезпечення стабільного розвитку необхідно звернути увагу на оновлення матеріально-технічної бази, оптимізацію управління грошовими потоками та контроль за податковими зобов'язаннями.

Далі здійснимо вертикальний аналіз балансу ПП «БІАГР» (табл. 2.8).

З проведеного аналізу можемо зробити висновок, що у структурі активів спостерігається скорочення частки необоротних активів із 52,67% у 2021 році до 27,07% у 2023 році, що свідчить про зменшення капіталовкладень у довгострокові активи. Основні засоби, які становили 50,87% балансу у 2021 році, скоротилися до 24,66% у 2023 році, що підтверджує висновки про вибуття активів або недостатнє оновлення основних фондів. Водночас знос основних засобів продовжує зростати,

що підвищує ризик зниження їх продуктивності та потреби в капітальних ремонтах або модернізації.

Таблиця 2.8

Вертикальний аналіз балансу ПП «БІАГР» за 2021–2023 роки, %

Показник	Роки			Абс.відх. (+/-)	
	2021	2022	2023	2022/2021	2023/2022
Активи					
I. Необоротні активи					
Нематеріальні активи	0,05	0,10	0,11	0,06	0,00
первісна вартість	0,07	0,13	0,14	0,06	0,01
накопичена амортизація	0,02	0,02	0,03	0,00	0,01
Незавершені капітальні інвестиції	1,75	1,61	2,30	-0,14	0,69
Основні засоби	50,87	33,26	24,66	-17,61	-8,60
первісна вартість	62,01	49,01	44,68	-13,01	-4,33
знос	11,14	15,75	20,02	4,61	4,27
Довгострокові фінансові інвестиції:					
інші фінансові інвестиції	0,01	0,00	0,00	-0,01	0,00
Усього за розділом I	52,67	34,97	27,07	-17,70	-7,90
II. Оборотні активи					
Запаси	23,58	15,16	11,70	-8,42	-3,46
Виробничі запаси	12,46	5,84	5,19	-6,62	-0,65
Незавершене виробництво	0,44	0,17	0,26	-0,28	0,09
Готова продукція	10,42	8,94	6,21	-1,47	-2,74
Товари	0,26	0,21	0,05	-0,05	-0,16
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	19,28	12,86	11,17	-6,42	-1,70
Дебіторська заборгованість за розрахунками:					
за виданими авансами	0,48	0,85	1,16	0,37	0,30
з бюджетом	2,39	3,08	1,17	0,68	-1,91
у тому числі з податку на прибуток	0,28	0,00	0,00	-0,28	0,00
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	0,00	0,09	0,00	0,09	-0,09
Інша поточна дебіторська заборгованість	0,14	0,22	0,16	0,08	-0,07
Поточні фінансові інвестиції	0,00	0,00	45,75	0,00	45,75
Гроші та їх еквіваленти	1,35	32,34	1,54	30,99	-30,79
Готівка	0,02	0,01	0,01	-0,01	0,01
Рахунки в банках	1,33	32,33	1,53	31,00	-30,80
Інші оборотні активи	0,09	0,42	0,29	0,33	-0,13
Усього за розділом II	47,33	65,03	72,93	17,70	7,90
Баланс	100,00	100,00	100,00	0,00	0,00
Пасиви					
I. Власний капітал					
Зареєстрований (пайовий) капітал	5,76	7,85	16,95	2,09	9,10
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	55,61	65,17	67,58	9,55	2,41
Неоплачений капітал	0,00	-0,04	-9,56	-0,04	-9,52
Усього за розділом I	61,37	72,97	74,97	11,60	2,00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення					
Відстрочені податкові зобов'язання	2,36	2,99	2,28	0,63	-0,72
Довгострокові кредити банків	3,71	0,00	0,00	-3,71	0,00
Усього за розділом II	6,07	2,99	2,28	-3,08	-0,72
III. Поточні зобов'язання і забезпечення					
Короткострокові кредити банків	2,88	0,00	0,00	-2,88	0,00
довгостроковими зобов'язаннями	3,66	0,00	0,00	-3,66	0,00
товари, роботи, послуги	4,49	2,92	2,82	-1,57	-0,10
розрахунками з бюджетом	0,03	1,10	1,51	1,06	0,42
у тому числі з податку на прибуток	0,00	0,83	1,28	0,83	0,45
розрахунками зі страхування	0,03	0,04	0,05	0,00	0,01
розрахунками з оплати праці	0,23	0,19	0,25	-0,04	0,05
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	0,01	1,28	0,01	1,27	-1,27
Поточні забезпечення	0,07	0,29	0,38	0,23	0,09
Інші поточні зобов'язання	21,15	18,21	17,74	-2,94	-0,48
Усього за розділом III	32,56	24,04	22,76	-8,52	-1,28
Баланс	100,00	100,00	100,00	0,00	0,00

Джерело: розраховано автором на основі даних [46].

Натомість оборотні активи значно зросли – з 47,33% у 2021 році до 72,93% у 2023 р. Основним фактором такого зростання стала стаття «Поточні фінансові інвестиції», яка у 2023 році досягла 45,75% від загальних активів. Це вказує на перерозподіл капіталу з матеріальних активів у фінансові інструменти, що може бути результатом перегляду стратегічних пріоритетів підприємства.

Однак варто зазначити, що запаси зменшилися з 23,58% у 2021 році до 11,70% у 2023 році, що може свідчити як про оптимізацію виробництва, так і про зменшення обсягів діяльності.

У структурі пасивів значно збільшилася частка власного капіталу – з 61,37% у 2021 році до 74,97% у 2023 році, що підтверджує загальну тенденцію до зміцнення фінансової незалежності підприємства. Це стало можливим завдяки зростанню нерозподіленого прибутку та збільшенню статутного капіталу, що підкреслює стабільну прибутковість підприємства та можливість реінвестування отриманих коштів.

Частка довгострокових зобов'язань скоротилася з 6,07% у 2021 році до 2,28% у 2023 році, що свідчить про поступове погашення довгострокових кредитів і зниження боргового навантаження. Поточні зобов'язання також зменшуються – з 32,56% у 2021 році до 22,76% у 2023 році, що підтверджує тенденцію до скорочення боргових ризиків.

Аналіз структури балансу підтверджує загальні позитивні тенденції, виявлені у горизонтальному аналізі: зростання власного капіталу, зниження боргового навантаження та перехід до більш ліквідної фінансової моделі. Однак вертикальний аналіз дозволяє побачити важливі аспекти:

– незначне, але стабільне зростання неоплаченого капіталу потребує уваги, оскільки може свідчити про потенційні фінансові ризики.

– незважаючи на зменшення дебіторської заборгованості, скорочення запасів може вказувати на зниження виробничої активності.

На наступному етапі проаналізуємо показники ліквідності підприємства, які відображають його платоспроможність у короткостроковому періоді. Ліквідність характеризує здатність підприємства вчасно і в повному обсязі виконувати свої

поточні зобов'язання за рахунок наявних оборотних активів. Динаміку показників ліквідності ПП «БІАГР» наведено в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Динаміка показників ліквідності ПП «БІАГР» за 2021-2023 рр.

Назва показника	Роки			Абс.відх. (+/-)		Темп приросту, %	
	2021	2022	2023	2022/2021	2023/2022	2022/2021	2023/2022
Коефіцієнт покриття	1,45	2,71	3,20	1,25	0,50	86,11	18,46
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,73	2,07	2,69	1,35	0,62	184,49	29,70
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,04	1,35	2,08	1,30	0,73	3145,12	54,47
Чистий оборотний капітал	140990	522318	739982	381328	217664	270,46	41,67

Джерело: розраховано автором за даними [38].

На підставі даних табл. 2.9 можна зробити висновок, що впродовж 2021–2023 років ПП «БІАГР» демонструвало поступове покращення показників ліквідності, що вказує на підвищення його платоспроможності у короткостроковому періоді.

Коефіцієнт покриття у 2021 році становив 1,45, що становить межу нормативного значення (1,5–2,5). У 2022 році показник різко зріс до 2,71, а у 2023 році – до 3,20, перевищивши верхню межу нормативного діапазону. Така динаміка може свідчити про накопичення надлишкового обсягу оборотних активів відносно зобов'язань, що, з одного боку, забезпечує високий рівень ліквідності, а з іншого – може вказувати на неефективне використання частини ресурсів.

Коефіцієнт швидкої ліквідності у 2021 році становив 0,73, що менше нормативного, однак у наступні роки зріс до 2,07 та 2,69, забезпечуючи істотне зростання обсягів найбільш ліквідних активів, що можуть бути використані для оперативного покриття короткострокових боргів. Дані фінансової звітності підтверджують це значним збільшенням грошових коштів у 2022 році (412 078 тис. грн порівняно з 12 887 у 2021 році), а також зростанням поточних

фінансових інвестицій у 2023 році (674 738 тис. грн, при відсутності їх у минулих роках).

Коефіцієнт абсолютної ліквідності, що характеризує частку поточних зобов'язань, які підприємство може покрити негайно, у 2021 році був критично низьким – 0,04, однак у 2022 році досяг 1,35, у 2023 – 2,08. Обидва значення суттєво перевищують норматив. Це зумовлено різким зростанням залишків грошових коштів у 2022 році. У 2023 році обсяг грошових коштів зменшився (до 22 757 тис. грн), однак частка фінансових інвестицій суттєво зросла, що забезпечило загальний приріст показника.

Чистий оборотний капітал, який розраховується як різниця між оборотними активами підприємства та його поточними зобов'язаннями також демонструє позитивну динаміку: з 140 990 тис. грн у 2021 році до 739 982 тис. грн у 2023. Це свідчить про наявність стабільного резерву ліквідних ресурсів, що можуть бути використані для фінансування поточних витрат і покриття короткострокових зобов'язань.

Отже, підприємство повністю покриває свої зобов'язання за рахунок як поточних, так і високоліквідних активів. Однак надмірне зростання деяких показників, зокрема коефіцієнта абсолютної ліквідності, потребує додаткового управлінського аналізу з точки зору ефективності структури активів і використання грошових ресурсів.

Динаміку показників платоспроможності ПП «БІАГР» протягом 2021-2023 рр. наведено в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

**Динаміка показників платоспроможності (фінансової стійкості) ПП
«БІАГР» за 2021-2023 рр.**

Назва показника	Роки			Абс.відх. (+/-)		Темп приросту, %	
	2021	2022	2023	2022/2021	2023/2022	2022/ 2021	2023/ 2022
1	2	3	4	5	6	7	8
Коефіцієнт платоспроможності (автономії)	0,61	0,73	0,75	0,12	0,02	18,90	2,74

Продовження табл. 2.10

1	2	3	4	5	6	7	8
Коефіцієнт фінансування	0,63	0,37	0,33	-0,26	-0,04	-41,15	-9,85
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	0,31	0,63	0,69	0,32	0,06	102,02	9,14
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,24	0,56	0,67	0,32	0,11	133,45	19,14

Джерело: розраховано автором за даними [46].

Із табл. 2.10 видно, що протягом 2021–2023 років ПП «БІАГР» демонструє загальну тенденцію до посилення фінансової стійкості, що підтверджується покращенням показників автономії, забезпеченості оборотними засобами та маневреності власного капіталу.

Коефіцієнт платоспроможності (автономії) у 2021 році становив 0,61, що відповідає нормативному значенню. У подальші роки спостерігалось його поступове зростання – до 0,73 у 2022 р. та 0,75 у 2023 р., що вказує на підвищення частки власного капіталу у загальній структурі фінансування. Така динаміка є позитивною з точки зору фінансової незалежності підприємства.

Коефіцієнт фінансування, який показує співвідношення власного та залученого капіталу, зменшився з 0,63 у 2021 р. до 0,33 у 2023 р. Від’ємна динаміка свідчить про збільшення обсягу зобов’язань відносно власного капіталу, попри загальне зростання обсягу власних коштів. Це може бути наслідком підвищення обсягів короткострокової кредиторської заборгованості.

Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами збільшився з 0,31 у 2021 р. до 0,69 у 2023 р.. Темп приросту у 2022 році склав понад 100%, що вказує на посилення внутрішнього фінансового забезпечення поточної діяльності за рахунок власного капіталу, тобто зростання обсягів чистого оборотного капіталу відносно активів.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу, що показує частку оборотних коштів у складі власного капіталу, також демонструє стійке зростання: з 0,24 у 2021 р. до 0,67 у 2023 р. Така динаміка характеризує збалансовану структуру фінансових ресурсів підприємства.

Результати аналізу вказують на поступове посилення фінансової незалежності ПП «БІАГР» та підвищення його внутрішніх джерел фінансування. Зменшення коефіцієнта фінансування вимагає подальшого контролю над зростанням короткострокових зобов'язань для уникнення дисбалансу між власними й залученими ресурсами.

Перейдемо до оцінки ділової активності ПП БІАГР, що передбачає аналіз ефективності використання його ресурсів, зокрема оборотних і необоротних активів, а також швидкості обігу дебіторської та кредиторської заборгованості. Динаміку показників ділової активності ПП «БІАГР» за 2021–2023 роки наведено в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Динаміка показників ділової активності ПП «БІАГР» за 2021-2023 рр.

Назва показника	Роки			Абс.відх. (+/-)		Темп приросту, %	
	2021	2022	2023	2022/2021	2023/2022	2022/2021	2023/2022
1	2	3	4	5	6	7	8
Коефіцієнт оборотності активів	1,83	2,19	1,86	0,35	-0,33	19,36	-14,94
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	9,75	13,05	12,84	3,31	-0,22	33,93	-1,67
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	7,46	8,13	6,38	0,68	-1,75	9,05	-21,55
Строк погашення дебіторської заборгованості	36,93	27,58	28,05	-9,36	0,47	-25,33	1,70
Строк погашення кредиторської заборгованості	48,27	44,26	56,42	-4,01	12,16	-8,30	27,47

1	2	3	4	5	6	7	8
Коефіцієнт оборотності основних засобів (капіталовіддача)	8,66	8,23	9,46	-0,43	1,24	-4,98	15,02
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	3,44	3,78	3,34	0,34	-0,44	9,88	-11,68

Джерело: розраховано автором за даними [46].

Аналіз показників ділової активності ПП «БІАГР» свідчить про помірну позитивну динаміку ефективності використання активів підприємства. У 2021–2022 роках спостерігається зростання коефіцієнта оборотності активів (з 1,83 до 2,19) та коефіцієнта оборотності дебіторської заборгованості (з 9,75 до 13,05), що вказує на підвищення ефективності використання ресурсів і прискорення грошових надходжень від реалізації продукції. У 2023 році значення цих показників дещо знизились (до 1,86 і 12,84 відповідно), однак залишаються на достатньому рівні. Це може бути пов'язано зі зростанням обсягу активів та стабілізацією темпів реалізації, що не є критичним за умови збереження позитивного фінансового результату.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості у 2023 році зменшився з 8,13 до 6,38, що супроводжується збільшенням строку її погашення з 44,26 до 56,42 днів. Це вказує на те, що підприємство збільшує період розрахунків із постачальниками, що може бути наслідком внутрішньої стратегії управління грошовими потоками або відтермінування платежів. Водночас строк погашення дебіторської заборгованості становить 28,05 днів у 2023 році, що є прийнятним і свідчить про стабільну платіжну дисципліну контрагентів.

Позитивною є динаміка коефіцієнта оборотності основних засобів (капіталовіддачі), який у 2023 році збільшився до 9,46. Це свідчить про ефективніше використання основних фондів, навіть попри їх загальне зменшення у структурі активів. Коефіцієнт оборотності власного капіталу, навпаки, знизився з 3,78 у 2022 році до 3,34 у 2023 році, що може бути наслідком зростання власного капіталу або уповільнення обороту виручки.

Загалом підприємство демонструє достатній рівень ділової активності, показники залишаються в межах допустимих значень, зберігається висока швидкість обороту дебіторської заборгованості та зростає ефективність використання основних засобів. Водночас уповільнення розрахунків з кредиторами потребує подальшого моніторингу задля недопущення накопичення зобов'язань.

Наступним кроком є аналіз рентабельності, що дає змогу оцінити прибутковість господарської діяльності підприємства, ефективність використання його активів та капіталу, а також рівень отриманого прибутку від реалізації продукції. Динаміку показників рентабельності ПП «БІАГР» за 2021–2023 роки наведено в табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Динаміка показників рентабельності ПП «БІАГР» за 2021–2023 рр.

Назва показника	Роки			Абс. відх. (+/-)		Темп приросту, %	
	2021	2022	2023	2022/2021	2023/2022	2022/2021	2023/2022
Коефіцієнт рентабельності активів	0,04	0,27	0,12	0,23	-0,15	597,09	-54,96
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,06	0,40	0,16	0,33	-0,23	519,85	-58,64
Коефіцієнт рентабельності продажу	0,02	0,13	0,08	0,11	-0,05	519,28	-40,39
Коефіцієнт рентабельності реалізації продукції	0,02	0,15	0,08	0,13	-0,07	589,56	-48,69

Джерело: розраховано автором за даними [46].

Отже, протягом аналізованого періоду підприємство демонструвало коливання прибутковості, з помітним зростанням у 2022 році та частковим зниженням у 2023 році. Значення коефіцієнта рентабельності активів збільшилось із 0,04 у 2021 р. до 0,27 у 2022 р., що вказує на зростання ефективності використання активів для генерації прибутку. У 2023 році показник знизився до 0,12.

Аналогічна тенденція простежується щодо коефіцієнта рентабельності власного капіталу, який досяг максимуму 0,40 у 2022 р., однак у 2023 - знизився до 0,16. Це може свідчити про перевищення темпів приросту капіталу над прибутком, що зменшує віддачу на вкладений капітал.

Показники рентабельності продажу та реалізації продукції мали подібну динаміку: у 2021 році вони становили 0,02, зросли до 0,13–0,15 у 2022 році, проте у 2023 році знизились до 0,08. Така динаміка вказує на зменшення частки прибутку у виручці, що, ймовірно, обумовлено зростанням витрат на збут, адміністративних та інших операційних витрат.

Отже, впродовж 2021–2023 років ПП «БІАГР» продемонструвало загальну тенденцію до зростання основних фінансово-економічних показників порівняно з довоєнним періодом. Підприємству вдалося адаптуватися до викликів, забезпечити нарощування обсягів реалізації, зміцнити структуру капіталу та досягти високих рівнів ліквідності. Це свідчить про стійкість бізнес-моделі в умовах економічної нестабільності.

Водночас результати 2023 року свідчать про певне уповільнення позитивної динаміки: зниження чистого прибутку, рентабельності та продуктивності праці супроводжується зростанням витрат на одиницю реалізованої продукції. У цьому контексті важливо проаналізувати внутрішні чинники, що можуть стримувати зростання ефективності, аби визначити оптимальні напрями подальшого розвитку.

2.3. Оцінка асортиментної політики ПП «БІАГР» та особливостей управління нею

Дослідження асортименту продукції дозволить оцінити його структуру, конкурентоспроможність та вплив на фінансові результати. Це сприятиме виявленню сильних і слабких сторін товарних груп та формуванню рекомендацій щодо їх подальшого розвитку. Здійснимо характеристику товарного асортименту ПП «БІАГР» (табл. 2.13).

Можемо підсумувати, що в ПП «Білоцерківська агропромислова група» наявні шість асортиментних груп товарів. Ширина асортименту продукції підприємства складає 6 позицій, а саме: масло, сир кисломолочний, плавлений сир, крем–сир, сухе молоко, сироватка.

Таблиця 2.13

Характеристика товарного асортименту ПП «БІАГР»

	Ширина асортименту					
	Масло	Сир кисломолочний	Плавлений сир	Крем–сир	Сухе молоко	Сироватка суха
Глибина асортименту	1. Масло солодковершкове селянське БЛЮ 72,6% (180 г /400 г)	1. Сир кисломолочний нежирний БЛЮ (брикет 180 г/ пакет 350 г)	1. Плавлений сир Choco	1. Крем–сир Filladel Original	1. Сухе знежирене молоко (паперовий мішок 25 кг)	1. Сироватка суха
	2. Масло солодковершкове екстра БЛЮ 82% (180 г /400 г)	2. Сир кисломолочний 5% БЛЮ (брикет 180 г/ пакет 350 г/ плівка 200г «хмаринка»)	2. Плавлений сир Crematti	2. Крем–сир Filladel Chocolove	–	–
	3. Масло солоне солодковершкове БЛЮ 80% (180 г /400 г)	3. Сир кисломолочний 9% БЛЮ (брикет 180 г/ пакет 350 г)	3. Плавлений сир Ementaler	3. Крем–сир Filladel Green&Salt	–	–
	4. Масло безлактозне солодковершкове 72,6% (180 г)	4. Сир кисломолочний безлактозний 5% БЛЮ (брикет 180 г/ пакет 350 г)	4. Плавлений сир Camambri	–	–	–
	–	–	5. Плавлений сир Chedr	–	–	–
	–	–	–	–	–	–

Джерело: складено автором на основі [39].

Глибина асортименту демонструє різний рівень варіативності товарів у межах кожної групи. Найбільш розвиненими є категорії «Плавлений сир» (5 позицій) та «Сир кисломолочний» (4 позиції), що свідчить про високий рівень продуктового сегментування відповідно до смакових уподобань та потреб споживачів. Асортимент масла включає чотири варіанти, що забезпечує вибір у сегменті вершкового масла із різним вмістом жиру та функціональними особливостями (традиційне, солоне, безлактозне). Крем–сири представлені трьома позиціями, що орієнтовані на більш преміальний сегмент. Водночас такі

стратегічні продукти, як сухе молоко та сироватка, мають лише по одній позиції, що свідчить про їхню спеціалізацію та спрямованість переважно на промислове використання та експорт.

Здійснимо аналіз динаміки структури виручки від реалізації, що дозволить визначити, які товарні категорії роблять найбільший внесок у доходи підприємства та як змінювалася їх частка у загальному обсязі продажів (табл. 2.14)

Таблиця 2.14

**Динаміка структури виручки від реалізації ПП «БІАГР»
за 2021–2023 рр, тис. грн**

Вид продукції	Роки			Абс.відх. (+/-)	
	2021	2022	2023	2022/2021	2023/2022
Сир кисломолочний	636 945	584 993	578 350	-51 952	-6 643
Молоко	129 427	39 294	107 133	-90 133	+67 839
Вершкове масло	587 331	998 754	816 808	+411 423	-181 946
Сухе молоко	191 255	552 284	486 593	+361 029	-65 691
Сир плавлений, крем–сир	60 681	66 339	102 914	+5 658	+36 575
Сироватка суха	15 400	24 483	16 901	+9 083	-7 582

Джерело: складено на основі [48].

Аналізуючи дані з таблиці, можна простежити зміни у структурі виручки підприємства за 2021–2023 рр. Візуалізація цих змін представлена на рис. 2.5, який демонструє динаміку продажів основних товарних категорій.

Проаналізувавши структуру виручки ПП «БІАГР» за 2021–2023 роки, бачимо: молоко показало найбільший приріст виручки у 2023 році порівняно з 2022 роком (на 67 839 тис. грн) або на 173%. Водночас виручка від продажу вершкового масла знизилася на 181 946 тис. грн або на 18% (з 998 754 тис. грн до 816 808 тис. грн).

Виручка від реалізації сухого молока зменшилася у 2023 році на 12% (з 552 284 тис. грн у 2022 році до 486 593 тис. грн), однак показала суттєве зростання порівняно з 2021 роком (191 255 тис. грн), що становить +154,4%.

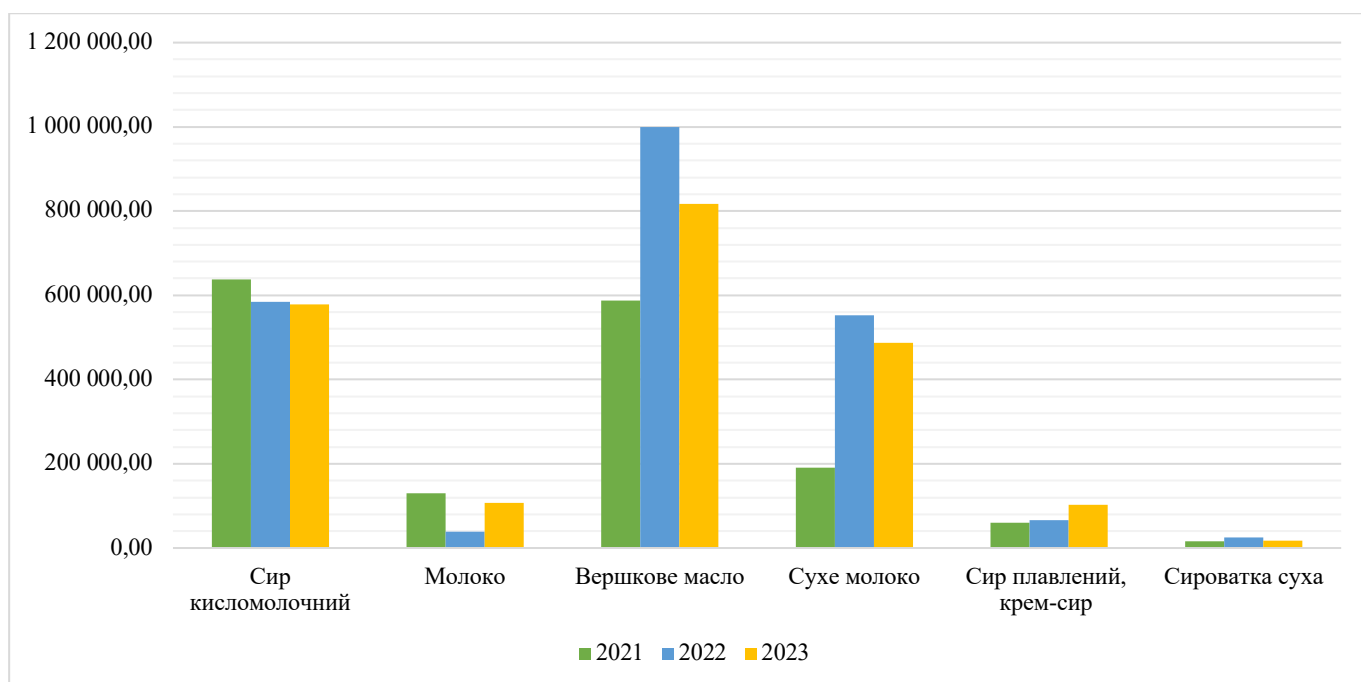


Рис. 2.5. Структура виручки від реалізації за 2021–2023 роки, тис. грн.

Джерело: побудовано автором на основі даних таблиці 2.11.

Виручка від продажу сухого молока зменшилася на 65 691 тис. грн (12% падіння відносно 2022 року). Продажі сирів плавлених та крем–сирів у 2023 році знизилися на 26% порівняно з 2022 роком та зросли на 70% відносно 2021 року. Кисломолочний сир зазнав найменшого зменшення – на 1% порівняно з 2022 роком.

Щодо обсягів реалізації, молоко демонструє найвищий приріст серед усіх продуктів. Вершкове масло і сухе молоко мають суттєве зниження як у грошовому вираженні, так і в обсягах.

Саме підприємство зазначає, що динаміка зниження рівня реалізації пов'язана з міграцією людей по країні (наприклад, в західну частину країни), де відчутно конкурентне середовище серед локальних виробників. Також спостерігається природне зниження купівельної спроможності споживачів, що впливає на обсяги покупок.

Для аналізу ефективності товарного портфеля підприємства застосуємо АВС–аналіз, який дозволяє класифікувати продукцію за її внеском у загальний дохід (табл. 2.15).

ABC–аналіз ПП «Білоцерківська агропромислова група»

Назва товару	Обсяг реалізації, тис. грн	Частка в загальному обсязі реалізації, %	Накопичена частка, %	Група
Вершкове масло	816 808	38,74	38,74	A
Сир кисломолочний	578 350	27,43	66,16	A
Сухе молоко	486 593	23,08	89,24	B
Молоко	107 133	5,08	94,32	B
Крем–сир	64 988	3,08	97,40	C
Сир плавлений	37 926	1,80	99,20	C
Сироватка суха	16 901	0,80	100	C

Джерело: складено автором на основі даних [48].

Таким чином, до групи А входять вершкове масло (38,74% загального доходу) та кисломолочний сир (27,43%). Разом вони забезпечують 66,16% виручки, що свідчить про їхню критичну роль у фінансових результатах підприємства. Ці продукти є ключовими драйверами прибутку.

До групи В належать сухе молоко (23,08%) та молоко (5,08%), які разом формують 28,16% загального обсягу реалізації. Сухе молоко займає найбільшу частку у цій категорії, демонструючи високий експортний потенціал. Молоко, хоч і приносить відносно невелику частку виручки, є важливим стратегічним ресурсом.

До групи С входять крем–сир (3,08%), плавлений сир (1,8%) та сироватка суха (0,8%). Сукупно вони забезпечують лише 5,68% загальної виручки, що вказує на їхню другорядну роль у фінансових показниках компанії. Продукти цієї групи мають низьку частку продажів, тому підприємству слід оцінити доцільність подальшого розширення цього сегмента або розглянути варіанти його оптимізації.

Для управління асортиментом важливо також визначити перспективи розвитку продукції. З цією метою доцільно використати матрицю BCG, яка допоможе класифікувати товари за рівнем зростання ринку та їхньою часткою у продажах, що сприятиме прийняттю обґрунтованих рішень щодо подальшої маркетингової та асортиментної політики підприємства.

У табл. 2.16 наведено та згруповано дані для побудови матриці БКГ, а саме обсяг продажів продуктів ПП «БІАГР» та його конкурента – ТДВ «Яготинський маслозавод», загальний обсяг продажів в Україні, прораховані абсолютні частки підприємства та його конкурента і відносна частка ринку.

Плавлений сир і вершковий сир не включені до аналізу, оскільки вони не є ключовими у структурі виручки підприємства, що видно з попереднього аналізу динаміки реалізації продукції та АВС–аналізу.

Таблиця 2.16

Дані для побудови матриці БКГ

Вид продукції	Обсяг продажів ПП «БІАГР», тис. грн	Обсяг продажів ТДВ «Яготинський маслозавод», тис. грн	Загальний обсяг продажів тис. грн	Абс. частка ринку компанії, %	Абс. частка ринку осн. конк., %	Відносна частка ринку
Сир кисломолочний	578 350,00	654 247,00	14 422 101,00	4,01	4,54	0,88
Молоко	107 133,00	1 164 308,00	55 182 038,00	0,19	2,11	0,09
Вершкове масло	816 808,00	695 104,00	25 931 502,00	3,15	2,68	1,18
Сухе молоко	486 593,00	112 856,1	1 321 340	36,83	8,54	4,31

Джерело: розраховано автором на основі даних [38, 47, 48].

Також для побудови матриці необхідно розрахувати темп зростання ринку (табл. 2.17).

Таблиця 2.17

Обсяг продажів ПП «БІАГР» в 2021–2023 рр., тис. грн

Вид продукції	2023	2022	2021	Темп зростання
Сир кисломолочний	578 350,00	584 993,00	636 945,00	–4,71%
Молоко	107 133,00	39 294,00	129 427,00	–9,02%
Вершкове масло	816 808,00	998 754,00	587 331,00	17,93%
Сухе молоко	486 593,00	552 284,00	191 255,00	59,51%

Джерело: розраховано автором на основі[48].

Побудуємо матрицю БКГ для ПП «БІАГР» (рис. 2.6).

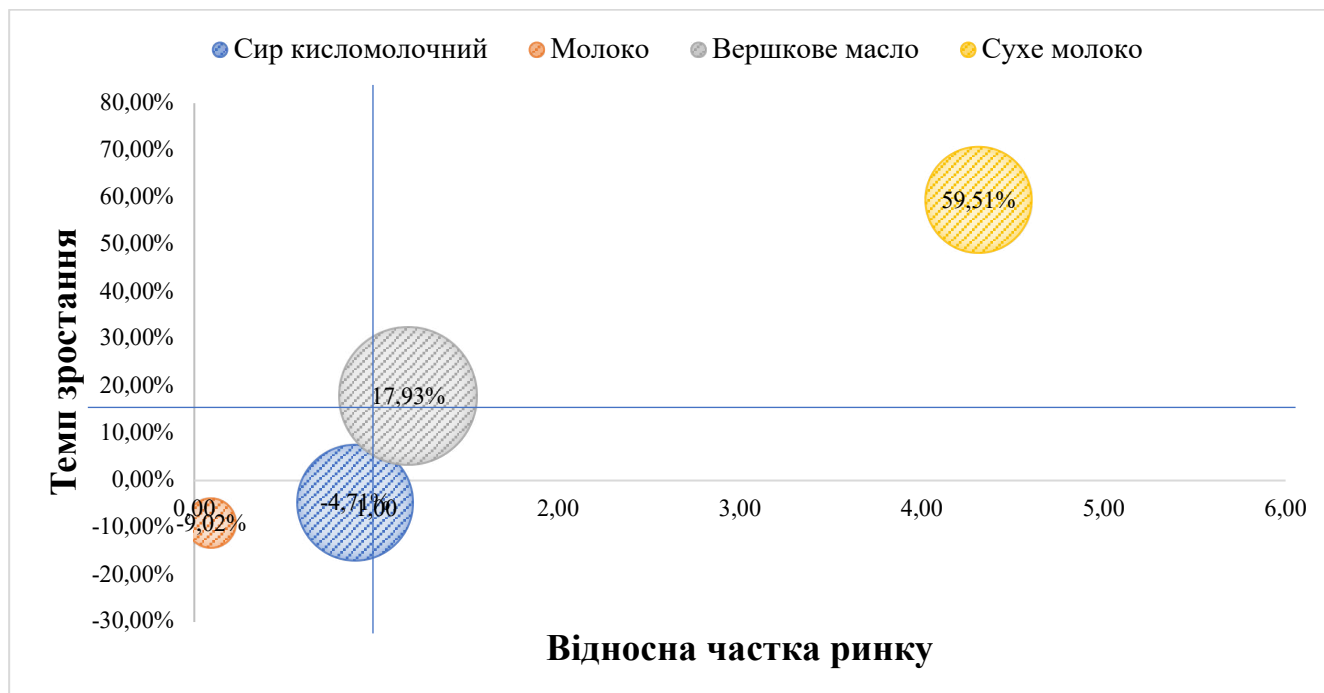


Рис. 2.6. Матриця БКГ для ПП «БІАГР».

Джерело: побудовано автором на основі даних таблиць 2.16, 2.17.

Поле матриці поділимо на чотири квадрати. Вертикальна лінія проходить через точку 1 (відносна частка ринку), горизонтальна – через середнє значення показників темпу зростання ринку, на якому працює підприємство (15,93).

Позиція кожного продукту зображена кругами, площа яких відповідає обсягу продажів.

Отже, можемо зробити такі висновки:

– сухе молоко – найперспективніший продукт, що перебуває у сегменті «Зірки». Його відносна частка ринку (4,31) і високий темп зростання (59,51%) вказують на необхідність подальших інвестицій у виробництво. Відповідно до АВС-аналізу, воно входить до групи В та формує значну частину доходу (23,08%). Оскільки сухе молоко є експортоорієнтованим товаром, компанії варто посилювати маркетингові стратегії для збільшення міжнародних продажів, адаптації продукції під вимоги іноземних ринків, сертифікації та налагодження логістичних ланцюгів.

– вершкове масло – знаходиться між категоріями «Дійні корови» та «Зірки», оскільки демонструє високу рентабельність і перспективне зростання (17,93%). Компанії слід розвивати маркетингову стратегію для зміцнення позицій на ринку.

– сир кисломолочний займає проміжну позицію між «Дійними коровами» та «Собаками» (відносна частка ринку 0,88, темп зростання $-4,71\%$), але за результатами АВС-аналізу входить у групу А (27,43% загальної виручки). Це означає, що продукт приносить стабільний і значний прибуток, попри незначне падіння попиту. У зв'язку з цим його слід розглядати як «Дійну корову», що вимагає збереження поточних позицій, підтримки попиту через ефективну маркетингову стратегію.

– молоко – перебуває у сегменті «Собаки», адже його відносна частка ринку складає 0,09, а темп зростання є негативним ($-9,02\%$). Проте молоко має стратегічне значення для ПП «БІАГР», оскільки воно не є кінцевим продуктом для реалізації споживачам, а виступає сировиною для подальшої переробки, тому основний фокус має бути на підвищенні ефективності його використання.

Висновки до розділу II

На ринку молока та молочних продуктів спостерігається стабільна тенденція до скорочення поголів'я корів і відповідно зниження обсягів виробництва молока. Наявна велика кількість зовнішніх викликів, таких як: нестача робочої сили, дефіцит кормової бази, зростання собівартості утримання худоби та зниження купівельної спроможності населення. При цьому конкурентне середовище характеризується високою концентрацією, де кілька великих компаній контролюють основну частку ринку. У таких умовах ПП «БІАГР» функціонує як підприємство замкнутого циклу, демонструючи стабільні фінансові результати, ефективність у рентабельності виробництва та значну присутність у торгових мережах, проте поступається за масштабом діяльності та широтою асортименту лідерам галузі.

Організаційна структура підприємства ієрархічна, функціонально орієнтована, проте потребує оптимізації. Відсутність окремих маркетингових та інноваційних підрозділів стримує гнучкість управління асортиментною політикою та розвиток нових продуктів.

У 2021–2023 роках ПП «БІАГР» демонструвало загальну позитивну динаміку фінансово-господарської діяльності: спостерігалось зростання чистого доходу, зміцнення структури капіталу, покращення показників ліквідності та ділової активності. Підприємство успішно адаптувалося до змін зовнішнього середовища, забезпечивши стабільне зростання власного капіталу, ефективне використання оборотних активів та зниження боргового навантаження.

Водночас у 2023 році зафіксовано ознаки уповільнення темпів розвитку: зниження рентабельності, чистого прибутку та продуктивності праці, а також зростання витрат на 1 грн реалізованої продукції. Це свідчить про потребу у подальшій оптимізації витрат, оновленні виробничих потужностей і підвищенні ефективності управлінських рішень задля збереження фінансової стійкості підприємства у середньостроковій перспективі.

В результаті аналізу асортиментної політики ПП «БІАГР» було розглянуто ширину та глибину асортименту, визначено ключові продукти, їхню динаміку реалізації та ринкову ефективність. В результаті дослідження виявлено, що підприємство має відносно вузький асортимент, представлений шістьма основними групами товарів. Найбільшу варіативність має продукція в категоріях плавлених сирів, кисломолочного сиру та вершкового масла.

Динаміка виручки підприємства демонструє зменшення продажів кисломолочного сиру, вершкового масла та сухого молока, що частково пояснюється зміною купівельної спроможності споживачів та загальними негативними ринковими тенденціями.

ABC-аналіз дозволив виокремити ключові продукти, що формують найбільшу частку виручки. Матриця BCG показала, що найперспективнішими продуктами є сухе молоко та вершкове масло, які мають високий потенціал для зростання. Кисломолочний сир є стабільним прибутковим продуктом, який потрібно підтримувати на поточному рівні через маркетингові заходи. Молоко має низьку ринкову частку, однак відіграє стратегічну роль у забезпеченні сировиною виробничих процесів.

Впродовж останніх років підприємство здійснювало активні заходи щодо розвитку асортименту та покращення позиціонування бренду. Однією з ключових подій стало проведення ребрендингу у 2022 році (ТМ «БІЛО»), що дозволило оновити візуальну ідентифікацію продукції, підвищити впізнаваність бренду та залучити нову аудиторію. В рамках оновлення асортиментної політики компанія запустила нові смаки крем-сиру, орієнтуючись на сучасні споживчі тренди.

Загалом, асортиментна політика ПП «БІАГР» потребує подальшого розвитку. Незважаючи на те, що підприємство має стабільно прибуткові продукти, аналіз показав необхідність збалансування асортименту, посилення маркетингових стратегій для підтримки ключових товарів та пошуку можливостей для розширення ринку.

III РОЗДІЛ. УДОСКОНАЛЕННЯ АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ

ПП «БІАГР»

3.1. Розробка заходів щодо управління асортиментною політикою ПП «БІАГР»

Процес управління асортиментною політикою підприємства охоплює послідовність взаємопов'язаних етапів (рис. 1.2), що дає змогу обґрунтовано підходити до вдосконалення товарної структури, орієнтуючись на реальні потреби ринку, можливості виробництва та довгострокові цілі підприємства.

Застосування цього процесу до діяльності ПП «БІАГР» дозволяє здійснити комплексну оцінку наявної асортиментної політики та визначити напрями її подальшого удосконалення. Для комплексної оцінки внутрішніх і зовнішніх чинників, що впливають на формування та реалізацію асортиментної стратегії, доцільним є використання SWOT-аналізу, який дозволить визначити сильні та слабкі сторони підприємства щодо управління асортиментом, а також виявити зовнішні можливості й загрози для формування подальших рекомендацій. Результати SWOT-аналізу представлено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Результати SWOT-аналізу управління асортиментом ПП «БІАГР»

Strengths	Weaknesses
<ol style="list-style-type: none"> 1. Вертикально інтегрований цикл виробництва (власна сировинна база), що забезпечує стабільне постачання молока. 2. Налагоджені експортні канали та досвід виходу на зовнішні ринки. 3. Наявність сертифікацій та дотримання міжнародних стандартів якості. Система управління якістю та безпечністю харчових продуктів підприємства базується на міжнародному стандарті FSSC 22000. 4. Здійснення ребрендингу – формування сучасного іміджу. 5. Активна присутність компанії в соціальних мережах. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Вузький асортимент у порівнянні з конкурентами (6 асортиментних груп). 2. Відсутність маркетингового відділу, відділу інновацій, відділу досліджень і розробок як окремих функціональних одиниць. 3. Відсутність інноваційних продуктів у портфелі. 4. Нижча впізнаваність бренду в порівнянні з конкурентами серед українських споживачів.

Продовження табл. 3.1

Opportunities	Threats
<ol style="list-style-type: none"> 1. Можливість диверсифікації асортименту. 2. Поглиблення співпраці у B2B-сегменті. 3. Розширення експортних ринків. 4. Використання діджитал-каналів для просування нових продуктів 5. Орієнтація галузі на світові тенденції – впровадження функціональних продуктів. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Високий рівень ринкової концентрації на користь великих вертикально інтегрованих компаній. 2. Зниження платоспроможності споживачів України. 3. Зростання собівартості виробництва. 4. Зміна вподобань споживачів та поява заміників – поширення рослинних аналогів молока, безлактозних продуктів.

Джерело: сформовано автором.

Здійснений SWOT-аналіз дозволяє глибоко оцінити чинники, що впливають на формування та реалізацію асортиментної політики ПП «БІАГР». Підприємство демонструє низку стратегічних переваг, зокрема вертикальну інтеграцію, що забезпечує стабільність постачання, гнучкість у виробничому плануванні та контроль якості на кожному етапі – від заготівлі молока до пакування готової продукції. Компанія сертифікована згідно ДСТУ ISO 9001:2015; ISO 41001:2015; FSSC 22000; HALAL – це зміцнює довіру до бренду серед партнерів і споживачів, а особливо на експортних ринках, де відповідність глобальним вимогам безпеки харчових продуктів є критичним фактором [39]. Налагоджені канали збуту за кордоном створюють основу для масштабування експорту. Здійснений ребрендинг і активна присутність у цифровому середовищі відкривають нові можливості для формування лояльності цільової аудиторії та залучення більшої кількості сегментів споживачів.

Слабкі сторони чітко вказують на ключові внутрішні обмеження у сфері асортиментного розвитку. Насамперед, це обмежений товарний портфель, що значно звужує можливості підприємства у реагуванні на зміни ринкових уподобань споживачів і послаблює конкурентні позиції порівняно з багатoproфільними виробниками. Крім того, відсутність окремих функціональних підрозділів, зокрема маркетингового відділу, відділу досліджень і розробок, інноваційного центру, перешкоджає впровадженню системного підходу до вивчення попиту, генерації нових ідей та оперативного виведення продуктів на ринок. Це особливо критично

в умовах підвищеної конкуренції та високої швидкості появи нових форматів продукції. Сукупність цих факторів формує потребу у цілеспрямованому стратегічному оновленні асортиментної політики ПП «БІАГР».

Серед можливостей особливе значення мають стратегічні напрями, пов'язані зі зміцненням ринкових позицій підприємства. Зокрема, йдеться про диверсифікацію асортименту, розширення співпраці у B2B-сегменті, вихід на нові експортні ринки та посилення цифрової комунікації зі споживачами. Ці напрями мають реальні передумови для впровадження з огляду на виробничий і організаційний потенціал ПП «БІАГР», а також вже здійснені кроки у сфері брендингу та зовнішньоекономічної діяльності.

Серед загроз виокремлюються три основні блоки ризиків, що суттєво впливають на формування асортиментної політики. По-перше, це структурні виклики ринку, зокрема висока концентрація у великих вертикально інтегрованих компаній, які не лише домінують у каналах збуту, а й формують цінову політику, обмежуючи можливості менших виробників. По-друге, макроекономічна нестабільність, що проявляється у зниженні купівельної спроможності населення та зростанні собівартості виробництва (особливо на тлі скорочення поголів'я ВРХ, підвищення цін на енергоносії та корми). По-третє, зміна споживчих уподобань, зокрема зростання попиту на рослинні замінники, функціональне харчування – ставить перед підприємством нові вимоги до інноваційності асортименту.

З огляду на слабкі сторони підприємства, першочерговим кроком є оптимізація організаційної структури шляхом створення маркетингового підрозділу та відділу досліджень і розробок, що стане фундаментом для формування інноваційного середовища всередині компанії. Результати аналізу організаційної структури ПП «БІАГР» (рис. 2.4) показали, що поточна модель управління, попри свою ефективність у забезпеченні безперервного виробничого циклу та контролю якості, не передбачає наявності окремих важливих структурних одиниць.

1. Доцільним вважаємо здійснити оптимізацію організаційної структури шляхом створення маркетингового підрозділу та відділу досліджень і розробок.

У структурі підприємства відсутній маркетинговий підрозділ, що може ускладнювати аналіз споживчих тенденцій та ефективне просування продукції. Аналітичний відділ, що входить до складу комерційного блоку, частково виконує ці функції, але для стратегічного розвитку асортиментної політики необхідно більш глибоке дослідження ринку та поведінки споживачів. Крім того, підприємство не має відділу досліджень і розробки, що може обмежувати інноваційний розвиток та впровадження нових продуктів відповідно до змін попиту.

Це є суттєвим обмеженням в умовах високого рівня конкуренції на ринку молочної продукції, динаміки споживчих трендів та постійної необхідності інноваційного оновлення асортименту.

З урахуванням обмеженого складу товарного портфеля та актуальних викликів ринку, оптимізація організаційної структури є передумовою для успішного впровадження інших заходів. Пропонується переглянути чинну організаційну структуру підприємства. Основними напрямками удосконалення буде доповнення структури відділом маркетингу та відділом досліджень і розробок. Удосконалена організаційна структура ПП «БІАГР» наведена на рис. 3.1.



Рис. 3.1. Удосконалена організаційна структура ПП «БІАГР»

Джерело: побудовано автором за даними рис. 2.4.

Включення до структури директора з розвитку, підпорядкованого безпосередньо керівництву підприємства, дозволить централізовано координувати як маркетингову, так і інноваційну функції, забезпечуючи тим самим системне формування та реалізацію асортиментної політики.

Станом на 01.01.2024 чисельність персоналу ПП «БІАГР» становить 633 особи [40]. Для забезпечення системного розвитку асортиментної політики передбачається створення нових організаційних одиниць загальною чисельністю 12 осіб, що становить 1,9% загальної чисельності персоналу. Це дозволить ефективно координувати інноваційні, маркетингові та дослідницькі процеси без суттєвого збільшення адміністративного навантаження на підприємство. Структура передбачає створення відділу маркетингу і комунікацій (6 осіб), відділу досліджень і розробок (5 осіб) та введення посади директора з розвитку (1 особа).

Основні функції та обов'язки нових організаційних одиниць наведено в таблиці 3.2

Таблиця 3.2

Основні функції та обов'язки нових підрозділів

Назва підрозділу/посади	Основна функція	Функціональні обов'язки
Директор з розвитку	Формування та реалізація довгострокової стратегії розвитку підприємства, спрямованої на підвищення конкурентоспроможності, інноваційності та ринкової адаптивності.	<ul style="list-style-type: none"> – Ініціювання, координація та моніторинг реалізації стратегічних програм розвитку підприємства; – Керівництво процесом розробки нових товарних напрямів (участь у затвердженні інноваційних концепцій); – Визначення та оцінка перспективних ніш, ринків, форматів збуту; – Формування бачення середньо– та довгострокового позиціонування ТМ компанії на внутрішньому та зовнішніх ринках; – Забезпечення взаємодії між R&D, маркетингом, виробництвом і продажами в межах стратегічних проєктів; – Представництво інтересів підприємства на галузевих форумах, B2B–переговорах, інвестиційних платформах; – Розробка ключових показників ефективності проєктів розвитку та підготовка звітності для керівництва.

Відділ маркетингу і комунікацій (6 осіб)	Комплексне управління ринковим позиціонуванням компанії, вивченням споживчих потреб і каналами просування, спрямоване на формування стійкого попиту на продукцію.	<ul style="list-style-type: none"> – Аналіз ринку та конкурентного середовища; – Сегментація споживачів, розробка портретів цільової аудиторії; – Розробка брендової стратегії та позиціонування ТМ «БІЛО», «Білоцерківське»; – Планування та реалізація маркетингових кампаній; – Управління присутністю в соціальних мережах; – Комунікація з дистриб'юторами, торговими мережами та партнерами HoReCa; – Моніторинг ефективності промоакцій та рекламних бюджетів;
Відділ досліджень і розробок (5 осіб)	Створення та вдосконалення продуктів на основі сучасних харчових технологій і запитів ринку.	<ul style="list-style-type: none"> – Генерація ідей нових продуктів на основі ринкових і наукових даних; – Проведення рецептурних і лабораторних експериментів; – Розробка технічних карт, калькуляція собівартості нових виробів; – Адаптація технологічного процесу під нові продукти; – Впровадження тестових партій продукції на виробництві; – Вивчення можливостей використання альтернативної сировини; – Участь у міжнародних дослідженнях, моніторинг глобальних трендів; – Підготовка документації для сертифікації нових продуктів; – Співпраця з науковими установами та технологічними партнерами.

Джерело: сформовано автором.

Таким чином, оптимізація організаційної структури ПП «БІАГР» посилюватиме управлінську спроможність компанії до стратегічних змін.

Наступним етапом відповідно до запропонованого процесу управління асортиментною політикою є вибір асортиментної стратегії, що передбачає прийняття стратегічного рішення щодо напрямів розвитку товарного портфеля.

В результаті дослідження виявлено, що дійсна асортиментна стратегія ПП «БІАГР» має ознаки обмеженості як за шириною, так і за глибиною товарного

портфеля. Така стратегія не дозволяє повною мірою реагувати на зміну ринкових умов, потреб споживачів і виклики конкурентного середовища.

Виявлені слабкі сторони (вузький асортимент, відсутність інноваційних продуктів) у поєднанні з наявними ринковими можливостями (диверсифікація, B2B, діджиталізація) формують передумови для оновлення підходів до управління асортиментом. З огляду на це, наступною рекомендацією є впровадження стратегії вертикальної диверсифікації, яка передбачає поглиблення товарної лінійки за рахунок виробництва нових продуктів, технологічно пов'язаних з уже освоєними позиціями.

2. Доцільним наступним заходом є впровадження стратегії вертикальної диверсифікації.

На відміну від організаційних змін, спрямованих на посилення управлінських функцій, реалізація вертикальної диверсифікації дозволить безпосередньо розширити виробничі можливості підприємства.

ПП «БІАГР» має чітко виражену спеціалізацію в сегменті кисломолочного сиру, що належить до найбільш прибуткових товарних груп за результатами ABC-аналізу (категорія А). При цьому БКГ-матриця вказує на потребу у підтримці цієї позиції для збереження конкурентоспроможності. У таких умовах для підвищення попиту та залучення нових споживачів доцільним є розширення глибини продуктового ряду – створення нових продуктів на основі вже освоєної категорії з використанням існуючих виробничих технологій і сировинної бази.

Суть вертикальної диверсифікації полягає не у виході на абсолютно нові ринки, а у поглибленні присутності в межах уже освоєних сегментів – шляхом запуску модифікацій базового продукту (наприклад, додаткові смаки, упаковки, функціональні властивості, технологічні удосконалення тощо).

У випадку ПП «БІАГР» це може реалізовуватися шляхом запуску таких продуктів:

- сиркова маса з добавками (родзинки, курага, шоколадна крихта), безлактозна сиркова маса;
- глазуrowані сирки;

- сиркові муси – десерт на основі збитого кисломолочного сиру;

На нашу думку, пропозиція є доцільною, оскільки:

– підприємство вже має значну частку ринку в категорії кисломолочного сиру, тому запуск нових сиркових продуктів дасть можливість залучити нових споживачів і збільшити середній чек існуючих покупців;

– оптимізація використання сировини – для виробництва сирків використовується існуюча сировина та частково технології, що мінімізує витрати на запуск.

– ПП «БІАГР» уже володіє достатнім технічним потенціалом для виготовлення нових кисломолочних продуктів на основі вже освоєних технологій (ПП «БІАГР» виготовляє сир кисломолочний в брикетах). Виробництво глазуrowаних сирків і сиркових мас потребує лише часткової модернізації (наприклад, закупівлі лінії для глазурування), що суттєво знижує витрати на запуск.

– головні конкуренти активно розвивають нішу функціональних і десертних молочних продуктів. У той час як ПП «БІАГР» ще не представлений у цьому сегменті, тому запуск нових сиркових позицій дозволить скоротити асортиментний розрив і вийти на більш широку цільову аудиторію.

– нові продукти матимуть вищу додану вартість, що дозволить збільшити рентабельність товарного портфеля. У той же час, орієнтація на середній ціновий сегмент дозволить зберегти конкурентоспроможність порівняно з преміум-брендами.

– оскільки споживачі дедалі більше надають перевагу корисним і натуральним продуктам, доцільно орієнтуватися також на безлактозні варіанти або рецептури без доданого цукру. Це допоможе позиціонувати нові продукти не лише як десерти, але й як елементи функціонального харчування.

3.2. Розширення асортименту підприємства шляхом запуску нового продукту

Враховуючи виявлену потребу у розширенні товарного портфеля ПП «БІАГР» шляхом впровадження продукту в межах стратегії вертикальної

диверсифікації, доцільним є розроблення адаптованої моделі виведення нового продукту – глазуrowаних сирків – на ринок (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Модель запуску глазуrowаних сирків на ринок.
Джерело: розроблено автором.

Ключовим етапом у представленій моделі є формування концепції продукту, оскільки саме на цій стадії закладаються основні характеристики нового товару, його цінність. Розглянемо основні характеристики нового продукту – глазуrowаних сирків для ПП «БІАГР» (таблиця 3.3).

Таблиця 3.3

Основні характеристики глазуrowаного сирка ТМ «БІЛО»

Характеристика	Опис
Назва продукту	Сирок десертний глазуrowаний «Біло Карамельний»
Торгова марка	«БІЛО»
Тип глазури	Карамельна глазури (інноваційна альтернатива традиційній шоколадній глазури)
Вид упаковки	Поліпропілен (flou pack)
Вага	36 грамів
Відсоток жирності	23%
Очікувана енергетична цінність	421 ккал

Джерело: складено автором на основі [53].

У таблиці 3.3 представлено узагальнений опис основних характеристик глазуrowаного сирка «Біло Карамельний». Визначення ключових параметрів продукту є необхідним етапом формування його концепції.

Назва «Біло Карамельний» підкреслює як належність до ТМ «БІЛО», так і ключову відмінність продукту – використання карамельної глазури. Це одразу виділяє сирок серед конкурентів, де переважає шоколадна глазур, і є унікальною торговою пропозицією.

Застосування традиційного flow-pack із поліпропілену (плівка з бар'єрною здатністю) забезпечує оптимальний захист продукту, збереження смакових характеристик і зручність логістики. Це стандартний вибір у сегменті таких сирків, однак зовнішній вигляд і дизайн пакування ще можуть додатково підсилити сприйняття нового продукту.

Вага в 36 г повністю відповідає очікуванням ринку – це класичний формат сирка, який дозволяє зберегти баланс між калорійністю, вартістю та задоволенням від споживання. Важливо, що така маса також дозволяє позиціонувати продукт як перекус або десерт. Жирність 23% відповідає нормам для сиркових десертів і дозволяє зберегти необхідну ніжну текстуру.

Зазначене значення калорійності 421 ккал/100 – близько 150 ккал на одиницю товару – відповідає середнім ринковим параметрам, є прийнятним показником для солодкого молочного десерту.

Наступним етапом відповідно до моделі на рис. 1.3 є розробка рецептури та технології. Розглянемо технологію виробництва сирків глазуrowаних, починаючи з етапу отримання кисломолочного сиру (оскільки попередні етапи в ПП «БІАГР» вже налагоджені) (рис. 3.3).

Отже, першим етапом є підготовка сировини. Для виробництва глазуrowаних сирків використовується свіжий кисломолочний сир, пресований до вологості 55–56 %. Підготовлений сир у місильній машині змішують з цукром, вершковим маслом або вершками, ароматизаторами (ванілін тощо) та наповнювачами (залежно від смаку). Для забезпечення однорідної консистенції масу перед або після змішування додатково гомогенізують, наприклад, пропускають через колоїдний млин або емульгатор. Отриману сиркову масу витримують 5–15 хвилин, охолоджують до температури 6–8 °C і направляють на наступний етап.



Рис. 3.3. Технологічний процес виробництва глазурованих сирків.

Джерело: складено автором на основі [53].

Охолоджену сиркову масу дозують та формують у бруски заданої маси. Зазвичай цей процес автоматизований – використовують дозувально–формувальні автомати (екструдери) з насадками під відповідний розмір сирків. Існують два основні технологічні підходи: (а) екструзія сиркової маси у вигляді суцільного потоку з подальшим нарізанням на окремі брусочки; (б) відсадка маси порціями у формі брусків.

Сформовані сирки перед глазуруванням зазвичай проходять коротке охолодження або шокую заморозку до температури близько $-18\text{ }^{\circ}\text{C}$ для стабілізації форми та запобігання деформації під час нанесення глазури.

Глазурування здійснюється на спеціальній лінії, де сирки подаються на сітчастий конвеєр глазурувальної машини і рівномірно покриваються шоколадною або іншою глазур'ю (в нашому випадку карамельною). Глазур подається з темперувального модуля або плавильної ємності і наноситься методом обливу. Надлишки глазури видаляються за допомогою обдуву повітрям. Температура глазури підтримується на рівні $36 \pm 3\text{ }^{\circ}\text{C}$ для шоколаду на основі какао-маси або $40 \pm 3\text{ }^{\circ}\text{C}$ для кондитерської глазури на основі рослинних жирів.

Після нанесення глазури сирки надходять у охолоджувальний тунель із температурою близько від 0 до $5\text{ }^{\circ}\text{C}$. Протягом 2–3 хвилин руху по стрічці тунелю глазур застигає, утворюючи щільну та блискучу поверхню.

На етапі пакування сирки подаються на пакувальний модуль – здебільшого використовується горизонтальна упаковка Flow-Pack, яка формує індивідуальні пакети з поліпропіленової плівки з фольгованим бар'єрним шаром. На етапі пакування також наноситься маркування (дата виробництва, партія тощо), після чого продукція укладається в групову тару (лотки, коробки) та спрямовується на зберігання при температурі від 0 до $6\text{ }^{\circ}\text{C}$.

Проаналізуємо наявне технічного забезпечення підприємства для встановлення потреби у додатковому оснащенні. Оскільки підприємство вже виробляє кисломолочний сир у великих обсягах, частина технологічного процесу для сирків у нього наявна (ванни сквашування, сепаратори, пастеризатори, преси). Проте для повного циклу виробництва глазурованих сирків необхідне дооснащення лінії на етапах підготовки сиркової маси, формування, глазурування та пакування.

У таблиці 3.4 наведено розподіл технологічного обладнання відповідно до етапів виробництва глазурованих сирків та зазначено, яке обладнання вже є на підприємстві, а яке потребує закупівлі або модернізації для забезпечення безперервного виробничого процесу.

**Аналіз наявного та необхідного обладнання для виробництва
глазурованих сирків на ПП «БІАГР»**

Етап технологічного процесу	Обладнання	Наявність/Відсутність обладнання
Підготовка сировини	Пастеризатор, ванни сквашування, сепаратори	Наявне
Подрібнення та гомогенізація кисломолочного сиру	Змішувач–емульгатор	Відсутнє
Формування сирків	Формувальна машина	Відсутнє
Шокова заморозка	Шоковий тунель	Відсутнє
Глазурування	Глазурувальний комплекс	Відсутнє
Охолодження	Охолоджувальний тунель	Відсутнє
Пакування	Flow-pack лінія	Відсутнє

Джерело: сформовано автором за даними [39].

Отже, для запуску глазурованих сирків необхідно купити декілька видів обладнання. Існують наступні підходи до комплектації лінії глазурованих сирків:

А. розпочати з напівручного процесу, інвестувавши лише ключове обладнання і поступово його удосконалювати;

В. скомпонувати виробництво з окремих машин (формуваць, глазурувач, тунель, пакувальник);

С. придбати повністю автоматизовану лінію від спеціалізованого виробника.

Варіант А є більш економним, проте має ряд ризиків: обладнання різних виробників може мати несумісні технічні характеристики (швидкість подачі, ширина стрічки, тип передачі тощо), що може призводити до перебоїв у роботі; кожен елемент лінії має окреме технічне обслуговування, специфічні витратні матеріали; збірна лінія потребує більше часу на проектування, монтаж, налаштування та навчання персоналу.

Варіант В – умовно ручного виробництва – не є доцільним для ПП «БІАГР», оскільки підприємство володіє значними виробничими потужностями та має налагоджені процеси переробки молока до 300 тон на добу. Ручне або напівручне виробництво могло б бути прийнятним для малого цеху.

Таким чином, найбільш раціональним рішенням є інвестиція в автоматизовану виробничу лінію для глазурованих сирків. Вона забезпечить

масштабованість, відповідність стандартам, вищу гігієнічність, мінімізацію людського фактору, швидший запуск, та стане довгостроковим активом підприємства.

Автоматизовані лінії Ракма GSL – литовське обладнання, розроблене спеціально для виробництва глазурованих сирків і адаптовані під потреби середніх та великих підприємств. Основні переваги:

- повна автоматизація процесу;
- технологічна можливість випуску сирків з начинкою, з декором, у різних видах глазури;
- сумісність усіх модулів (висока технічна узгодженість);
- гігієнічність та дотримання HACCP;
- гарантія від постачальника [54].

В асортименті Ракма є 3 види обладнання (рис. 3.4).

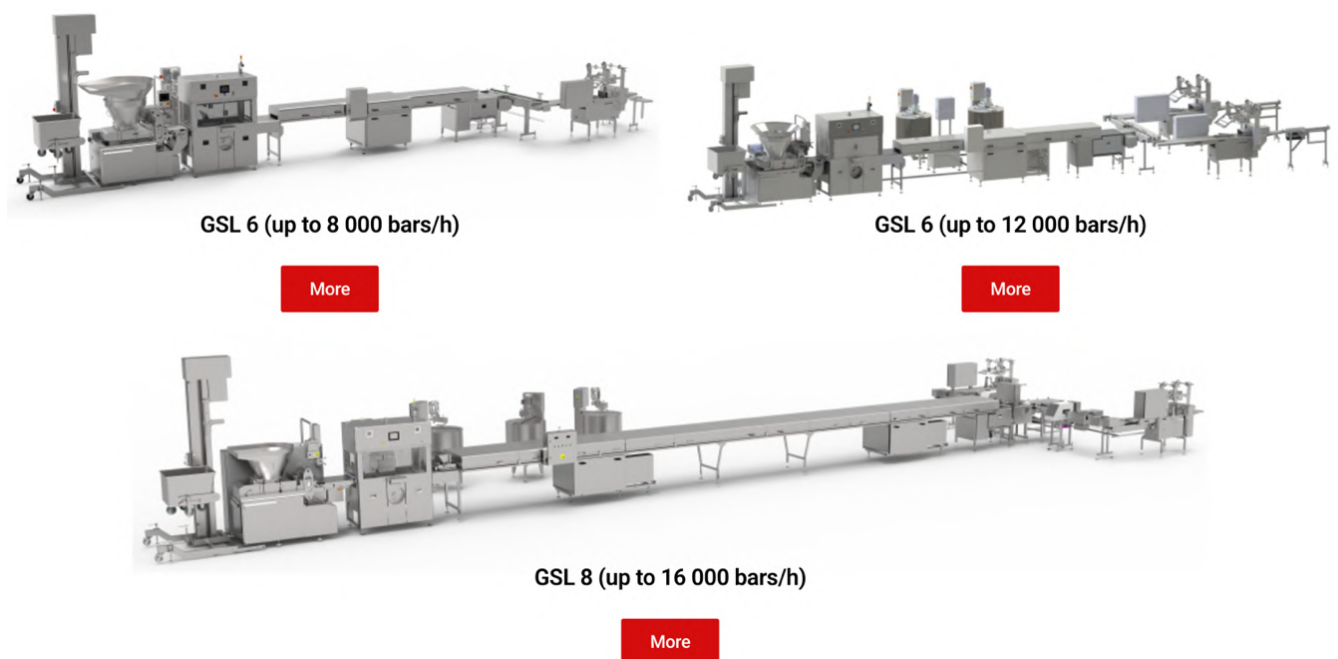


Рис. 3.4. Автоматизовані лінії Ракма GSL для виробництва сирків.

Джерело: [54].

Порівняємо основні характеристики доступних моделей автоматизованих ліній Ракма GSL (табл. 3.5).

Характеристики обладнання для виробництва глазуrowаних сирків

Вид, модель обладнання	Характеристики	Країна-виробник	Продуктивність	Вартість
Автоматизована лінія Ракма GSL-6 (8 000)	Склад лінії: дозувально-формульний блок, секція глазурування (в т.ч. темперування), охолоджувальний тунель, пакувальна машина типу Flow-Pack. Формати: класичні сирки з або без начинки, різні види глазури.	Литва	До 8 000 шт/год	Ціна договірна, залежить від комплектації – від 400 000 євро
Автоматизована лінія Ракма GSL-6 (12 000)	Розширена версія GSL 6, має додаткові опції: подвійна лінія формування, двошнековий подавач начинки.	Литва	До 12 000 шт/год	Від 800 000 євро
Автоматизована лінія Ракма GSL 8 (16 000)	Для високопродуктивного серійного виробництва. Подвійна лінія формування і глазурування, два тунелі, подвійний пакувальний модуль.	Литва	До 16 000 шт/год	Від 1 200 000 євро

Джерело: складено автором на основі [54].

Доцільним є інвестування в автоматизовану лінію Ракма GSL-6 (8 000 шт/год). Серед наявних моделей ця лінія забезпечує оптимальне поєднання продуктивності, функціональності та вартості. Саме цей варіант найкраще відповідає масштабам і технічним можливостям ПП «БІАГР», враховуючи: потужності підприємства з переробки до 300 т молока на добу, наявність частини технологічного циклу (виробництво кисломолочного сиру), потребу у стабільному щоденному випуску значних обсягів продукту.

Дана модель має значно нижчу вартість порівняно з розширеними версіями. Її базова комплектація стартує від 400 000 євро, що дозволяє зменшити інвестиційне навантаження на підприємство та забезпечити швидшу окупність. У

контексті впровадження нового продукту це особливо важливо, адже зростає ризик невизначеності попиту на початковому етапі. Також це дозволяє уникнути ризику перевиробництва, що особливо критично для продукту з коротким терміном придатності, яким є глазуровані сирки.

План з виробництва сирків глазурованих за умови використання автоматизованої лінії Pakma GSL–6 у двозмінному режимі наведено у табл. 3.6.

Таблиця 3.6

План виробництва сирків глазурованих «Біло карамельний» на автоматизованій лінії Pakma GSL–6

Показник	Значення
Максимальна продуктивність лінії, шт/год	8 000
Фактична продуктивність лінії, шт/год	7 160
Тривалість робочої зміни, год	8
Кількість змін	2
Вага одного сирка, г	36
Добовий випуск, т	4,12
Кількість робочих днів на рік	227
Річний випуск, т	935,24

Джерело: розраховано автором.

Фактична продуктивність лінії приймається на рівні 7 160 шт/год, що відповідає реалістичному навантаженню з урахуванням технічних втрат, налаштувань, санітарних перерв тощо.

Отже, за умови роботи автоматизованої лінії у двозмінному режимі з фактичною продуктивністю 7 160 сирків на годину підприємство ПП «БІАГР» зможе щоденно виробляти близько 4,12 т глазурованих сирків. За умови стабільної роботи протягом 227 робочих днів (з урахуванням офіційних вихідних і технічних простоїв) річний обсяг виробництва становитиме орієнтовно 935 т.

Наступним ключовим етапом у процесі виведення нового продукту на ринок є розрахунок рецептури (співвідношення сировинних компонентів, виражене у відсотках до загальної маси продукту) та визначення норми витрат основної сировини. Це дозволяє сформувати технологічну карту виробництва та розрахувати собівартість одиниці продукції. Розглянемо рецептуру виготовлення сирків глазурованих «Біло карамельний» (табл. 3.7).

Рецептура сирка глазурованого «Біло карамельний»

Найменування сировини	Норма внесення, %
Сир кисломолочний	51,4
Масло вершкове	11,7
Цукор білий кристалічний	18,9
Ванілін	0,05
Карамельна глазур	17,95
Усього	100,0

Джерело: [55]

Таким чином, основою сирка є кисломолочний сир, додавання вершкового масла забезпечує кремову текстуру та підвищує енергетичну цінність, цукор і ванілін виконують функцію підсолоджування та ароматизації. Основною відмінністю продукту є застосування карамельної глазури – 17,95 % від загальної маси, що забезпечує характерний солодкий смак і візуальну привабливість сирка.

На основі наведеної рецептури здійснено перерахунок у фізичних одиницях виміру з розрахунку на виробництво 1 т готової продукції. З метою підвищення точності розрахунків та врахування можливих втрат у процесі виробництва, визначено дві величини: чиста потреба сировини (без урахування втрат) та фактична потреба (з урахуванням втрат). Норма витрат для виробництва сирків глазурованих становить 1025 кг/т [55].

Результати розрахунків наведені в табл. 3.8.

Норми витрат сировини на виробництво 1 т сирка глазурованого «Біло карамельний»

Назва компоненту	Витрати на 1 т продукту, кг	
	Без урахування втрат	З урахуванням втрат
Сир кисломолочний	514	526,9
Масло вершкове	117	120
Цукор білий кристалічний	189	193,7
Ванілін	0,5	0,51
Карамельна глазур	179,5	184
Усього	1000,0	1025,1

Джерело: розраховано автором.

Вартість сировини та основних матеріалів для виробництва 1 т сирків глазуrowаних «Біло карамельний» з урахуванням втрат представлена в табл. 3.9.

Таблиця 3.9

Вартість сировини та матеріалів на виробництво 1 т сирків глазуrowаних «Біло карамельний», 36 г

Вид сировини та основних матеріалів	Одиниця виміру	Норми витрат на 1 т	Ціна одиниці сировини, грн	Сума, грн
Сировина та основні матеріали				
Сир кисломолочний	кг	526,9	78	41098,2
Масло вершкове	кг	120	197,89	23746,8
Цукор білий кристалічний	кг	193,7	32,92	6376,6
Ванілін	кг	0,51	171,36	87,39
Карамельна глазур	кг	184	137	25208
Всього сировина				96517,00
Транспортно-заготівельні витрати на сировину	% від вартості сировини	5	-	4825,85
Разом транспортно-заготівельні матеріали				
Пакувальні матеріали				
Поліпропіленова плівка (флору-пак)	м	3611,14	7,89	28491,89
Картонні коробки	шт	926	14,73	13639,98
Етикетки	шт	27 778	0,37	10277,86
Разом пакувальні матеріали				52409,73
Транспортно-заготівельні витрати на сировину	% від вартості	5	-	7446,34
Всього по статті				156373,07

Джерело: розраховано автором на основі [48, 60-62].

Доцільним є визначення ціни кисломолочного сиру не за ринковими цінами, а на основі фактичних виробничих показників підприємства ПП «БІАГР», оскільки даний продукт уже виготовляється на власних потужностях у значних обсягах. У 2023 році ПП «БІАГР» фактично виготовило 5 735,1 т сиру [48]. Собівартість виробництва сиру склала 386 000 тис. грн [48].

Розрахуємо фактичну собівартість 1 кг сиру кисломолочного ПП «БІАГР» за 2023 рік:

$$\text{Собівартість 1 т сиру у 2023 році} = \frac{386000}{5735,1} = 67\,305 \text{ грн/т.}$$

Щоб врахувати зміну вартості сировини станом на 2025 рік, застосуємо індекс споживчих цін. Індекс інфляції 2024, за січень-березень 2025 становив 12 % та 3,5% відповідно [56].

Розрахуємо індекс зростання вартості:

$$K_{\text{інфляції}} = 1,12 * 1,035 = 1,159$$

Отже, станом на 2025 рік собівартість 1 кг кисломолочного сиру ПП «БІАГР» становить:

$$\text{Собівартість 1 кг сиру у 2025 році} = \frac{67\,305 * 1,159}{1000} = 78,001 \text{ грн/кг.}$$

Аналогічні розрахунки здійснено для визначення собівартості масла вершкового, яке також виробляється ПП «БІАГР» на власних потужностях. Отримуємо, що собівартість масла вершкового ПП «БІАГР» становить 197,89 грн/кг.

Отже, відповідно до розрахунків у таблиці 3.9, витрати по статі «Сировина та матеріали» становлять 156 373,07 грн на 1 т.

Далі розрахуємо вартість енергоресурсів для виробництва 1 т сирків глазурованих «Біло карамельний». Дані представимо у табл. 3.10.

Таблиця 3.10

Розрахунок витрат на паливо та електроенергію для виробництва 1 т сирків глазурованих «Біло карамельний»

Енерговитрати	Одиниця виміру	Норма витрат на 1 т	Ціна за одиницю, грн	Сума, грн
Паливо (газ)	м ³	28	21,00	588
Електроенергія	кВт/год	201,5	5,8	1168,7
Вода	м ³	3	60,492	181,476
Всього по статті				1938,18

Джерело: розраховано автором на основі [63-65].

Отже, відповідно до розрахунків у таблиці 3.10, витрати по статі «Паливо та електроенергія» становлять 1938,18 грн на 1 т.

Наступним кроком є розрахунок витрат на оплату праці на 1 тону продукту. Для цього скористаємось даними зі Звіту про управління ПП «БІАГР» за 2023 рік та Аудиторського висновку ПП «БІАГР» за 2023 рік (табл. 3.11).

Таблиця 3.11

Розрахунок витрат на оплату праці виробничого персоналу ПП «БІАГР» на 1 т продукції у 2023 році

Показник	Значення
Загальні витрати на оплату праці виробничого персоналу, тис. грн	69 015
Обсяг реалізованої продукції у 2023 році, тонн	24 496,9
Витрати на оплату праці виробничого персоналу, грн/т	2 818,36

Джерело: розраховано автором на основі [48].

Таким чином, станом на 2023 рік витрати на оплату праці виробничого персоналу ПП «БІАГР» становили 2 818,36 грн у розрахунку на 1 тону. У процесі планування витрат на оплату праці на 2025 рік доцільним є врахування змін мінімальної заробітної плати.

З 01.01.2023 по 31.12.2023 мінімальна заробітна плата в Україні становила 6 700 грн, з 01.01.2025 – 8 000 грн [66]. Тоді коефіцієнт індексації витрат на оплату праці становить: $= \frac{8000}{6700} = 1,194$.

Отже, витрати по статті «Основна заробітна плата» для виробництва 1 т сирків глазуrowаних становлять: $2\,818,36 * 1,194 = 3\,365,21$ грн.

Додатковий фонд заробітної плати визначаємо в розмірі 30% від основного. Витрати по статті «Додаткова заробітна плата» становитимуть: $3\,365,21 * 0,3 = 1\,009,56$ грн/т.

Витрати по статті «Відрахування на соціальні заходи» складуть: $(3\,365,21 + 1\,009,56) * 0,22 = 962,45$ грн/т.

Витрати по статті «Витрати на утримання та експлуатацію устаткування» визначаємо в розмірі 90% від заробітної плати основного виробничого персоналу: $3\,365,21 * 0,9 = 3\,028,69$ грн/т.

Витрати на утримання та експлуатацію устаткування містять витрати на амортизацію обладнання. Розрахунок амортизації автоматизованої виробничої лінії вартістю 572 500 євро наведений в табл 3.12.

Таблиця 3.12

Розрахунок амортизації обладнання

Показник	Значення
Первісна вартість обладнання, євро	572500
Курс євро	47,0043 [69]
Первісна вартість обладнання, грн	26909961,75
Строк корисного використання, років	12
Річна сума амортизації, грн	2 242 496,81
Річний обсяг виробництва, т	935,24
Амортизація на 1 т продукції, грн	2 397,77

Джерело: розраховано автором на основі [54 ,69].

Таким чином, витрати на утримання та експлуатацію устаткування, визначені в розмірі 90% від заробітної плати основного виробничого персоналу та розраховані на рівні 3 028,69 грн/т, включають у себе, зокрема, амортизаційні відрахування на нову автоматизовану виробничу лінію.

Витрати по статті «Загальновиробничі витрати» визначаємо в розмірі 170% від заробітної плати основного виробничого персоналу:

$$3\,365,21 * 1,7 = 5720,86 \text{ грн/т.}$$

Наступним кроком здійснимо розрахунок виробничої собівартості, після чого здійснимо розрахунок адміністративних витрат та витрат на збут, які входять до складу повної собівартості продукції (табл. 3.13).

Після проведення розрахунків отримуємо, що виробнича собівартість 1 т сирків глазурованих «Біло карамельний» становить 172 398,02 грн.

Витрати по статті «Адміністративні витрати» визначаємо в розмірі 10% від виробничої собівартості продукції: $172\,398,02 * 0,1 = 17239,8 \text{ грн/т.}$

Витрати по статті «Витрати на збут» визначаємо в розмірі 18% від виробничої собівартості продукції: $172\,398,02 * 0,18 = 31031,64 \text{ грн/т.}$

Таблиця 3.13

**Розрахунок виробничої собівартості 1 т сирків глазурованих
«Біло карамельний»**

№	Найменування статті	Витрати на 1 т, грн.
1	Сировина та матеріали	156373,07
2	Паливо та електроенергія	1938,18
3	Основна заробітна плата виробничого персоналу	3365,21
4	Додаткова заробітна плата	1009,56
5	Відрахування на соціальні заходи	962,45
6	Витрати на утримання та експлуатацію устаткування	3 028,69
7	Загальновиробничі витрати	5720,86
8	Виробнича собівартість	172398,02
9	Адміністративні витрати	17239,8
10	Витрати на збут	31031,64
11	Повні витрати на виробництво продукції	220669,46

Джерело: розраховано автором.

Проведені розрахунки дали змогу сформувати повні витрати на виробництво 1 тонни сирків глазурованих «Біло карамельний» у розмірі 220 669,46 грн. Найбільшу частку у структурі витрат становить сировина та матеріали (71%), що свідчить про високу ресурсомісткість продукції.

Наступним етапом є обґрунтування ціни реалізації нового продукту, що базується на повних витратах (табл. 3.14).

Таблиця 3.14

Відпускна ціна 1 т сирків глазурованих «Біло карамельний»

№	Показник	Значення
1	Повні витрати на виробництво продукції, грн/т	220669,46
2	Рентабельність, %	35,00
3	Прибуток, грн	77234,31
4	Відпускна ціна підприємства (без ПДВ), грн	297903,78
5	ПДВ, 20%	59580,76
6	Відпускна ціна з ПДВ, грн	357484,53

Джерело: розраховано автором.

Відповідно до проведених розрахунків, при встановленій нормі рентабельності 35%, відпускна ціна 1 тонни (27 040 шт) сирків глазурованих «Біло карамельний» становить 297903,78 грн без ПДВ.

Ціна одного сирка «Біло карамельний» вагою 36 г становить:
 $297903,78 / 27\ 040 = 11,02$ грн.

Ціна сирка з ПДВ становить $357484,53 / 27\ 040 = 13,22$ грн.

Одержана відпускна ціна глазуrowаних сирків «Біло карамельний», розрахована на підставі собівартості та заданої норми рентабельності, становить 13,22 грн з ПДВ за одиницю продукції. Проте важливо враховувати, що визначена ціна повинна також відповідати ринковим умовам, забезпечуючи конкурентоспроможність та відповідне позиціонування товару серед аналогічних пропозицій інших торгових марок.

Для встановлення конкурентоспроможної ціни був здійснений аналіз роздрібних цін аналогічних глазуrowаних сирків від провідних конкурентів на ринку (рис. 3.5).

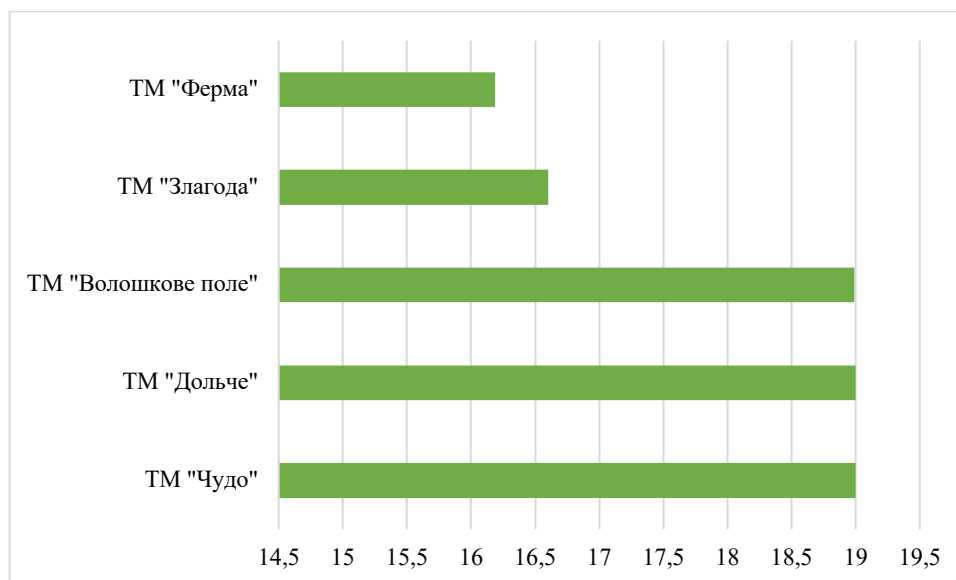


Рис. 3.5. Ціни на глазуrowані сирки інших торгових марок, грн.

Джерело: сформовано автором на основі [67].

Бачимо, що ціни на ринку варіюються в межах від 16-19 грн за одиницю продукції. Таким чином, попередньо розрахована ціна сирків «Біло карамельний» (13,22 грн) є значно нижчою за середньоринкові показники. Це пояснюється тим, що підприємство використовує у виробництві власну сировину (кисломолочний сир і вершкове масло власного виробництва), що дозволяє істотно знизити собівартість готової продукції порівняно із закупівлею сировини у постачальників.

Саме витрати на сировину становлять основну частку у структурі витрат на виробництво (71%).

Це створює можливості для підприємства або підвищити рівень рентабельності продукції, або збільшити витрати на маркетингову підтримку та створення доданої вартості продукту шляхом розширення асортименту, покращення пакування або реалізації спеціальних маркетингових акцій.

Зважаючи на особливості продукту (унікальна карамельна глазур, висока якість вихідної сировини), вважаємо за доцільне встановити остаточну роздрібну ціну сирків «Біло карамельний» на рівні середнього цінового сегмента ринку – 17,5 грн. Це відповідає стратегії «глибокого проникнення» згідно з Матрицею ідентифікації цінової стратегії залежно від співвідношення ціни та якості продукції. Високі якісні характеристики глазурованих сирків «Біло карамельний» у поєднанні з помірною ринковою ціною дозволять підприємству швидко зайняти конкурентні позиції на ринку, забезпечити широку доступність товару для споживачів та стійкість нового продукту.

3.3. Оцінка економічної ефективності впровадження запропонованих заходів

Наступним важливим кроком є оцінка впливу впровадження нового продукту – глазурованих сирків «Біло карамельний» – на фінансові результати діяльності ПП «БІАГР».

Розрахуємо вартісний обсяг виробничої програми на рік, виходячи з планового обсягу випуску продукції – 935,24 тонни глазурованих сирків на рік. Відпускна ціна підприємства без урахування ПДВ становить 297 903,78 грн/т. Таким чином, загальна виручка від реалізації продукції за рік становитиме:
 $935,24 * 297903,78 = 278\,611\,531,21$ грн.

Повні витрати на виробництво і реалізацію тонни продукту становлять 220 669,46 грн/т, що на рік становить: $935,24 * 220669,46 = 206378905,77$ грн.

Можемо розрахувати прибуток до оподаткування (економічний ефект):
 $278611531,21 - 206378905,77 = 72232625,44$ грн.

З урахуванням податку на прибуток (18%), чистий прибуток від запропонованого заходу складе: $72232625,44 * 0,82 = 59230747,12$ грн.

Отримане значення відображає економічну доцільність впровадження нового продукту та підтверджує потенціал забезпечення додаткового фінансового результату для підприємства.

З метою визначення доцільності інвестування у автоматизовану виробничу лінію необхідно здійснити оцінку ефективності капіталовкладень. Така оцінка передбачає аналіз грошових потоків, які генеруватимуться проектом протягом визначеного періоду, із урахуванням часової вартості грошей.

Середньозважена вартість капіталу (WACC) є ключовим індикатором вартості фінансування інвестиційного проекту з урахуванням структури джерел капіталу. Розрахунок здійснюється за формулою:

$$WACC = Re \times We + Rd \times Wd \times (1 - t) \quad (3.1)$$

де Re - вартість власного капіталу; We – частка власного капіталу в структурі фінансування; Rd – вартість позикового капіталу; Wd – частка позикового капіталу; t – ставка податку на прибуток підприємства.

Для ПП «БІАГР» $WACC = 22,5 \times 0,75 + 15,5 \times 0,25 \times (1 - 0,18) = 20,05\%$.

На основі цієї ставки проведено дисконтовану оцінку грошових потоків проекту. Результати наведено в таблиці 3.15.

Таблиця 3.15

Розрахунок чистої теперішньої вартості проекту, тис. грн

Період	r_1	Інвестиції	CF	NFC	k_1	DCF ₁	r_2	k_2	DCF ₂
2024	0,2005	26909,96		-26909,96	1,00	-26909,96	2,214	1	-26909,96
2025	0,2005		59230,75	59230,75	0,83	49338,40	2,214	0,3111	18428,98
2026	0,2005		60415,36	60415,36	0,69	41920,17	2,214	0,0968	5848,65
2027	0,2005		61623,67	61623,67	0,58	35617,31	2,214	0,0301	1856,14
2028	0,2005		62856,14	62856,14	0,48	30262,10	2,214	0,0094	589,07
2029	0,2005		64113,27	64113,27	0,40	25712,07	2,214	0,0029	186,95
					NPV1	155940,09		NPV2	-0,1803

Джерело: розраховано автором.

На основі аналізу грошових потоків було розраховано ключові показники ефективності інвестиційного проєкту. Їх значення наведено в таблиці 3.16.

Таблиця 3.16

Результати оцінки ефективності інвестиційного проєкту

Показник	Значення
Чиста теперішня вартість (NPV), тис. грн	155940,09
Внутрішня норма доходності (IRR), %	221,40
Строк окупності інвестицій (PP), роки	0,45
Дисконтований строк окупності (DPP), роки	0,55
Індекс прибутковості (PI)	6,795

Джерело: розраховано автором.

У результаті проведених розрахунків можемо зробити висновок, що впровадження інвестиційного проєкту з придбання та запуску автоматизованої виробничої лінії для виготовлення глазурованих сирків «Біло карамельний» є економічно доцільним.

Чиста теперішня вартість становить 155 940,09 тис. грн, що свідчить про перевищення дисконтованих доходів над витратами. Внутрішня норма доходності дорівнює 221,40%, що значно перевищує середньозважену вартість капіталу (20,05%) і вказує на значний рівень рентабельності.

Строк окупності інвестицій становить 0,45 року, тобто 5,4 місяці, а дисконтований строк окупності – 0,55 року (6,6 місяців), що підтверджує високий темп повернення інвестованих коштів. Індекс прибутковості ($6,795 > 1$) свідчить про ефективне використання капіталу: на кожен вкладений гривню підприємство отримує 6,8 грн теперішньої вартості грошових надходжень.

Таким чином, реалізація проєкту дозволяє ПП «БІАГР» не лише розширити асортимент продукції, але й забезпечити суттєве зростання прибутковості та ефективне використання інвестиційних ресурсів.

Проте в процесі обґрунтування доцільності реалізації інвестиційного проєкту з метою впровадження нової асортиментної позиції на ринок, важливим аспектом також є врахування потенційних коливань ключових параметрів, зокрема обсягів виробництва та реалізації продукції. У зв'язку з цим доцільним є застосування

методу сценарного аналізу, що дозволяє оцінити рівень ризику інвестиційного проєкту шляхом моделювання альтернативних сценаріїв його розвитку.

Метод сценаріїв передбачає побудову трьох варіантів розвитку подій – оптимістичного, базового (найбільш імовірного) та песимістичного. Кожен зі сценаріїв формується, в нашому випадку, на основі різних припущень щодо обсягів випуску та реалізації продукції.

У табл. 3.17 представлено обґрунтування сценаріїв розвитку інвестиційного проєкту залежно від рівня завантаження автоматизованої виробничої лінії та зовнішніх умов (кількості робочих днів на рік, рівня реалізації продукції на ринку).

Таблиця 3.17

**Варіанти сценаріїв виробництва та реалізації глазурованих сирків
«Біло карамельний»**

Сценарій	Продуктивність лінії, шт/год	Кількість робочих днів на рік	Обсяг виробництва, тонн/рік	Пояснення
Оптимістичний	7 900	240	1 092,10	Повна завантаженість виробничих потужностей, стабільна робота обладнання, відсутність простоїв
Базовий	7 160	227	935,24	Поточний план випуску
Песимістичний	4 794	208	665,28	Перебої в роботі через технічні несправності, простої через форс-мажори в наслідок війни, обмежений попит

Джерело: сформовано автором.

У межах оптимістичного сценарію передбачається майже повне завантаження виробничої лінії та стабільне ринкове середовище. Базовий сценарій базується на середньозважених планових показниках із врахуванням поточної ринкової ситуації. Песимістичний сценарій враховує можливі ускладнення, зокрема зниження попиту, часткове завантаження потужностей, логістичні обмеження тощо.

Результати сценарного аналізу наведені у таблиці 3.18.

Оцінка ефективності інвестиційного проєкту за методом сценарного аналізу

Сценарій	NPV, тис. грн	Ймовірність сценарію розвитку, %
Песимістичний	83537,90	30
Базовий	155940,09	60
Оптимістичний	186608,00	10

Джерело: сформовано автором.

Таким чином, інвестиційний проєкт демонструє позитивне значення чистої теперішньої вартості, що свідчить про його фінансову доцільність за будь-якого сценарію.

Для якісної оцінки рівня інвестиційного ризику доцільно використовувати коефіцієнт варіації (CV), що відображає відносне коливання чистої теперішньої вартості у різних сценаріях. Залежно від значення цього показника, ступінь ризикованості інвестицій класифікують за такими рівнями:

- < 17% – проєкт характеризується стабільністю, а ризики практично відсутні;
- 17–33% – проєкт низькоризиковий;
- 33–40% – спостерігається середній рівень ризику;
- 40–60% – реалізація проєкту супроводжується підвищеним ризиком;
- > 60% - занадто високий ризик [68].

Обчислимо середнє очікуване значення NPV за наступною формулою:

$$\overline{NPV} = \sum NPV_i \times P_i \quad (3.2)$$

Звідси, середнє очікуване значення NPV для нашого проєкту становитиме:

$$\overline{NPV} = \text{(тис. грн.)}$$

Середньоквадратичне відхилення обчислюється за формулою:

$$\sigma = \sqrt{\sum P_i \times (NPV_i - \overline{NPV})^2} \quad (3.3)$$

Середньоквадратичне відхилення для аналізованого проєкту:

$$\sigma = 36\,314 \text{ (тис. грн.)}$$

Знаходимо коефіцієнт варіації за наведеною нижче формулою:

$$CV = \frac{\sigma}{\overline{NPV}} \quad (3.3)$$

Звідси,

$$CV = 0,26451 \text{ або } 26,5\%$$

На основі проведених розрахунків, можна дійти до висновку, що оскільки коефіцієнт варіації становить 26,5%, то аналізований інвестиційний проєкт належить до проєктів із низьким ризиком та є доцільним до впровадження.

Висновки до розділу III

У межах проведеного дослідження було визначено, що наявна структура асортименту ПП «БІАГР» є недостатньо гнучкою та не відповідає сучасним викликам ринку молокопродуктів. Мала кількість асортиментних груп, відсутність інноваційних продуктів і належних функціональних підрозділів знижують здатність підприємства реагувати на динаміку споживчого попиту та послаблюють конкурентні позиції.

На основі SWOT-аналізу було виявлено стратегічні переваги підприємства, зокрема вертикальну інтеграцію, сертифіковану якість та налагоджені експортні зв'язки, що створює сприятливе підґрунтя для впровадження інновацій у товарну політику. Запропоновано створення маркетингового підрозділу та відділу досліджень і розробок, що дозволить підвищити ефективність аналізу ринку та управління асортиментною політикою підприємства.

Визначено, що виробництво глазуrowаних сирків є перспективним напрямом розвитку стратегічного виду діяльності підприємства - виробництва кисломолочного сиру. Здійснений аналіз показав, що підприємство має наявні ресурси для впровадження даного продукту, однак потребує модернізації технологічного ланцюга.

Проаналізовано варіанти технічного оснащення і доведено доцільність інвестування в автоматизовану лінію. Запропонована модель дозволяє підприємству досягти добового випуску понад 4 т продукції та забезпечити виробництво 935 т сирків щорічно.

Проведені розрахунки свідчать про ефективність інвестицій: чиста теперішня вартість становить понад 155 млн грн, внутрішня норма доходності – 221,4%, а термін окупності – 6 місяців. Додатково застосований сценарний аналіз дозволив оцінити стійкість проєкту до змін зовнішніх умов. Середньоочікуване значення NPV дорівнює 137 млн грн, а коефіцієнт варіації $CV = 26,5\%$ свідчить про низький рівень ризику.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній магістерській роботі здійснено дослідження теоретико-методичних засад та практичних аспектів управління асортиментною політикою підприємств молокопереробної галузі. Представлені результати є науково-обґрунтованими, мають прикладне значення та можуть бути використані для прийняття управлінських рішень щодо вдосконалення асортиментної політики. Внаслідок проведеного дослідження сформульовано наступні висновки:

1. Асортиментна політика підприємства відображає комплекс управлінських рішень щодо формування, оптимізації та розвитку товарного портфеля з урахуванням ринкових тенденцій, споживчого попиту та ресурсного потенціалу. Вона є інструментом, що забезпечує узгодження виробничих можливостей з потребами ринку та сприяє досягненню цілей підприємства. Поняття асортименту охоплює широту, глибину, гармонійність та стійкість товарної пропозиції, що дозволяє адаптувати її до динаміки попиту. Ефективна асортиментна політика формує основу конкурентоспроможності підприємства та забезпечує стабільність його позицій на ринку.

2. Формування асортиментної політики базується на системі принципів, що забезпечують її ефективність у динамічному ринковому середовищі. До ключових належать стратегічна орієнтація, синергія, гнучкість, гармонізація та оптимізація асортименту. Їх комплексне впровадження дозволяє формувати асортимент, що відповідає структурі попиту, ринковим умовам та ресурсному потенціалу підприємства.

3. Ефективне управління асортиментною політикою потребує впровадження структурованого, поетапного процесу з чітко визначеними етапами прийняття рішень. Відсутність такої системності призводить до стратегічних помилок: надлишкового асортименту, втрати ринкового фокусу, зниження ефективності товарного портфеля. Послідовний підхід передбачає аналіз поточного стану, ідентифікацію проблем, розробку стратегій і оцінку результатів.

4. Методи управління асортиментною політикою поділяються на стратегічні та тактичні: стратегічні методи (SWOT-аналіз, матриці BCG, GE/McKinsey, Ансоффа) дозволяють оцінити довгострокову привабливість товарного портфеля, тактичні інструменти (ABC-аналіз, XYZ-аналіз, метод Дібба-Сімкіна) сприяють оперативному реагуванню на зміни попиту та прибутковості. Методи вивчення споживчих переваг (модель Розенберга, поведінковий аналіз, багатокритеріальна оцінка) дають змогу адаптувати асортимент до очікувань цільової аудиторії. Однак саме поєднання цих підходів забезпечує найвищу точність і релевантність аналітичних висновків, дозволяючи врахувати як внутрішню ефективність товарного портфеля, так і зовнішнє конкурентне середовище, що мінімізує ризики і підвищує стратегічну обґрунтованість асортиментної політики.

5. Аналіз стану ринку молока та молочної продукції України свідчить про тенденцію до скорочення обсягів виробництва та чисельності поголів'я корів. Основними причинами таких змін є зниження економічної рентабельності утримання худоби, зростання вартості кормів та інші наслідки війни. Водночас відбувається структурна трансформація галузі, яка характеризується посиленням ролі великих сільськогосподарських підприємств та значним скороченням поставок молока від господарств населення. Актуальними викликами для розвитку молокопереробних підприємств залишаються дефіцит кваліфікованих кадрів через мобілізацію та міграцію, нестача обігових коштів та проблеми із забезпеченням якісною кормовою базою. Вказані тенденції формують висококонкурентне середовище, вимагаючи від виробників оперативного реагування та впровадження адаптивних управлінських стратегій.

6. Встановлено, що ринок молочної продукції України характеризується високим рівнем конкуренції, який формується за рахунок домінування великих виробників, таких як ТОВ «Терра Фуд», ТОВ «Люстдорф», АТ «Молочний альянс». Ці підприємства контролюють більшу частину ринку, демонструючи значні масштаби виробництва, широку представленість у торговельних мережах та високий рівень впізнаваності брендів. Високий ступінь концентрації на ринку зумовлює постійну потребу у застосуванні ефективних асортиментних стратегій та

активних маркетингових заходів. В таких умовах підприємства змушені адаптуватися, інвестувати в інновації та диференціювати свою продукцію для збереження конкурентоспроможності.

7. Внаслідок аналізу фінансово-господарської діяльності ПП «БІАГР» за 2021–2023 роки встановлено, що підприємство загалом демонструє позитивну динаміку основних показників, попри певні труднощі, викликані економічною нестабільністю. Відбулося значне зростання обсягів реалізації та рентабельності продажів порівняно з довоєнним 2021 роком. Зафіксовано посилення фінансової стійкості підприємства, що проявилось у збільшенні частки власного капіталу та зниженні боргового навантаження. Показники ліквідності перебувають на високому рівні, що свідчить про достатню платоспроможність ПП «БІАГР».

8. ПП «БІАГР» має досить вузький асортимент із 6 асортиментних груп, серед яких провідними є вершкове масло та кисломолочний сир. Ці продукти формують найбільшу частку виручки та забезпечують стабільні фінансові показники компанії. Використання ABC-аналізу показало значну частку в доході від сухого молока, що має експортний потенціал, і водночас виявило низький рівень впливу на доходи таких категорій, як крем-сир і плавлений сир. За результатами побудови матриці БКГ виявлено, що сухе молоко та вершкове масло мають високий потенціал зростання і є пріоритетними для розвитку. Таким чином, ПП «БІАГР» необхідно зосередитися на оптимізації асортименту та посиленні позицій стратегічних товарів.

9. Проведений SWOT-аналіз показав, що ПП «БІАГР» володіє важливими сильними сторонами, серед яких вертикально інтегрований цикл виробництва, наявність міжнародних сертифікацій і налагоджені експортні канали. Водночас виявлені суттєві внутрішні обмеження, а саме вузький асортимент, відсутність спеціалізованих підрозділів з маркетингу й розробки інноваційних продуктів. Серед перспективних напрямів розвитку асортименту було виділено диверсифікацію товарного портфеля, поглиблення співпраці з B2B-клієнтами, активне просування у цифровому середовищі. Основними загрозами залишаються

висока конкуренція з боку великих інтегрованих компаній, нестабільність сировинного постачання та зміна споживчих уподобань.

10. Запропонована стратегія вертикальної диверсифікації для ПП «БІАГР» передбачає розширення товарного портфеля за рахунок запуску нового десертного продукту – глазурованого сирка «Біло Карамельний». Вибір саме цієї позиції є обґрунтованим, оскільки підприємство вже має сильні позиції в сегменті кисломолочних сирів, що дозволяє ефективно використовувати існуючі виробничі потужності, технології та сировинну базу. Особливістю «Біло Карамельний» є використання карамельної глазури замість традиційної шоколадної, що забезпечує унікальну пропозицію на ринку та відповідає сучасним споживчим трендам.

11. У процесі економічного обґрунтування випуску глазурованих сирків «Біло карамельний» повну собівартість виробництва та реалізації, що становить 220 669,46 грн/т. Далі було встановлено відпускну ціну в розмірі 13,22 грн/шт. Враховуючи аналіз ринкових цін конкурентів, рекомендовано роздрібну ціну на продукт у розмірі 17,5 грн/шт., що забезпечить конкурентоспроможність, відповідність позиціонуванню товару та потенціал для успішного виведення нового продукту на ринок.

12. Здійснена оцінка економічної ефективності проєкту показала високу фінансову ефективність, зокрема чиста теперішня вартість склала 155 940,09 тис. грн, внутрішня норма доходності – 221,40%, строк окупності інвестицій становить лише 0,45 року. Використання сценарного аналізу показало, що навіть за песимістичного варіанта розвитку подій проєкт залишається фінансово привабливим, а розрахований коефіцієнт варіації 26,5% характеризує інвестицію як низькоризикову. Отже, запропоновані заходи є економічно виправданими, сприяють зміцненню ринкових позицій підприємства та покращенню фінансових показників його діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л. В. Маркетинг: Підручник. 2-ге вид., переробл. і доп. К.: Знання-Прес, 2004. 645 с.
2. Біляк, Т. О. Розвиток сучасної асортиментної концепції торговельних підприємств. Економіка, управління та адміністрування, 2024. (1(107), 10–16. URL: [https://doi.org/10.26642/ema-2024-1\(107\)-10-16](https://doi.org/10.26642/ema-2024-1(107)-10-16)
3. Гаркавенко С. С. Маркетинг: Підручник для студ. екон. спец. вищ. навч. закл. – К.: Лібра, 2006. – 717с.
4. Булава М. Методичні підходи до оцінювання ефективності асортиментної політики сучасного підприємства. Молодий вчений. 2020. №10 (86). С. 209–214. URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2020-10-86-44>.
5. Василюха Н.В. Асортиментна політика – важливий інструмент товарної політики торговельного підприємства. Економіка і суспільство. 2018. Вип. 19. С. 960–965.
6. Красовська Т.В. Методичні засади формування механізму товарного асортименту на виробничих підприємствах. Економіка та держава. 2016. № 2. С. 67–71.
7. Головчук Ю.О., Середницька Л.П. Маркетингова товарна політика – інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства. Агросвіт, 2020. Вип. 1. С. 61–68.
8. Швайка Л. А. Планування діяльності підприємства: навч. посіб. Новий світ, 2003. 268 с.
9. Окландер М. А. Маркетингова товарна політика : навч. посіб. К. : «Центр учбової літератури», 2014. – 208 с.
10. Іщенко О., Гуляницький В. Теоретичні засади формування асортиментної політики підприємства в умовах турбулентності. Universum, 2024. (14), 19–27. URL: <https://archive.liga.science/index.php/universum/article/view/1354>

11. Касич А. О., Марченко К. О. Асортиментна політика підприємства: мета, завдання, моделі. Електронне фахове видання «Ефективна економіка». 2018. – № 6. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6387>
12. Кашперська А.І. Ринок роздрібної торгівлі України: стан і тенденції розвитку. Бізнес Інформ. 2021. № 4. С. 120–127. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-4-120-127>.
13. Кириченко С. О., Половинка К. І. Принципи формування асортиментної політики. Агросвіт. 2021. № 1–2. С. 90–94. DOI: 10.32702/2306-6792.2021.1-2.90
14. Піменова О. В., Піменов С.А. Економічний зміст та сутність поняття «бізнес модель». Агросвіт: науково-практичний журнал. – 2020. – Вип. 17–18 вересень 2020. DOI: 10.32702/2306-6792.2020.17-18.92.
15. Костромін А.О. Основні аспекти управління товарним асортиментом бізнес-організації. Молодий вчений. 2021. № 1 (89). С. 163–166. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2021_1%282%29_12
16. Кочкіна Н. Ю. Управління маркетингом: навч. посібник. К.: Інтерсервіс, 2019. 368 с.
17. Крамарчук, С., Крисько, Ж. Аспекти управління асортиментною політикою підприємства на сучасному етапі. Цифрова економіка та економічна безпека, 2022. (2 (02), 191–195. URL: <https://doi.org/10.32782/dees.2-32>
18. Кузьменко Г. Стратегії управління асортиментом продукції на внутрішньому ринку. Маркетинговий Огляд. 2023. № 2. С. 112–130.
19. 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. URL: <https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/5148>
20. Лозова, Т. М. Сучасні проблеми управління асортиментом та якістю товарів. Підприємництво і торгівля, 2023. (39), 103–111. URL: <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2023-39-12>

21. Салухіна Н., Язвинська О. Стандартизація та сертифікація товарів і послуг. К.: Центр навчальної літератури, 2019. 426 с.
22. Пилипчук В.П. Промисловий маркетинг: Навчальний посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2005. –264 с.
23. Мокляк М. В., Сафонов М. С., Максименко Є. М. Аналіз методів формування асортиментної політики торгового підприємства. Інфраструктура ринку. 2019. № 27. С. 204 – 210.
24. Молнар О.С., Ільченко О.Ю., Головей В.В. Асортиментні концепції в системі збуту підприємств. Формування ринкових відносин в Україні. 2023. № 1. С. 93–97. URL: <http://socrates.vsau.org/repository/getfile.php/32851.pdf>.
25. Ніколайчук О. А., Ткаленко М. О. Оцінка ефективності формування асортиментної політики готельного закладу за допомогою АВС–аналізу. Стратегії та інновації: актуальні управлінські практики: матеріали VIII Міжнародної науково–практичної конференції (26 квітня 2024 року). Кривий Ріг: Донецький національний університет економіки і торгівлі імені Михайла Туган–Барановського, 2024. С. 247–250.1
26. Ніколайчук О. А., Горіна Г. О., Ткаленко М. О., Федан К. С. Аналіз асортиментної політики закладу готельного господарства: теоретичний та практичний аспект. Торгівля і ринок України, 2024. 1(55). URL: <https://doi.org/10.33274/2079-4762-2024-55-1-107-124>
27. Овсак О.П., Назаренко О.П., Зелінський В.В. Особливості формування асортиментної політики виробничого підприємства. Інфраструктура ринку. 2019. Вип. 34. С. 149–153.
28. П'ятак Т. Вплив асортиментної політики на формування фінансових результатів. Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки). 2023. №2. С. 45–49. URL: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2023.2.45>.
29. Маркетинг. Навчальний посібник/ Старостіна А.О. Кравченко В.А., Пригара О.Ю., Ярош-Дмитренко Л.О./ За заг. ред. проф. Старостіної А.О. - К.: «НВП» Інтерсервіс», 2018. - 216с.

30. Райко, Д., Федоренко, І., Сокол, К., Ланько, О. Стратегічне управління маркетинговою діяльністю підприємства щодо формування та реалізації товарної політики. Вісник Національного технічного університету" Харківський політехнічний інститут"(економічні науки), 2021. (3), 49–58.
31. Цвілій С. М., Кукліна Т. С., Зайцева В. М. Маркетинг в готельно–ресторанному господарстві :навчальний посібник. Запорі–жжя : НУ «Запорізька політехніка», 2023. 260с.
32. Череп О.Г., Коцеруба А.В. Формування системи маркетингової товарної політики. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки, 2021. Вип. 1. С. 320–323.
33. Чорна Л.О., Швед В.В., Андрющенко М.П. Сутність товарного асортименту та його види. Бізнес–навігатор. 2024. №74. С. 203–207
34. Шевченко А.В., Борисенко О.С., Фісун Ю.В. та Крапко О.М. Маркетингова товарна політика. Київ, 2022. 68 с.
35. Шевченко В.М., Тараненко І.В., Яременко С.С., Мусаєв Р.А. Аналіз асортиментної політики торгового підприємства та напрями її вдосконалення. Європейський вектор економічного розвитку. Університет імені Альфреда Нобеля: Дніпро. 2023. Вип. № 1 (34). С. 119–132. URL: <https://eurodev.duan.edu.ua/images/PDF/2023/1/11.pdf> DOI: 10.32342/2074–5362–2023–1–34–9
36. Лишенко 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 ім. В.В. Докучаєва. Серія «Економічні науки». 2021. № 2, Т. 2. с. 267-278.
37. Бутенко Н. В. Маркетинг: підручник. Київ: Атака, 2008. 300 с
38. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
39. Офіційний сайт компанії «Білоцерківська агропромислова група». URL: <https://bilotserkivske.com/uk>

40. Звіт про управління за 2023 рік ПП «Білоцерківська агропромислова група». URL: <https://bilotserkivske.com/uk/news/88>
41. Асоціація виробників молока. МОЛОЧНА КАРТА УКРАЇНИ 2024. URL: <https://avm-ua.org/uk/post/do-vsesvitnogo-dna-moloka-onovlena-molocna-karta-ukraini-2024>
42. Лавренюк Ганна. Вплив війни на молочний сектор, нарощення надоїв у МТФ, очікування щодо цін на молочні продукти. URL: <https://avm-ua.org/uk/post/vpliv-vijni-na-molocnij-sektor-narosenna-nadoiv-u-mtf-ocikuvanna-sodo-cin-na-molocni-produkti-ganna-lavrenuk?milku=0>
43. Царук Д. С. (2020) Аналіз зовнішнього середовища функціонування підприємств молокопереробної галузі України. Економічний простір, (156), 98-103. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/156-17>
44. Ukrainian Business Award. Кращі виробники молока. URL: <https://uba.top/milk/>
45. Офіційний сайт компанії Данон. Вихід з російського ринку завершено. URL: <https://danone.ua/news/news/vikhid-z-rosiiskogo-rinku-zaversheno/>
46. Фінансова звітність «ПП БіАГР». URL: <https://bilotserkivske.com/uk/news/88>
47. Офіційний сайт групи компаній «Молочний Альянс». Товариство з додатковою відповідальністю «Яготинський маслозавод». Відомості про підприємство. URL: <https://milkalliance.com.ua/company/inform/yagotinskij-maslozavod/>
48. Аудиторський висновок ПП «БіАГР» 2023. URL: <https://bilotserkivske.com/uk/news/88>
49. Карпенко Віталій. Оцінка забезпечення функціонування молокопереробних підприємств України. Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації. 2020. Випуск 3-4. С. 62-75. DOI: <https://doi.org/10.35774/ibo2020.03.062>

50. Гарастовська А. В., Петухова О. М. (2024). Стан і тенденції розвитку молочної галузі України. Наукові праці НУХТ, 30(3), 48-60. DOI: 10.24263/2225-2924-2024-30-3-6

51. Бізнес-планування підприємницької діяльності : навч. посіб. / З. С. Варналій, Т. Г. Васильців, Р. Л. Лупак, Р. Р. Білик. Чернівці: Технодрук, 2019. 264 с.

52. Ісакова А. А., Марощук Д. О. Асортиментна стратегія молокопереробних підприємств у досягненні конкурентних переваг // Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". 2025. № 3. <https://doi.org/10.25313/2520-2057-2025-3-10833>.

53. Головка М. П., Власенко І.Г., Головка Т. М., Семко Т. В. Технологія молока та молочних продуктів з елементам НАССР: навчальний посібник. – Х.: Світ Книг, 2021. – 304 с.

54. Офіційний сайт компанії ПАКМА. URL: <https://pakma.lt/en/glazed-curd-cheeses-production-lines-gsl/>

55. Поліщук Г.Є., Грек О.В., Скорченко Т.А. та ін. Технологічні розрахунки у молочній промисловості: навч. посіб. –К.: НУХТ, 2013. – 394 с.

56. Індекс інфляції в Україні 2025. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/inflation/>

57. Кубишина Н. С. Методика розробки стратегічного набору товарів на промисловому ринку. Економічний вісник НТУУ «КПІ» : збірник наукових праць. – 2010. – № 7. – С. 171–178.

58. Іщенко С.В. Дослідження методів формування товарної політики промислового підприємства [Електронний ресурс] / С.В. Іщенко // Ефективна економіка. – 2012. – № 6. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1209>.

59. Євсєєва-Северина І.В. Теоретико- методичні підходи до формування та оптимізації товарного асортименту підприємства / Н.С. Скопенко, І.В. Євсєєва-Северина // Сучасний стан, проблемні аспекти та перспективи розвитку обліково-контрольного та аналітичного забезпечення управління підприємством:

Коллективна монографія / за ред. проф. Л.М. Чернелевського. – К.: НУХТ, 2019. – С. 235 – 247.

60. Середні ціни в Україні: цукор. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/markets/product-prices/sugar/>

61. Світ пекаря. Вартість 1 кг ваніліну. URL: <https://svitpekaria.com.ua/vanilin-1-kh/>

62. Вартість 1 кг глазури кондитерської зі смаком карамелі. URL: <https://star.com.ua/ua/p2015305303-glazur-konditerskaya-vkusom.html?srsltid=AfmBOorUKPm0UE0o8-WqNDfQyMXlQYgVpmZ9m4iexxcAtkuoxhznz93zV>

63. Комунальне підприємство «Полтававодоканал». URL: <https://www.vodokanal.poltava.ua/spozhivacham/normi-ta-tarifi/>

64. Тарифи на електроенергію для підприємств. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/tariff/electric/prom/>

65. Тарифи на газ для підприємств. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/tariff/gas/prom/2025-01/>

66. Мінімальна заробітна плата в Україні. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/min/>

67. Ціни на глазуровані сирки. URL: https://silpo.ua/category/glazurovani-syrky-4992?srsltid=AfmBOooEj-ELFNpt5MWLkUY9a_XiQUiRInlYO8cxiPndOuVzmsDTuhcA

68. Данілов О.Д., Івашина Г.М., Чумаченко О.Г. Інвестування: навч. посіб. К.: «Видавничий дім «Комп'ютерпрес», 2001. – 364 с.

69. Курс валют НБУ. URL: <https://minfin.com.ua/ua/currency/nbu/>

70. Крайнюченко О. Ф., Белова Т. Г., Гаврилова Т. В. Практичні аспекти застосування матриці Бостонської консультативної групи. Наукові праці Національного університету харчових технологій, 2012, № 45, с. 150-154.

71. Карпенко Віталій. Оцінка забезпечення функціонування молокопереробних підприємств України. Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації. 2020. Випуск 3-4. с. 62-75.

72. Гарастовська А. В., Петухова О. М. (2024). Стан і тенденції розвитку молочної галузі України. Наукові праці НУХТ, 30(3), 48-60. DOI: 10.24263/2225-2924-2024-30-3-6.
73. Hübner, Alexander Schäfer, Fabian Schaal, Kai. Maximizing Profit via Assortment and Shelf-Space Optimization for Two-Dimensional Shelves. Production and Operations Management. 2019. DOI: 10.1111/poms.13111.
74. Mämmelä, J., Mustonen, E., Härkönen, J., Pakkanen, J., & Juuti, T. (2022). Productization as a link to combining product portfolio management and product family development. Procedia CIRP, 109, 25-30. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2022.05.209>
75. Kotler, P. Keller K. L. Marketing Management. 16th Global Edition, Pearson Education, 2021. 800 p
76. Ansoff H.I. Strategies for Diversification // Harvard Business Review. 1957. Vol. 35, no. 5. P. 113-124.
77. Patel, M. Localized Retail Strategies. The Journal of Consumer Economics, 2022. 39(2), 87–102. DOI:10.7890/jce.2022.0087.
78. Porter, M. E. "How Competitive Forces Shape Strategy." Harvard Business Review 57, no. 2 (March–April 1979): 137–145.

ДОДАТКИ

Додаток А

Фінансова звітність ПП «БІАГР» за 2023 рік

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"

Підприємство Приватне підприємство "Білоцерківська агропромислова група"Територія ПОЛТАВСЬКАОрганізаційно-правова форма господарювання Приватне підприємствоВид економічної діяльності Перероблення молока, виробництво масла та сируСередня кількість працівників 2 633Адреса, телефон с.Білоцерківка, МИРГОРОДСЬКИЙ РАЙОН, ПОЛТАВСЬКА обл., 38340, Україна

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):

за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

Дата (рік, місяць, день)

за ЄДРПОУ

за КАТОГПГ

за КОПФГ

за КВЕД

ДОКУМЕНТ	КЛАСИФІКАТОР
2851	101
13961362	
UA53060010010044458	
120	
10.51	

91339

V

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

на 31 грудня 2023 р.

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	1 311	1 572
первісна вартість	1001	1 613	2 083
накопичена амортизація	1002	302	511
Незавершені капітальні інвестиції	1005	20 551	33 995
Основні засоби	1010	423 832	363 775
первісна вартість	1011	624 508	659 006
зноє	1012	200 676	295 231
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
зноє інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	3	4
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих естрахових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	445 697	399 346
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	193 217	172 581
виробничі запаси	1101	74 398	76 517
незавершене виробництво	1102	2 146	3 784
готова продукція	1103	113 972	91 543
товари	1104	2 701	737
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестрахування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	163 912	164 692
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	10 869	17 069
з бюджетом	1135	39 197	17 255
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	1 167	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	2 842	2 291
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	674 738
Гроші та їх еквіваленти	1165	412 078	22 757
готівка	1166	103	194
рахунки в банках	1167	411 975	22 563
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Частка перестраховика у естрахових резервах	1180	-	-
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-
резервах незароблених премій	1183	-	-

інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	5 353	4 248
Усього за розділом II	1195	828 635	1 075 631
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	1 274 332	1 474 977

Пасив	Код ридка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
I	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	100 000	250 000
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	-	-
емісійний дохід	1411	-	-
накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	830 423	996 764
Неоплачений капітал	1425	(550)	(141 034)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	929 873	1 105 730
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	38 142	33 598
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-пота	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	38 142	33 598
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Векеслі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	37 202	41 593
розрахунками з бюджетом	1620	13 969	22 291
у тому числі з податку на прибуток	1621	10 587	18 859
розрахунками зі страхування	1625	492	694
розрахунками з оплати праці	1630	2 465	3 643
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	16 350	208
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	3 751	5 630
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	232 088	261 590
Усього за розділом III	1695	306 317	335 649
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	1 274 332	1 474 977

Керівник

КОРДУБАН Оксана Анатоліївна

Головний бухгалтер

ПОХІДНЯК Ганна Іванівна

¹ Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад.

² Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

Дата (рік, місяць, число)

КОДИ		
2024	01	01

Підприємство Приватне підприємство "Білоцерківська агропромислова група" за ЄДРПОУ

(найменування)

1320136
ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

за Рік 2023 р.

Форма № 2 Код за ДКУД 1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2 141 945	2 298 773
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
<i>премії підписані, валова сума</i>	2011	-	-
<i>премії, передані у перестраховання</i>	2012	-	-
<i>зміна резерву незароблених премій, валова сума</i>	2013	-	-
<i>зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій</i>	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(1 730 889)	(1 721 326)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	411 056	577 447
збиток	2095	(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
<i>зміна інших страхових резервів, валова сума</i>	2111	-	-
<i>зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах</i>	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	80 418	67 306
у тому числі:	2121	-	-
<i>дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>			
<i>дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2122	-	-
<i>дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування</i>	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(20 320)	(13 964)
Витрати на збут	2150	(234 481)	(257 724)
Інші операційні витрати	2180	(37 928)	(11 845)
у тому числі:	2181	-	-
<i>витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>			
<i>витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	198 745	361 220
збиток	2195	(-)	(-)
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	4 457	12 973
Інші доходи	2240	-	1 169
у тому числі:	2241	-	-
<i>дохід від благодійної допомоги</i>			
Фінансові витрати	2250	(-)	(9 792)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(61)
Інші витрати	2270	(66)	(410)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-

Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	203 136	365 099
збиток	2295	(-)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(36 795)	(65 644)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	166 341	299 455
збиток	2355	(-)	(-)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	166 341	299 455

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	1 428 061	1 613 376
Витрати на оплату праці	2505	86 099	63 922
Відрахування на соціальні заходи	2510	17 813	13 326
Амортизація	2515	94 999	104 231
Інші операційні витрати	2520	396 645	222 111
Разом	2550	2 023 617	2 016 966

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

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

Керівник

Головний бухгалтер



КОРДУБАН Оксана Анатоліївна

ПОХІДНЯК Ганна Іванівна

Дата (рік, місяць, число) 2024 | 01 | 01

Підприємство Приватне підприємство "Білоцерківська агропромислова група"
(найменування)за ДККУД
ДОКУМЕНТ ЗАВІСНУВАНО

КОДИ

Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)
за Рік 2023 р.

Форма №3 Код за ДКУД 1801004

Стаття	Код	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
I. Рух коштів у результаті операційної діяльності			
Надходження від:			
Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	2 447 561	2 637 580
Повернення податків і зборів у тому числі податку на додану вартість	3005	17 900	9 000
Цільового фінансування	3006	17 900	9 000
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3010	1 180	766
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011	-	-
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	248	16 392
Надходження від повернення авансів	3020	3 347	11 051
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	-	-
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035	-	-
Надходження від операційної оренди	3040	-	-
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3045	-	-
Надходження від страхових премій	3050	-	-
Надходження фінансових установ від повернення позик	3055	-	-
Інші надходження	3095	1 318	5 001
Витрачання на оплату:			
Товарів (робіт, послуг)	3100	(2 002 526)	(2 062 543)
Праці	3105	(66 764)	(49 922)
Відрахувань на соціальні заходи	3110	(19 038)	(14 302)
Зобов'язань з податків і зборів	3115	(78 144)	(78 357)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	(33 066)	(36 768)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	(14 942)	(20 020)
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	(30 136)	(21 569)
Витрачання на оплату авансів	3135	(34 294)	(15 856)
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	(320)	(10 621)
Витрачання на оплату цільових внесків	3145	(-)	(-)
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150	(-)	(-)
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155	(-)	(-)
Інші витрачання	3190	(11 537)	(15 299)
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	258 931	432 890
II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності			
Надходження від реалізації:			
фінансових інвестицій	3200	-	-
необоротних активів	3205	-	-
Надходження від отриманих:			
відсотків	3215	5 382	5 484
дивідендів	3220	-	-
Надходження від деривативів	3225	-	-
Надходження від погашення позик	3230	1 916 120	2 041
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235	-	-
Інші надходження	3250	-	-

Витрачання на придбання: фінансових інвестицій	3255	(674 738)	(-)
необоротних активів	3260	(30 186)	(26 070)
Виплати за деривативами	3270	(-)	(-)
Витрачання на надання позик	3275	(1 909 181)	(4 322)
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280	-	-
Інші платежі	3290	(-)	(-)
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	-692 603	-22 867
III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності			
Надходження від: Власного капіталу	3300	6 273	42 800
Отримання позик	3305	-	432 322
Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310	-	-
Інші надходження	3340	-	-
Витрачання на: Викуп власних акцій	3345	(-)	(-)
Погашення позик	3350	-	511 677
Сплату дивідендів	3355	(-)	(-)
Витрачання на сплату відсотків	3360	(-)	(3 908)
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365	(-)	(-)
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370	(-)	(-)
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375	(-)	(-)
Інші платежі	3390	(-)	(-)
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	6 273	-40 463
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	-427 399	369 560
Залишок коштів на початок року	3405	412 078	12 887
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	38 078	29 631
Залишок коштів на кінець року	3415	22 757	412 078

Керівник

КОРДУБАН Оксана Анатоліївна

Головний бухгалтер

ПОХІДНЯК Ганна Іванівна



1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Сума чистого прибутку на матеріальне заохочення	4225	-	-	-	-	-	-	-	-
Внески учасників: Внески до капіталу	4240	150 000	-	-	-	-	(150 000)	-	-
Погашення заборгованості з капіталу	4245	-	-	-	-	-	9 516	-	9 516
Вилучення капіталу: Викуп акцій (часток)	4260	-	-	-	-	-	-	-	-
Перепродаж викуплених акцій (часток)	4265	-	-	-	-	-	-	-	-
Анулювання викуплених акцій (часток)	4270	-	-	-	-	-	-	-	-
Вилучення частки в капіталі	4275	-	-	-	-	-	-	-	-
Зменшення номінальної вартості акцій	4280	-	-	-	-	-	-	-	-
Інші зміни в капіталі	4290	-	-	-	-	-	-	-	-
Придбання (продаж) неконтрольованої частки в дочірньому підприємстві	4291	-	-	-	-	-	-	-	-
Разом зміни у капіталі	4295	150 000	-	-	-	166 341	(140 484)	-	175 857
Залишок на кінець року	4300	1 105 730	-	-	-	996 764	(141 034)	-	1 105 730

Керівник

Головний бухгалтер



КОРДУБАН Оксана Анатоліївна

ПОХІДНЯК Ганна Іванівна

Додаток Б

Фінансова звітність ПП «БІАГР» за 2022 рік

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"

Підприємство	Приватне підприємство "Білоцерківська агропромислова група"	Дата (рік, місяць, день)	2022 - 10 - 01
Територія	ПОЛТАВСЬКА	за ЄДРПОУ	13961362
Організаційно-правова форма господарювання	Приватне підприємство	за КАТОТГГ 1	UAS3060010010044458
Вид економічної діяльності	Перероблення молока, виробництво масла та сиру	за КОПФГ	120
Середня кількість працівників	2 619	за КВЕД	10.51
Адреса, телефон	с.Білоцерківка, МИРГОРОДСЬКИЙ РАЙОН, ПОЛТАВСЬКА обл., 38340, Україна		91339

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):

за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку	<input type="checkbox"/>
за міжнародними стандартами фінансової звітності	<input type="checkbox"/>

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2022 р.

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	443	1 311
первісна вартість	1001	656	1 613
накопичена амортизація	1002	213	302
Незавершені капітальні інвестиції	1005	16 690	20 551
Основні засоби	1010	485 734	423 832
первісна вартість	1011	592 081	624 508
знос	1012	106 347	200 676
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	64	3
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	502 931	445 697
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	225 186	193 217
виробничі запаси	1101	118 980	74 398
незавершене виробництво	1102	4 242	2 146
готова продукція	1103	99 471	113 972
товари	1104	2 493	2 701
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестрахування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	184 102	163 912
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	4 613	10 869
з бюджетом	1135	22 855	39 197
у тому числі з податку на прибуток	1136	2 699	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	1 167
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1 337	2 842
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	12 887	412 078
готівка	1166	177	103
рахунки в банках	1167	12 710	411 975
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в:			
резервах довгострокових зоб'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-
резервах незароблених премій	1183	-	-

інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	877	5 353
Усього за розділом II	1195	451 857	828 635
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	954 788	1 274 332

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	55 000	100 000
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	-	-
емісійний дохід	1411	-	-
накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	530 968	830 423
Неоплачений капітал	1425	(-)	(550)
Видучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	585 968	929 873
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	22 552	38 142
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	35 401	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	57 953	38 142
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	27 502	-
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	34 965	-
товари, роботи, послуги	1615	42 832	37 202
розрахунками з бюджетом	1620	320	13 969
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	10 587
розрахунками зі страхування	1625	325	492
розрахунками з оплати праці	1630	2 220	2 465
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	78	16 350
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	648	3 751
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	201 977	232 088
Усього за розділом III	1695	310 867	306 317
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	954 788	1 274 332

Керівник

КОРДУБАН Оксана Анатоліївна

Головний бухгалтер

ПОХІДНЯК Ганна Іванівна

1 Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад.

2 Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

КОДИ		
6399	01	01

Дата (рік, місяць, число)

Підприємство Приватне підприємство "Білоцерківська агропромислова група" за ЄДРПОУ

(найменування)

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

за

Рік 2022

р.

13261361
ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

Форма № 2 Код за ДКУД 1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2 298 773	1 633 244
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
<i>премії підписані, валова сума</i>	2011	-	-
<i>премії, передані у перестраховання</i>	2012	-	-
<i>зміна резерву незароблених премій, валова сума</i>	2013	-	-
<i>зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій</i>	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(1 721 326)	(1 376 506)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	577 447	256 738
збиток	2095	(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
<i>зміна інших страхових резервів, валова сума</i>	2111	-	-
<i>зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах</i>	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	67 306	6 253
у тому числі:	2121	-	-
<i>дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>			
<i>дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2122	-	-
<i>дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування</i>	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(13 964)	(13 862)
Витрати на збут	2150	(257 724)	(207 330)
Інші операційні витрати	2180	(11 845)	(3 975)
у тому числі:	2181	-	-
<i>витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>			
<i>витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	361 220	37 824
збиток	2195	(-)	(-)
Дохід від участі в капіталі	2200	-	7
Інші фінансові доходи	2220	12 973	18 181
Інші доходи	2240	1 169	8
у тому числі:	2241	-	-
<i>дохід від благодійної допомоги</i>			
Фінансові витрати	2250	(9 792)	(10 061)
Втрати від участі в капіталі	2255	(61)	(-)
Інші витрати	2270	(410)	(89)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-

Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	365 099	45 870
збиток	2295	(-)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(65 644)	(11 514)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	299 455	34 356
збиток	2355	(-)	(-)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	299 455	34 356

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	1 613 376	1 344 153
Витрати на оплату праці	2505	63 922	60 670
Відрахування на соціальні заходи	2510	13 326	13 413
Амортизація	2515	104 231	96 396
Інші операційні витрати	2520	222 111	92 531
Разом	2550	2 016 966	1 607 163

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

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

Керівник

Головний бухгалтер

КОРДУБАН Оксана Анатоліївна

ПОХІДНЯК Ганна Іванівна

Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)
за **Рік 2022** р.

Форма №3 Код за ДКУД **1801004**

Стаття	Код	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
I. Рух коштів у результаті операційної діяльності			
Надходження від:			
Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	2 637 580	1 874 316
Повернення податків і зборів	3005	9 000	3 500
у тому числі податку на додану вартість	3006	9 000	3 500
Цільового фінансування	3010	766	983
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011	-	-
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	16 392	94
Надходження від повернення авансів	3020	11 051	1 110
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	-	-
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035	-	-
Надходження від операційної оренди	3040	-	-
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3045	-	-
Надходження від страхових премій	3050	-	-
Надходження фінансових установ від повернення позик	3055	-	-
Інші надходження	3095	5 001	1 340
Витрачання на оплату:			
Товарів (робіт, послуг)	3100	(2 062 543)	(1 808 397)
Праці	3105	(49 922)	(47 717)
Відрахувань на соціальні заходи	3110	(14 302)	(13 766)
Зобов'язань з податків і зборів	3115	(78 357)	(26 291)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	(36 768)	(2 549)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	(20 020)	(10 000)
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	(21 569)	(13 742)
Витрачання на оплату авансів	3135	(15 856)	(10 563)
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	(10 621)	(752)
Витрачання на оплату цільових внесків	3145	(-)	(-)
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150	(-)	(-)
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155	(-)	(-)
Інші витрачання	3190	(15 299)	(6 704)
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	432 890	-32 847
II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності			
Надходження від реалізації:			
фінансових інвестицій	3200	-	-
необоротних активів	3205	-	-
Надходження від отриманих:			
відсотків	3215	5 484	458
дивідендів	3220	-	-
Надходження від деривативів	3225	-	-
Надходження від погашення позик	3230	2 041	1 230
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235	-	-
Інші надходження	3250	-	34 982

Витрачання на придбання: фінансових інвестицій	3255	(-)	(-)
необоротних активів	3260	(26 070)	(64 548)
Виплати за деривативами	3270	(-)	(-)
Витрачання на надання позик	3275	(4 322)	(1 529)
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280	-	-
Інші платежі	3290	(-)	(-)
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	-22 867	-29 407
III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності			
Надходження від: Власного капіталу	3300	42 800	-
Отримання позик	3305	432 322	857 527
Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310	-	-
Інші надходження	3340	-	-
Витрачання на: Викуп власних акцій	3345	(-)	(-)
Погашення позик	3350	511 677	832 840
Сплату дивідендів	3355	(-)	(-)
Витрачання на сплату відсотків	3360	(3 908)	(5 765)
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365	(-)	(-)
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370	-	-
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375	-	-
Інші платежі	3390	(-)	(-)
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	-40 463	18 922
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	369 560	-43 332
Залишок коштів на початок року	3405	12 887	56 776
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	29 631	(557)
Залишок коштів на кінець року	3415	412 078	12 887

Керівник

КОРДУБАН Оксана Анатоліївна

Головний бухгалтер

ПОХІДНЯК Ганна Іванівна



1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Сума чистого прибутку на матеріальне заохочення	4225	-	-	-	-	-	-	-	-
Внески учасників: Внески до капіталу	4240	45 000	-	-	-	-	(45 000)	-	-
Погашення заборгованості з капіталу	4245	-	-	-	-	-	44 450	-	44 450
Вилучення капіталу: Викуп акцій (часток)	4260	-	-	-	-	-	-	-	-
Перепродаж викуплених акцій (часток)	4265	-	-	-	-	-	-	-	-
Анулювання викуплених акцій (часток)	4270	-	-	-	-	-	-	-	-
Вилучення частки в капіталі	4275	-	-	-	-	-	-	-	-
Зменшення номінальної вартості акцій	4280	-	-	-	-	-	-	-	-
Інші зміни в капіталі	4290	-	-	-	-	-	-	-	-
Придбання (продаж) неконтрольованої частки в дочірньому підприємстві	4291	-	-	-	-	-	-	-	-
Разом змін у капіталі	4295	45 000	-	-	-	299 455	(550)	-	343 905
Залишок на кінець року	4300	100 000	-	-	-	830 423	(550)	-	929 873

Керівник

Головний бухгалтер



КОРДУБАН Оксана Анатоліївна

ПОХІДНЯК Ганна Іванівна