

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА  
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ

Кафедра: менеджменту, фінансів, банківської справи та страхування

## ***МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА***

на здобуття освітнього ступеня магістра

на тему: «*Управління асортиментом та освоєнням виробництва нових видів продукції на підприємстві (на матеріалах ТОВ «Ковельський хлібокомбінат»)»*»

**Виконала:** студентка магістратури за спеціальністю 073 Менеджмент

***Федорчук Д.А.***

(прізвище та ініціали)

**Керівник:** кандидат економічних наук

***Самарічева Т.А.***

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

**Рецензент:** доктор економічних наук, професор

***Пила В.І.***

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

**Хмельницький – 2020 рік**

## АНОТАЦІЯ

Федорчук Д.А. Управління асортиментом та освоєнням виробництва нових видів продукції на підприємстві (на матеріалах ТОВ «Ковельський хлібокомбінат»). – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Магістерська робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 073 – Менеджмент. – Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, Хмельницький, 2020.

У магістерській роботі розглянуто поняття «асортимент», «управління асортиментом». Визначено основні цілі та методи управління асортиментом. Охарактеризовано процес освоєння виробництва нового виду продукції та розглянуто етапи розробки та впровадження нового виду продукції. Визначено основні методичні підходи до визначення ефективності освоєння виробництва нового виду продукції.

Визначено загальні засади та основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Ковельський хлібокомбінат». Досліджено динаміку коливань показників чистого доходу, собівартості та чистого прибутку, зміни продуктивності праці персоналу підприємства. Проведено поглиблений аналіз асортиментної політики підприємства за допомогою аналізу динаміки обсягу і структури виробництва усіх видів продукції. Здійснено оцінку життєвого циклу продукції підприємства за допомогою методу Полі-Кука та асортиментної політики використовуючи ABC аналіз. Проаналізовано етапи освоєння виробництва нового виду продукції на ТОВ «Ковельський хлібокомбінат», здійснено калькуляцію витрат впровадження нового товару.

Запропоновано впровадити новий вид продукції, обґрунтовано економічну доцільність освоєння його виробництва. Спрогнозовано очікуваний розмір доходу після впровадження нового виду продукції. Визначено організаційні шляхи прискорення підготовки виробництва нового виду продукції та оптимізація управління асортиментом.

**Ключові слова:** асортимент, новий вид продукції, етапи розробки продукції, управління асортиментом, освоєння нового виду продукції.

## ANNOTATION

Fedorchuk D.A. Management of assortment and development of production of new types of products at the enterprise (on the materials of Kovel Bakery LLC). - Qualifying scientific work on the rights of the manuscript.

Master's thesis for a master's degree in specialty 073 - Management. - Khmelnytsky University of Management and Law named after Leonid Yuzkov, Khmelnytsky, 2020.

This paper examines the stages of development of new products, ways to improve the organization of production of new products at the enterprise. The general principles and main technical and economic indicators of the enterprise activity are described. An analysis of the organization of production of a new type of production at the LLC "Kovel Bakery" is carried out and the main organizational ways of accelerating the preparation of production of a new type of production are determined.

**Keywords:** production of the enterprise, new type of production, stages of product development, development and introduction of new type of production.

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	3
РОЗДІЛ 1.ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТОМ ТА ОСВОЄННЯМ ВИРОБНИЦТВА НОВИХ ВИДІВ ПРОДУКЦІЇ.....	6
1.1. Управління асортиментом продукції: сутність, цілі, методи .....	6
1.2. Характеристика процесу освоєння виробництва нового виду продукції та методичні підходи до визначення його ефективності.....	12
РОЗДІЛ 2. СТАН УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТОМ ТА ОСВОЄННЯМ ВИРОБНИЦТВА НОВОГО ВИДУ ПРОДУКЦІЇ НА ТОВ «КОВЕЛЬСЬКИЙ ХЛІБОКОМБІНАТ».....	19
2.1. Оцінка асортименту та життєвого циклу продукції.....	19
2.2. Аналіз процесу освоєння виробництва нового виду продукції.....	30
РОЗДІЛ 3.ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТОМ ТА ОСВОЄННЯМ ВИРОБНИЦТВА НОВИХ ВИДІВ ПРОДУКЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	38
3.1. Обґрунтування економічної доцільності освоєння виробництва нового виду продукції .....	38
3.2. Оптимізація управління асортиментом та освоєнням виробництва нових видів продукції .....	44
ВИСНОВКИ.....	52
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	54
ДОДАТКИ.....	63

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Розробка нових товарів і періодичне оновлення виробництва є одним з основних напрямків, що забезпечують економічне зростання підприємств України в умовах формування сучасної економіки. Періодично оновлюючи продукцію, що випускається, підприємства поліпшують результати своєї фінансово-господарської діяльності (підвищення прибутковості, збільшення обсягів виробництва, тощо) за рахунок надання споживачам тієї продукції попиту на яку існує. Одним із основних елементів системи управління є асортиментна політика, так як саме ставлення споживачів до продукції визначає можливість розвитку та існування підприємства. Тому для будь-якого підприємства детально розроблена та продумана асортиментна політика є основою його рентабельності, конкурентоспроможності, стабільності, індивідуальності та в кінцевому підсумку, визначає успіх підприємства на ринку.

Проблемі управління асортиментом та освоєнням виробництва нових видів продукції присвячено велику кількість наукових робіт. У працях вітчизняних вчених, таких як А. Румянцев [58], Н. Поліщук [49, 50], С. Малюк [36, 37], Т. Гуштан [15, 16], Ю. Труш [66], та інших, детально висвітлені питання щодо управління асортиментом, виявлення резервів економії грошових витрат, часу та трудових ресурсів при випуску нової продукції, впровадженні у виробництво нової продукції, тощо. Серед зарубіжних вчених, які займалися питаннями організації виробництва нових видів продукції, слід відмітити Т. Серебрякова [60], Л. Ройтер [57]. На відміну від вітчизняних науковців у працях цих вчених приділено увагу маркетинговим та соціально-економічним аспектам управління асортиментом.

**Мета і завдання роботи.** Метою магістерської роботи є обґрунтування теоретичних положень та практичних рекомендацій щодо удосконалення

управління асортиментом та освоєнням виробництва нових видів продукції на підприємстві. Досягнення зазначеної мети зумовило необхідність вирішення комплексу взаємопов'язаних завдань:

- визначити сутність, цілі та методи управління асортиментом;
- охарактеризувати процес освоєння виробництва нового виду продукції та методичні підходи до визначення його ефективності;
- проаналізувати асортимент та життєвий цикл продукції ТОВ «Ковельський хлібокомбінат»;
- описати етапи процесу освоєння виробництва нового виду продукції;
- запропонувати шляхи оптимізації управління асортиментом та освоєнням виробництва нових видів продукції;
- обґрунтувати економічну доцільність організації виробництва нового виду продукції.

**Об'єктом дослідження** є процеси управління асортиментом та освоєнням виробництва нових видів продукції на підприємстві.

**Предметом дослідження** є теоретичні та практичні засади управління асортиментом та освоєнням виробництва нових видів продукції на ТОВ «Ковельський хлібокомбінат».

**Методи дослідження.** У роботі використовувались такі методи: аналіз – для детального вивчення структури асортименту продукції підприємства, опитування – для вивчення попиту на ринку, аналогії – при плануванні освоєння виробництва нового виду продукції, узагальнення – для підведення підсумків дослідження. Для визначення життєвого циклу товарів використано метод Полі-Кука. АВС-аналіз використано для дослідження асортименту продукції підприємства.

**Інформаційними джерелами** для проведення дослідження стали нормативно-правові акти України, статті в наукових періодичних виданнях, матеріали науково-практичних конференцій, ресурси мережі Інтернет з проблем

управління асортиментом та освоєнням виробництва нових видів продукції на підприємстві, дані фінансової звітності ТОВ «Ковельський хлібокомбінат» за 2014-2018 рр.

**Практична значущість.** Практичне значення результатів дослідження полягає у можливості використання запропонованих практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління асортиментом та освоєнням виробництва нових видів продукції на підприємстві.

**Апробація результатів дослідження.** Результати досліджень, що включені до магістерської роботи оприлюднені у збірнику матеріалів II Міжнародної науково-практичної конференції «Модернізація економіки: сучасні реалії, прогностні сценарії та перспективи розвитку», що відбулася 28 квітня 2020 року у Херсонському національному технічному університеті [69].

**Структура роботи.** Відповідно до мети та завдань дослідження робота складається зі вступу, 3 розділів, 6 підрозділів, висновків, списку використаних джерел із 75 найменувань та 5 додатків. Загальний обсяг роботи 74 сторінки.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТОМ ТА ОСВОЄННЯМ ВИРОБНИЦТВА НОВИХ ВИДІВ ПРОДУКЦІЇ

#### 1.1. Управління асортиментом продукції: сутність, цілі, методи

Асортимент є однією з умов досягнення запланованого обсягу реалізації продукції. При формуванні асортименту і структури випуску продукції підприємство повинне враховувати, з одного боку, найбільш ефективно використання трудових, сировинних, технічних, технологічних, фінансових та інших ресурсів, які є в його розпорядженні, а з іншого – попит на цей вид продукції [2, с.6]. Асортимент – це випуск продукції за різновидами, що відрізняються певними техніко-економічними характеристиками.

В сучасній економіці практично немає підприємств, які виробляють і пропонують лише один вид товару. Деякі підприємства обмежують свою діяльність виробництвом і збутом однієї групи товарів. Інші займаються виробництвом і збутом декількох груп товарів. У будь-якому випадку на підприємстві з'являється потреба управління асортиментом.

Управління асортиментом – діяльність, що спрямована на формування раціонального асортименту, який найбільш повно задовольняв би вимоги споживачів. Такий товар повинен забезпечити отримання прибутку не менше ніж від інших суб'єктів ринку, залучених у виробництво і просування даного підприємства [7, с.217].

Існує декілька підходів до визначення сутності поняття «управління асортиментом» (табл.1.1.)

Таблиця 1.1. Підходи до визначення сутності поняття «управління асортиментом»

Назва підходу	Визначення
Товарознавчий підхід	Управління асортиментом – це діяльність зі складання набору товарів об'єднаних за однією або декількома ознаками; функція торгівлі, головною метою якої є отримання максимального прибутку[75, с.64].
Комерційний підхід	Управління асортиментом — це сукупність відносин між суб'єктами господарювання з підбором такої продукції, яка найкращим чином задовольнятиме попит покупців та забезпечуватиме при цьому максимальну прибутковість на заданому проміжку часу [75, с.65].

Примітка. Складено автором на основі [75].

Порівняльна характеристика товарознавчого та комерційного підходів щодо управління асортиментом дозволяє зробити такий висновок, що загалом вони не мають істотних відмінностей та протиріч крім однієї: комерційний підхід більшою мірою, ніж товарознавчий, орієнтований на задоволення потреб покупців.

В основі ефективного управління асортиментом лежить асортиментна політика. Асортиментна політика відіграє важливу роль в сучасних умовах розвитку економіки, оскільки сучасні споживачі висувають підвищені вимоги до якості, зовнішнього оформлення товару та асортименту товару.

Серед основних цілей асортиментної політики слід виділити [16, с. 92]:

- оптимізація структури виробництва і як її наслідок збільшення обсягів реалізації товарів;
- удосконалення асортименту товару, що призведе до підвищення економічної стійкості підприємства за рахунок гарантованого отримання прибутку;
- вихід на нові сегменти ринку та залучення нових споживачів;

- досягнення конкурентної переваги за рахунок більш привабливого асортименту;
- підвищення оборотності товарних запасів;
- зниження витрат, пов'язаних з розширенням асортименту;
- оптимальне завантаження товарної площини.

Цілі асортиментної політики будуть досягнуті при раціональному формуванні асортименту продукції підприємства. Система формування асортименту включає наступні складові:

- перегляд та оцінка усіх асортиментних позицій і груп;
- аналіз особливостей купівельної поведінки споживачів на відповідних ринках, визначення перспективних і поточних потреб покупців;
- оцінка продукції, що випускається з позиції покупця;
- оцінка існуючих товарів-аналогів на ринку;
- прийняття рішення щодо виключення з асортименту чи додавання товарів в асортимент;
- розробка нових або покращених продуктів відповідно до вимог споживачів;
- вивчення можливостей удосконалення існуючих чи виробництва нових товарів;
- проведення випробовування нових продуктів [32, с. 200].

Формування асортименту є ключовою складовою управління асортиментом і включає в себе такі основні напрямки: скорочення, розширення, стабілізацію, оновлення, удосконалення, гармонізація [11, с.98]. Розкриємо суть кожного із них:

1. Скорочення асортименту - це якісні та кількісні зміни стану товарів за рахунок зменшення його повноти і широти через падіння попиту, недостатності пропозиції, низької прибутковості або збитковості виробництва деяких товарів.

2. Розширення асортименту - це якісні та кількісні зміни товарів за рахунок збільшення показників повноти, широти і новизни з причин скорочення асортименту.

3. Стабілізація асортименту - це такий стан товарів, який характеризується низькими значеннями коефіцієнта новизни і високою стійкістю в часі.

4. Оновлення асортименту - це кількісні і якісні зміни стану товарів, що характеризуються збільшенням показника новизни.

5. Удосконалення асортименту - це зміни стану товарів, які здійснюються з метою підвищення його раціональності та покращення певних властивостей.

6. Гармонізація асортименту - наближення реального асортименту до кращих аналогів, в той же час найбільш повно до встановлених цілей організації.

Необхідним елементом роботи з асортиментом є його аналіз. Одним з ефективних методів його здійснення є Бостонська матриця (BCG), згідно якої товари всередині торгових груп можуть бути розміщені в одне з чотирьох її полів [24 с.35]:

1. «Важкі діти» - це товари, які займають малу частку на ринку при цьому спостерігаються високі темпи зростання обсягів продажів. Товар з цього поля матриці може перейти в стан товару «Зірки», або перестати користуватися попитом, і розміститися на етапі «Собаки», або відразу піти з ринку.

2. «Зірки» - це такі товари, які мають значну перевагу за обсягами та темпами зростання продажів. Згодом «Зірки» переходять в «Дійні корови».

3. «Дійні корови» - це товари, які займають велику частку ринку, але при цьому мають малий темп зростання продажу. Багато товарів «Дійні корови» з часом можуть перейти в наступну фазу життєвого циклу і перетворитися на товари «Собаки».

4. «Собаки» займають малу частку ринку і низькі темпи реалізації.

Для оцінки асортименту також застосовують ABC-аналіз. Цей метод дає можливість ранжувати будь-який досить широкий перелік послуг, товарів, матеріальних ресурсів, клієнтів. Тут позиції асортименту товарів діляться на три основні категорії: найважливіші (А), важливі (В) і менш важливі (С). Критерієм може служити частка прибутку, яку товар забезпечує в даний час або яку може забезпечити в перспективі [57, с.64].

Категорія А - найбільш цінні товари, які забезпечують, як правило, 75 % обороту і тому вимагають постійного обліку і контролю. Категорія В - менш важливі для організації товари. Ці товари забезпечують близько 20% обороту і тому оцінюються і перевіряються не часто, але регулярно. Категорія С - широкий асортимент супутніх та маловажливих товарів, які становлять приблизно 5% обороту всієї організації.

Метод аналізу асортименту з використанням матриці «Маркон» являє собою аналітичну структуру, яка містить важливу для планування продукції інформацію [47, с.66].

Відповідно до даного методу вихідні дані поділяються на кількісні (основні економічні дані), якісні (типові характеристики виробів). Усі позиції виробів можуть бути введені в таблицю «Маркон» для формування висновків про вдосконалення і розвиток продукції, виробництві окремих товарів.

Метод «Маркон» може застосовуватися при прийнятті управлінських рішень по асортименту підприємства в цілому з використанням стратегічного підходу, коли є необхідність розробки типових пропозицій для тієї чи іншої асортиментної групи.

Ще одним важливим методом управління асортиментом продукції є метод оцінки продуктового портфеля Дібба-Сімкіна. Одержана в результаті даного аналізу класифікація товарів дозволяє виявити пріоритетні позиції асортименту визначити основні напрямки розвитку окремих товарних груп, оцінити

ефективність структури асортименту і шляхи її оптимізації. Для аналізу використовуються дані про динаміку змінних витрат і продажів. На основі співвідношення обсягу продажів у вартісному вираженні і внеску в покриття витрат товар відноситься до однієї з 4 груп. Внесок у покриття витрат – це виручка від реалізації мінус змінні витрати [44, с.129].

Для управління асортиментом використовують також комплексну оцінку асортименту Варламова. Відповідно до концепції А. Варламова, проблему формування асортименту необхідно розглядати з урахуванням всіх трьох змінних – зовнішніх умов цілей та ресурсів бізнесу. Оскільки існуючі методики орієнтуються тільки на цілі бізнесу, то виникла потреба створити комплексну методику, що враховує всі змінні. Для автор пропонує новий показник – коефіцієнт адекватності ринку. Який характеризує ступінь наближення товару, що аналізується до еталонного зразка, що буде відповідати найбільш конкурентоспроможному на ринку виробу. Інтерпретація коефіцієнта адекватності ринку наступна: дана позиція асортименту тим ефективніша для підприємства, чим ближче значення її показника адекватності ринку до еталона. Автор цього методу вважає, що чим ближче до одиниці коефіцієнт адекватності ринку по кожній позиції асортименту підприємства, тим стійкіше воно функціонує [24, с.35].

Отже, управління асортиментом – це діяльність підприємства спрямована складання набору товарів, об'єднаних певними ознаками, що спрямована на задоволення попиту споживачів та забезпечення при цьому максимального прибутку. В основі ефективного управління асортиментом лежить асортиментна політика, яка ставить перед собою певні цілі. Для аналізу асортименту використовують такі основні методи: АВС-аналіз, ВСГ, метод «Макрон», метод оцінки продуктового портфеля Дібба-Сімкіна.

## 1.2. Характеристика процесу освоєння виробництва нового виду продукції та методичні підходи до визначення його ефективності

Освоєння виробництва нового продукту є одним з найважливіших аспектів діяльності будь-якої компанії. Нові продукти є життєвою силою кожного підприємства за допомогою яких не тільки зміцнюються позиції на вже освоєних ринкових сегментах, але і завойовуються нові, що забезпечує стійке зростання компанії.

Новий товар – це продукт, що надійшов на ринок і відрізняється від існуючих аналогів зміною технічних та споживчих властивостей [19, с.234].

Процес освоєння виробництва нового товару в кожній компанії проходить по-різному, але існує декілька етапів, які обов'язкові (рис.1.1):



Рисунок 1.1 – Етапи розробки нового товару

Примітка. Складено автором на основі [39, с.197].

Розглянемо кожен з наведених на рис. 1.1. етапів детальніше.

Генерація ідей. Серед основних джерел надходження ідеї для виробництва нових товарів можна назвати опитування, проведені серед існуючих і

потенційних клієнтів і агентів по збуту, а також дослідження окремих або взаємопов'язаних ринків. В процесі аналізу асортименту продукції конкурентів можна натрапити на ідеї створення нових товарів. Пошук нових ідей може здійснюватися працівниками фірми і за допомогою творчих методів.

Існує близько 50 творчих методів пошуку нових ідей, серед яких [4, с.135]:

- мозковий штурм та його варіації (класичний, анонімний, деструктивний, конструктивний, техніка творчої співпраці);
- метод контрольних запитань;
- конференція ідей (конференція ідей Гільде, метод 635, дискусія 66);
- метод колективного блокнота;
- метод словесних асоціацій та ін.

Оцінка і відбір ідей. Метою цього етапу є профільтрувати ідеї для того, щоб вже на початковому етапі розробки нового товару відкинути невдалі ідеї товарів, які не відповідають цілям та ресурсам фірми.

Для відбору можуть бути використані:

- ризик-листи, що показують, які ризики можуть виникнути у процесі відбору (ризик ринку, технологічний ризик, ризик часу, ризик витрат, ризик збуту тощо);
- метод шкали оцінювання, за яким ідеї оцінюють шляхом зважування їх основних факторів.

Розробка та перевірка концепції товару. На цьому етапі здійснюється перехід від ідей, які пройшли попередню оцінку, до концепції товару, яка перевіряється із залученням потенційних покупців.

Концепція нового товару оцінюється потенційними споживачами. Для перевірки концепції її опис подається або рекламного повідомлення, або у формі тексту, яке представляє концепцію як уже існуючий товар.

Проведення економічного аналізу. Цей етап процесу розробки нового товару, який ґрунтується на обраній концепції і стратегії маркетингу і передбачає оцінку щодо: витрат, прибутку, ризику, потенційного обсягу продажу товару (обороту, виручки).

Оцінювання потенційного обсягу продажу нового товару може бути здійснена шляхом[19, с.267]:

- експертної оцінки - при цьому експертами є працівники, які спеціалізуються на дослідженні ринку;
- аналізу даних попередніх років щодо продажу аналогічних товарів, аналізу типових життєвих циклів продуктів;
- аналізу розміру цільового сегмента споживачів;
- аналізу намірів споживачів щодо придбання товару.

Розробка прототипу товару. На цьому етапі формується другий рівень товару - товар у реальному виконанні. Створюється прототип товару - перші дослідні зразки, споживчі переваги матеріалізуються у конкретному товарі, що потребує прийняття рішень про функціональні параметри, упаковку, торгову марку, дизайн, масу, колір. Рішення щодо параметрів нового виробу не обмежується формуванням лише технічних параметрів, оскільки дуже часто саме такі параметри як смак, запах, колір, форма виробу забезпечують успіх товару на ринку.[20, с.108].

Пробний маркетинг. Цей етап є імітацією виходу фірми на ринок з новим товаром, мета якого - визначити у реальних умовах шанси товару на успіх. Суть етапу тестування товару в полягає у тому, що перед виведенням на ринок товар попередньо продається на обмеженій кількості ринків. Результатом випробовування товару на ринку можуть стати зміна назви товару, ціни, розфасування.

Виробництво та реалізація продукції. Після успішного тестування ринку розпочинається заключний етап - повноцінне виробництво товару та виведення його на ринок.

Затвердження проекту вищим керівництвом означає, що товар передається в виробництво і слід приступати до здійснення комплексної програми його збуту. Іншими словами, закінчується підготовка до випуску новинки на ринок, розміри якого значно більше розмірів пробного ринку, що існувало в період дослідного виробництва [29, с.68].

Економічний аналіз доцільності освоєння виробництва нового товару в основному ґрунтується на оцінюванні кінцевих фінансових результатів від вкладених коштів. З таким завданням стикаються як на етапі першочергового аналізу фінансової «привабливості» проекту, так і при розробці бізнес-плану.

Перше, що, імовірно, кидається в очі при розгляді методик ефективності освоєння виробництва нової продукції, - це їх різноманіття. Різні показники зовсім не обов'язково дадуть однакові результати у відношенні переважності того чи іншого проекту. Справа в тому, що вони мають різний зміст і вимірюють ефект з різних точок зору. Неоднозначність результатів, одержаних при оцінюванні ефективності проектів, є причиною того, що багато підприємств для підвищення надійності при виборі варіантів виробництва того чи іншого продукту орієнтуються на два або більше вимірники.

Який би метод оцінки ефективності освоєння виробництва нового товару не був обраний, так чи інакше він пов'язаний з приведенням як інвестиційних витрат, так і доходів до одного моменту часу. Важливим моментом тут є вибір рівня відсоткової ставки для дисконтування, який залежить від низки факторів.

Рішення про прийняття проекту можливе лише на основі аналізу критеріїв ефективності проекту [28, с. 221]:

- чистого дисконтованого доходу (ЧДД);
- індексу прибутковості (PI);

- внутрішній нормі прибутковості (IRR);
- термін окупності (Т).

Чистий дисконтований дохід – це сума очікуваного доходу, приведена до вартості на даний момент часу [47, с.99].

Необхідність розрахунку чистого дисконтованого доходу відображає той факт, що сума грошей, яка є у нас в даний момент, має більшу реальну вартість, ніж рівна їй сума, яку ми зможемо отримати в майбутньому. Цей метод полягає у зіставленні суми вихідних інвестицій із загальною величиною дисконтованих чистих грошових надходжень, що генеруються нею протягом прогнозованого терміну. Оскільки надходження коштів розподілені у часі, вони дисконтуються за допомогою ставки  $r$ , що встановлюється інвестором самостійно виходячи з щорічної ставки дисконту:

$$\text{ЧДД} = \sum_{i=1}^t (D_i - \text{ВТ}_i) * \frac{1}{(1+E)^i}, \quad (1.1)$$

де  $D_i$  – результат, який досягається на  $i$ -му кроці розрахунку, економія, тис грн;

$\text{ВТ}_i$  – витрати, в тому числі капіталовкладення, здійснювані на  $i$ -му кроці розрахунку, тис грн;

$t$  – період розрахунку;

$E$  – норма дисконту [41, с.231].

Чим більший ЧДД, тим ефективніше проект. Очевидно, що якщо:

ЧДД  $> 0$ , то проект варто прийняти;

ЧДД  $< 0$ , то проект не варто приймати;

ЧДД  $= 0$ , то проект ні збитковий, ні прибутковий.

Індекс прибутковості проекту являє собою відношення суми приведених ефектів до величини капіталовкладень:

$$\text{PI} = \frac{\text{NPV}}{I}, \quad (1.2)$$

де NPV – чиста теперішня вартість;

$I$  – вкладені інвестиції [41, с. 233].

При оцінці інвестиційних проектів враховується, що індекс прибутковості не повинен бути менше одиниці, якщо  $PI > 1$ , проект є економічно ефективним.

Внутрішня норма прибутковості (IRR) – це та норма прибутку (ставка дисконтування), за якої чиста поточна вартість інвестиції дорівнює нулю, або це та ставка дисконту, за якої дисконтовані доходи від проекту дорівнюють інвестиційним витратам. Внутрішня норма прибутковості визначає максимально прийнятну ставку дисконту, за якої можна інвестувати засоби без яких небудь витрат для вкладника [13, с.64].

Практичне застосування цього методу полягає в тому, що шляхом наближення знаходять дисконтований множник, при якому забезпечується рівність  $NPV=0$ .

Термін окупності (Т) – один із найчастіше вживаних показників для аналізу освоєння виробництва нового виду продукції.

Прийнято вважати, що метод окупності характеризує ліквідність, а не прибутковість інвестицій і тому цей метод найбільш популярний у період інфляції. Чим швидше окупаються інвестиції, тим менше впливає на них інфляція. Для оцінки доцільності інвестування користуються формулою:

$$T = \frac{IC}{P}, \quad (1.3)$$

де Т – показник терміну окупності;

IC – величина інвестицій;

P – очікуваний прибуток [41, с.267].

Ще одним з найважливіших елементів проведення економічної доцільності освоєння виробництва нового товару на ринок є проведення аналізу беззбитковості його виробництва, тобто визначення такого обсягу продажу, для якого загальний прибуток дорівнюватиме витратам. Розрахунок точки беззбитковості проводить за такою формулою:

$$T_6 = \frac{П}{Ц-З}, \quad (1.4)$$

де  $T_6$  – точка беззбитковості,

$П$  – постійні витрати,

$Ц$  – ціна,

$З$  – змінні витрати [41, с.289].

Отже, процес освоєння виробництва нового виду продукції – це процес послідовно змінюваних етапів: генерації ідей, оцінки та відбору ідей, розробки та перевірки концепції товару, проведенні економічного аналізу, розробки прототипу товару, пробного маркетингу, виробництва та реалізації продукції. Для аналізу економічної доцільності впровадження нових видів продукції на підприємстві слід використовувати такі показники: чистий дисконтований дохід (ЧДД), індекс прибутковості (PI), внутрішня норма прибутковості (IRR), термін окупності, точка беззбитковості.

## РОЗДІЛ 2

### СТАН УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТОМ ТА ОСВОЄННЯМ ВИРОБНИЦТВА НОВОГО ВИДУ ПРОДУКЦІЇ НА ТОВ «КОВЕЛЬСЬКИЙ ХЛІБОКОМБІНАТ»

#### 2.1. Оцінка асортименту та життєвого циклу продукції

ТОВ «Ковельський хлібокомбінат» був введений в експлуатацію у 1998 р. Це одне з наймолодших підприємство у хлібопекарській галузі України. Початково підприємство було орієнтоване на виготовлення хлібобулочних виробів. Надалі було введено в експлуатацію обладнання для булочного і кондитерського виробництва. ТОВ «Ковельський хлібокомбінат» є юридичною особою від дня його державної реєстрації. Проведення своєї підприємницької діяльності хлібокомбінат здійснює згідночинного законодавства України та статуту[12; 46; 51; 52; 53; 54; 62].

ТОВ «Ковельський хлібокомбінат» має самостійний баланс, розрахунковий, валютний та інші рахунки в банках, товарний знак, який затверджується дирекцією і реєструється в торгово-промисловій палаті, печатки та штампи зі своєю назвою. Підприємство має розвинуту інфраструктуру інженерних комунікацій, надійне забезпечення електроенергією, теплом, водою, під'їзними автодорогами. Потужність виробництва та широкий асортимент продукції, який розраховано на найрізноманітніші смаки споживачів, вимагає безперервної управлінської роботи та вдосконалення технологій.

Основою прийняття управлінських рішень є комплексний аналіз об'єкта дослідження, який можливо здійснити за допомогою оцінки техніко-економічних і фінансових показників діяльності підприємства та аналізу організації його планової діяльності. З цією метою використовують різні

показники, що уособлюють економічні, соціальні, технологічні та інші індикатори ведення справи. Вказані показники пов'язані між собою і становлять цілісну систему, використання якої дає змогу підприємцю вести аналітичну роботу та приймати ефективні управлінські рішення. Планово-економічний відділ вивчає всі сторони виробничої і господарської діяльності ТОВ «Ковельський хлібокомбінат» і його підрозділів.

У ТОВ «Ковельський хлібокомбінат» аналізуються показники за такими основними напрямками: 1) аналіз виробництва та реалізації продукції (робіт, послуг); 2) аналіз собівартості продукції (робіт, послуг); 3) аналіз використання персоналу підприємства; 4) аналіз фінансових результатів.

Слід відзначити, що техніко-економічний аналіз функціонування суб'єкта господарювання являє собою внутрішньогосподарський аналіз, у процесі якого досліджується діяльність усіх структурних підрозділів підприємства, служб, цехів, дільниць, бригад і окремих робочих місць. Джерелом інформації для такого аналізу є планово-нормативні дані, матеріали оперативного, бухгалтерського обліку, позаоблікові дані. Техніко-економічні показники діяльності підприємства дозволяють оцінити організацію виробництва, технологічний рівень, рівень продуктивності праці, ефективність матеріальних, трудових та фінансових затрат [28, с.242]. Динаміка техніко-економічних показників діяльності ТОВ «Ковельський хлібокомбінат» (Додаток А) відображає загальну характеристику діяльності підприємства та рівень і ефективність прийняття управлінських рішень.

Наведені дані свідчать, що за досліджуваний період обсяг товарної продукції зріс у 1,6 рази з 36 754 тис. грн до 57 489 тис.грн, що зумовлено зростанням продуктивності праці у 1,51 рази. Необхідно відзначити, що найбільш відчутне зростання обсягів виробництва (на 34,6 %) спостерігалось у 2015 р. Обсяги товарної продукції з кожним роком збільшувалися, в 2016 р. на

16,59 %, в 2017 р. майже на 3 %, або на 1 506 тис. грн, що зумовлено збільшенням частки ринку, розширенням асортименту продукції.

Відбувається також збільшення обсягу реалізації продукції (за досліджуваній період чистий дохід (виручка) від реалізації зросла у 1,6 рази), при цьому собівартість виробництва зростала порівняно однаковими темпами (у 1,61 рази). Таке зростання чистого доходу від реалізації продукції і зміна величини собівартості виробництва привели до деякого коливання такого показника як «витрати на 1 грн реалізованої продукції». Так у 2014 р. він склав 0,83 грн на 1 грн, у 2015-2017 рр. – 0,81 грн на 1 грн, а у 2018 р. він зріс до 0,85 грн на 1 грн, що і призвело до скорочення величини чистого прибутку.

Збільшення виручки від продажу продукції вищими темпами, ніж зростання собівартості призвело до зростання величини валового прибутку з 5862 тис. грн у 2014 р. до 8404 тис. грн у 2018 р., тобто на 43,36 %. Динаміка коливання показників чистого доходу, собівартості та чистого прибутку представлена на рис. 2.1.



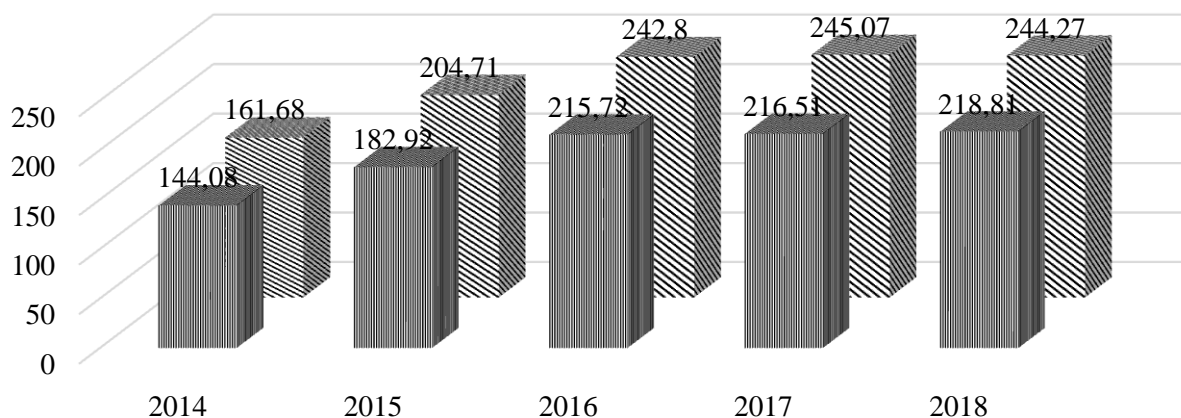
Рисунок 2.1 – Динаміка коливань показників чистого доходу, собівартості та чистого прибутку

Примітка. Побудовано автором на основі даних фінансової звітності ТОВ «Ковельський хлібокомбінат» [56].

Наведені дані свідчать, що протягом 2015-2017 рр. на підприємстві спостерігалась позитивна динаміка показників чистого доходу, собівартості та чистого прибутку. Однак у 2018 р. у зв'язку із значним збільшенням витрат чистий прибуток зменшився на 96 %.

Одночасно з процесом зміни показників діяльності триває процес зміни чисельності персоналу підприємства. За п'ять років середньооблікова чисельність персоналу збільшилась з 248 осіб до 259 осіб, або на 4,44 %.

Механізація та автоматизація окремих виробничих процесів призвела до зростання продуктивності праці на 52 %. Якщо в 2014 р. продуктивність праці 1-го працівника складала 144,08 тис. грн, то в 2018 р. вона збільшилась до 218,81 тис. грн. Аналогічно змінювалась продуктивність праці і одного робітника (рис. 2.2).



■ Виробіток одного працівника, ти.грн/особу    ▨ Виробіток одного робітника, тис.грн/особу

Рисунок 2.2 – Динаміка зміни продуктивності праці персоналу ТОВ «Ковельський хлібокомбінат» за 2014-2018 рр.

Примітка. Побудовано автором на основі даних фінансової звітності ТОВ «Ковельський хлібокомбінат» [56].

За п'ять років на підприємстві середньорічна вартість основних

виробничих фондів(ОВФ) має тенденцію до зростання тільки в 2015 р., якщо в 2014 р. вона складала 9597 тис. грн., то в 2015 р. їх вартість складає 10419 тис.грн., тобто зросла на 8,56%. Це відбувалось за рахунок придбання нових машин та устаткування. В період з 2016 по 2018 рр. середньорічна вартість ОВФ зменшується, що пов'язано зі зношенням устаткування та поломками. Збільшення обсягу випуску продукції порівняно вищими темпами, ніж зростання вартості основних засобів призвело до збільшення показника фондовіддачі на підприємстві з 3,72 грн/грн в 2014 р. до 6,22 грн/грн у 2018 р. або майже у 2 рази.

Рентабельність продажу підприємства протягом 2015, 2016 та 2017 рр. є високою (варіюється в межах 2,06-5,06 %). Проте у зв'язку з отриманням у 2014 р. та 2018 р. низького рівня прибутку рентабельність була відповідно 0,91 % та 0,02 %.

Проведений аналіз техніко-економічних показників діяльності ТОВ «Ковельський хлібокомбінат» показав, що підприємство має достатню динаміку розвитку і його потенціал щороку збільшується.

Шляхом вмілого поєднання традиційних рецептів та сучасних технологій ТОВ «Ковельський хлібокомбінат» виробляє продукцію широкого асортименту та високої якості. Підприємство володіє потужною виробничою базою, яка забезпечує випуск хлібобулочних виробів до 30 тонн за добу. Асортимент хлібобулочних виробів на хлібокомбінаті дуже різноманітний і щороку все збільшується. На даний час підприємство виготовляє 10 видів хліба, 10 видів булочних виробів та 15 видів кондитерських виробів. В асортимент продукції входять: здобні вироби, сухарі, кондитерські вироби, хліб, булочні вироби, продукція на замовлення. Повний асортимент продукції ТОВ «Ковельський хлібокомбінат» наведено в таблиці 2.1.

Для поглибленого аналізу асортиментної політики підприємства необхідно провести аналіз динаміки обсягу і структури виробництва усіх видів

продукції (Додаток Б). Наведені дані демонструють, що товарна продукція підприємства зросла на 20 939 тис. грн. Таке зростання відбулось за рахунок приросту виробництва та реалізації: хліба на 6926,5 тис. грн., батонів на 4457,1 тис. грн., булок на 5782,6 тис. грн., тортів на 4271 тис. грн., а також збільшення виробництва рулетів на 112,2 тис. грн. Одночасно спостерігається скорочення обсягів виробництва по окремих асортиментних позиціях, зокрема: обсяги виробництва круасанів скоротились на 580,8 тис. грн, іншої продукції на 29,6 тис. грн.

Таблиця 2.1. Асортимент продукції ТОВ «Ковельський хлібокомбіна»

Хліб	
Хліб «Духм'яний»	Хліб «Бородинський»
Хліб «Заварний з льоном»	Хліб «Вербський»
Хліб «Козацький»	Хліб «Висівковий»
Хліб «Подільський»	Хліб «Дарницький»
Хліб «Гостерний»	Хліб «Традиційний»
Батон	
«Бутербродний»	«Бутербродний різаний»
«Селянський»	«Селянський різаний»
Булка	
«Плетінка з маком»	Книш «Волинський»
«Лісова»	Калач «Нововолинський»
«Для хотдогів»	«Горіхова»
Круасан	
Рулет	
Рулет «Карпати»	Рулет з маком
Торт	
«Вишня»	«Кокосово-мигдальний»
«Каприз»	«Медовик»
«Капучіно»	Лимонний
«Київський»	«Наполеон»
«Пташине молоко»	«Трюфельний»
«Соломійка»	«Шоколадний»
Інша продукція	
Сухарі панірувальні	Кремові декорації

Примітка. Складено автором на основі даних ТОВ «Ковельський хлібокомбінат» [42].

Щодо зміни структури обсягу реалізації продукції, то необхідно відмітити скорочення загальної частки виробництва круасанів на 4,34 %, рулетів на 1,98 %, іншої продукції на 1,19 % та хліба на 0,09 %. Одночасно спостерігаємо приріст в структурі виробництва булок на 4,37 %, батонів на 1,71 %, тортів на 1,51 %.

В цілому структура продукції у 2018 р. відображена на рис. 2.3.

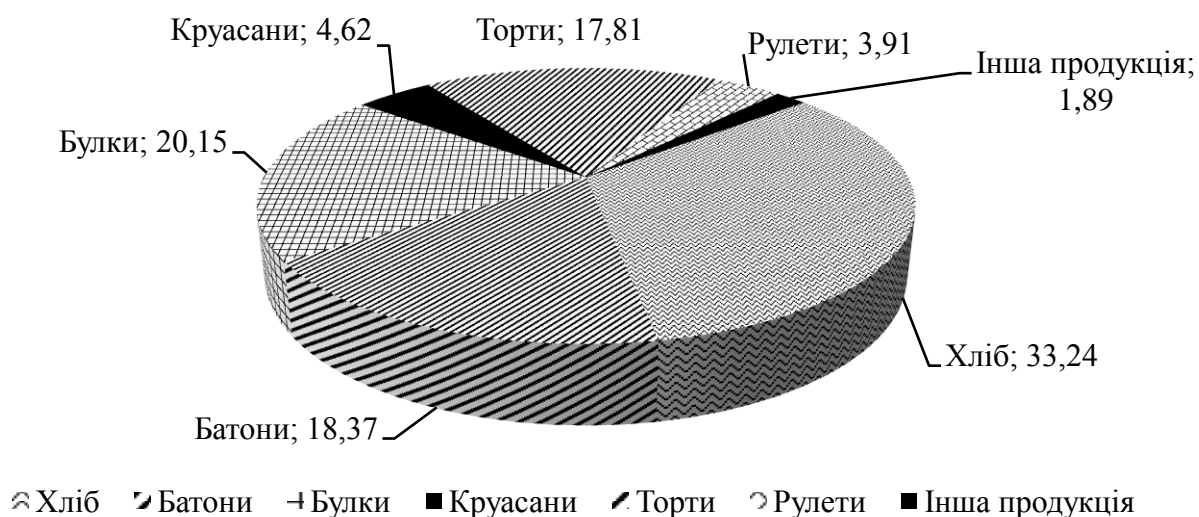


Рисунок 2.3– Структура продукції ТОВ «Ковельський хлібокомбінат» у 2018 р., %

Примітка. Побудовано автором на основі даних фінансової звітності ТОВ «Ковельський хлібокомбінат» [56].

Наведений рисунок свідчить, що найбільшу питому вагу в структурі виробництва займає хліб 33,24 %, другу позицію займає виробництво булок – 20,15 %. Третю позицію в структурі виробництва займає питома вага батонів – 18,37 %. Структура продукції в 2014-2017 рр. наведена в Додатку Г.

Детельний аналіз динаміки обсягу і структури виробництва кожного виду продукції наведено в додатку В. Згідно з вказаними у ньому даними, в загальній структурі виробництва хліба найбільшу питому частку протягом останніх

5 років займає хліб «Подільський», хліб «Дарницький», хліб «Вербський». Проаналізувавши обсяги виробництва батонів, можна сказати, що кожен вид займає приблизно однакову питому частку на рівні 25 %, така тенденція спостерігається протягом 2014-2018 рр. Аналогічна ситуація присутня і в структурі обсягів виробництва булок. Питома вага всіх видів даної продукції знаходиться на межі 16 %. Проаналізувавши загальну структуру виробництва тортів можна сказати що всі 12 видів тортів займають майже однакові частки в структурі виробництва (8-9 %). В загальній структурі виробництва рулетів в 2016 р. відбулися зміни – ввели новий вид рулетів «Карпати», який зайняв основну частку виробництва 60 %. Виробництво іншої продукції протягом 2014-2018 рр. зменшився на 29,6 тис. грн.

При формуванні асортименту і структури випуску продукції досліджуване підприємство враховує, з одного боку, попит на дані види продукції, а з іншого боку – найбільш ефективно використання трудових, сировинних, технічних, технологічних, фінансових і інших ресурсів, що мають у його розпорядженні. Система формування асортименту ТОВ «Ковельський хлібокомбінат» містить у собі такі моменти:

- визначення поточних і перспективних потреб покупців;
- оцінку рівня конкурентноздатності продукції, що планується;
- вивчення життєвого циклу виробів і вживання своєчасних заходів по впровадженню нових, більш досконаліх видів продукції і вилучення з виробничої програми морально застарілих і економічно неефективних виробів.

Для аналізу асортименту підприємства одним із найважливіших методів слід виділити АВС-аналіз, суть якого полягає в правильному формуванні груп товарів, які утворюють прибуток та приносять найбільшу виручку. Також цей аналіз необхідний для уникнення перенасичення асортименту в тих товарних групах, які мають малу націнку і незначний прибуток. АВС-аналіз асортименту підприємства представлено в таблиці 2.2.

Розподіл асортименту, що аналізується на групи А, В і С базується на таких положеннях:

– до групи А включаємо 20 % позицій впорядкованого списку, починаючи з найзначущої. Зазвичай ці 20 % відповідають 80 % прибутку підприємства. До групи А відносяться найважливіші види продукції, які приносять найбільше прибутку в нашому випадку сюди відносимо хліб;

– до групи В включаємо наступні 30 % позицій. Зазвичай, група В закінчується 95 % кумулятивної частки доходу. Це продукція, яка займає середню в плані важливості позицію, сюди ми відносимо булки, батони, торти;

– до групи С включаємо ті 50 % позицій, що залишилися або останні 5 % кумулятивної частки доходу з 95 % до 100 %. До цієї групи включаємо круасани, рулети та іншу продукцію.

Таблиця 2.2. АВС-аналіз асортименту ТОВ «Ковельський хлібокомбінат»

Вид продукції	Чистий дохід (виручка) від реалізації, тис грн	Частка доходу, %	Кумулятивна частка, %	Група
Хліб	18837,1	33,24	33,24	А
Булки	11420,8	20,15	53,39	В
Батони	10412,4	18,37	71,76	В
Торти	10094,5	17,81	89,57	В
Круасани	2620,4	4,62	94,19	С
Рулети	2215,3	3,91	98,1	С
Інша продукція	1070,5	1,89	100	С

Примітка. Побудовано автором на основі даних фінансової звітності ТОВ «Ковельський хлібокомбінат» [56].

Використання АВС-аналізу для дослідження асортименту продукції підприємства має низку значних переваг, таких як: підвищення частки високорентабельних товарів без порушення основних принципів асортиментної політики; підвищення ефективності системи управління товарами і товарними

запасами; виявлення пріоритетних товарів, тобто тих товарів, які приносять максимальний дохід і користуються найбільшим попитом; скорочення кількості продажів, утрачених унаслідок відсутності необхідних товарів; перерозподіл зусиль персоналу залежно від кваліфікації та наявного досвіду. ABC-аналіз дає змогу повною мірою оцінити весь асортимент підприємства і зрозуміти, як можна управляти тими чи іншими групами і категоріями товарів.

Розгляд і аналіз етапів життєвого циклу зручно вести за допомогою кривої життєвого циклу. Схематичне зображення етапів життєвого циклу ми здійснювали за допомогою обсягів реалізації продукції за останні роки. Етапи життєвого циклу продукції ТОВ «Ковельський хлібокомбінат» схематично представлені на рис. 2.4.

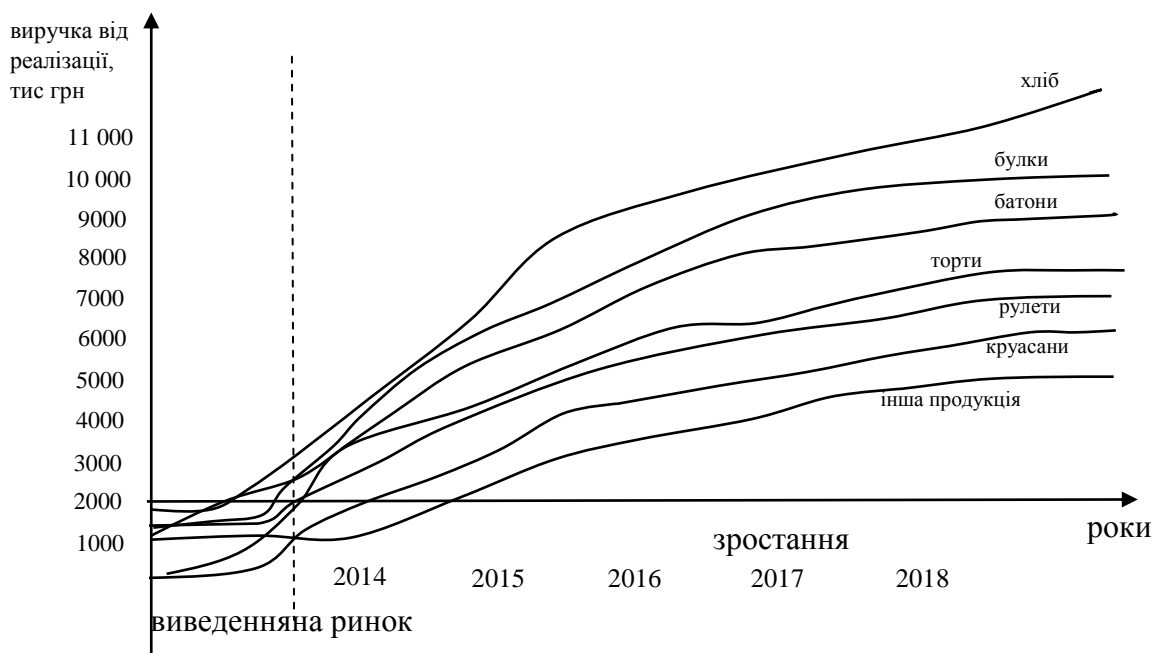


Рисунок 2.4– Етапи життєвого циклу продукції ТОВ «Ковельський хлібокомбінат»

Примітка. Побудовано автором на основі даних фінансової звітності ТОВ «Ковельський хлібокомбінат» [56].

Для визначення життєвого циклу товарів використаємо також методику Полі-Кука. Дані для розрахунку наведені в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3. Вихідні дані для визначення життєвого циклу товару за методом Полі-Кука

Вид продукції	Виручка від реалізації продукції за 2014 р, тис. грн	Виручка від реалізації продукції за 2018 р, тис. грн	Індивідуальний індекс збуту, 2018 р./2014 р.	Стадія життєвого циклу товару
Хліб	11910,600	18837,100	1,582	Зростання
Батони	5955,300	10412,400	1,748	Зростання
Булки	5638,200	11420,800	2,026	Зростання
Круасани	3201,200	2620,400	0,819	Зростання
Рулети	2103,100	2215,300	1,053	Зростання
Торти	5823,500	10094,500	1,733	Зростання
Інша продукція	1100,100	1070,500	0,973	Зростання
Всього	35732,000	56671,000	1,586	-
Середнє значення (І <sub>ц</sub> )	5104,571	8095,857	0,227	-

Примітка. Складено автором на основі даних ТОВ «Ковельський хлібокомбінат» [56]

Методика передбачає такі етапи:

— продукція продаж, якої не перевищує 5 % від запланованого максимуму (за оцінкою місткості ринку) відноситься до стадії впровадження і не враховується при подальших розрахунках.

— для всієї іншої продукції, що не потрапили в стадію впровадження вибирають інтервал часу між замірами попиту з урахуванням тривалості «життя» даного товару;

— для кожного товару розраховуємо індивідуальний індекс збуту (І<sub>к</sub>);

— розраховуємо середній індекс за групою (І<sub>ц</sub>) і стандартне відхилення (σ);

$$\sigma^2 = \frac{\sum_{i=1}^n (I_{k_i} - I_{k_{\text{сер}}})^2}{n} \quad (2.1)$$

$$\sigma = \sqrt{\frac{(1,582-1,586)^2 + (1,748-1,586)^2 + (2,026-1,586)^2 + (0,819-1,586)^2 + (1,053-1,586)^2 + (1,733-1,586)^2 + (0,973-1,586)^2}{7}} = 0,215$$

— визначаємо дві межі зон за формулами:

$$M1 = I_{\mu} - 0,5 \sigma$$

$$M2 = I_{\mu} + 0,5 \sigma$$

$I_{\mu}$  - це середнє значення за  $I_k$ ;

$$M1 = 0,227 - 0,5 * 0,215 = 0,119$$

$$M2 = 0,227 + 0,5 * 0,215 = 0,334$$

— порівнюємо індивідуальний індекс для кожного товару з межами і відносимо товар до стадії:

- 1) зростання, якщо  $I_k > M2$ ;
- 2) спад, якщо  $I_k < M1$ ;
- 3) зрілість, якщо  $M1 < I_k < M2$ .

Відповідно до отриманих меж, вся продукція ТОВ «Ковельський хлібокомбінат» знаходиться на стадії зростання. Цей етап характеризується швидким зростанням обсягів реалізації і прибутку, яка може сягати максимуму. Цим привертається увага конкурентів, їх кількість починає швидко зростати.

- оцінку економічної ефективності і ступеня ризику змін в асортименті продукції.

Отже, проведений аналіз структури та життєвого циклу продукції свідчить про те, що обсяги її реалізації збільшуються з кожним роком, а це означає, що продукція підприємства знаходиться на стадії зростання.

## **2.2. Аналіз процесу освоєння виробництва нового виду продукції**

ТОВ «Ковельський хлібокомбінат» постійно розширює свій асортимент продукції, слідуючи сучасним тенденціям ринку і намагаючись бути сильним конкурентом для інших підприємств в цій галузі. Протягом останніх 5 років впровадження нового продукту відбулося в 2016 р.

Для того, щоб збільшити обсяги своїх продажів компанія поставила перед собою мету – розробити новий товар, який би виділявся на ринку серед конкурентів і зацікавив покупців. Розглянемо проведену розробку та освоєння виробництва нового товару поетапно.

Розробка нового товару починається з пошуку ідей для новинки. Для створення ідей ТОВ «Ковельський хлібокомбінат» доручив провести аналіз динаміки власних продажів і продажів конкурентів за минулі роки, здійснити опитування споживачів і налагодити «зворотний зв'язок», за рахунок чого споживачі продукції могли б надсилати листи зі скаргами і побажаннями. Для опитування покупців в місцях продажу продукції підприємство розмістило своїх представників, які проводили опитування серед споживачів виробленої підприємством продукції. Вони задавали питання такого типу, наприклад: «Чого Вам не вистачає в асортименті продукції?», «Які продукція вам подобаються найбільше?». Відповіді покупців, отримані в ході проведеного опитування і «зворотного зв'язку» допомогли сформулювати потрібну і найбільш вірну ідею для подальшої розробки продукції.

Далі в ТОВ «Ковельський хлібокомбінат» було проведено відбір, в результаті якого виробництво було впроваджено новий вид рулетів, а саме рулет «Карпати». Після того розроблено концепцію цього товару.

Під концепцією товару розуміється система орієнтувальних базисних уявлень підприємства про створюваний товар і його ринкових можливостях. На даному етапі підприємство визначило основні об'єктивні та ринкові атрибути. Об'єктивні атрибути – якість, вага, колір, розмір, запах, смак і т.д. Ринкові атрибути – ціна, імідж, упаковка, унікальність, популярність, марка, умови поставки.

Об'єктивні атрибути рулету:

- склад продукту: яєчні білки, цукрова пудра, борошно пшеничне, масло вершкове. Залежно від виду рулету будуть додаватися добавки.

- якість продукту висока (підприємство намагається виділитися на ринку серед конкурентів за рахунок натуральних, безпечних і якісних інгредієнтів для його приготування)

- вага 1 шт. = 500г.

- розмір 1 шт. = 20 см - довжина, 7см - ширина

- запах і смак буде відрізнятися в залежності від виду добавок які додаються в рулет - ваніль, шоколад, горіхи, вершковий крем.

Ринкові атрибути рулету:

- ціна 1шт. за собівартістю становитиме 16,84 грн за 1 шт., для отримання прибутку після аналізу ринку і цін конкурентів підприємство поставило ринкову ціну на продукцію в розмірі 19,40 грн за 1 шт.

- імідж продукту буде ґрунтуватися на виняткову якість і натуральність інгредієнтів.

- упаковка – рулети продаються в пластиковому лотку.

- назва продукції – ТОВ «Ковельський хлібокомбінат» виробляє рулет «Карпати».

- при упакованні використовується фірмовий товарний знак ТОВ «Ковельський хлібокомбінат».

Наступний етап аналіз економічної доцільності впровадження рулету. Така оцінка здійснюється на основі аналізу потенційного попиту та можливого пропонування. Крім того, підприємство повинно вивчити свої матеріальні можливості: виробничі потужності на поточний момент, імовірну рентабельність необхідних інвестицій. Так як на підприємстві рулети вже випікалися і вводиться лише новий їх вид тому виробничі потужності закуповувати було не потрібно, підприємство використало працюючі печі, тістомісильні машини та лінії для упаковання. Підприємство планувало виготовити 26 тис готової продукції.

Для планування величини матеріальних витрат необхідно знати норми

витрат сировини на одиницю продукції, плановий обсяг виробництва, ціну одиниці сировини (табл. 2.4).

Таблиця 2.4. Розрахунок вартості сировини та матеріалів на виробництво 1 кг рулету «Карпати» вагою 0,5 кг

Сировина	Ціна, грн/кг	Норма витрат, кг	Вартість сировини, грн.
Борошно	10	0,5	5
Цукор	9	0,4	3,6
Какао	23	0,05	1,15
Аммоній	25	0,05	1,25
Яйця	20	0,1	2
Ядро горіха	41	0,05	2,05
Маргарин	38	0,12	4,56
Вершки	35	0,1	3,5
Олія соняшникова	30	0,05	1,5
Ваніль	190	0,001	0,19
Разом на од. продукції (1кг)			24,80

Примітка. Складено автором

Так як рулети на підприємстві вироблялися раніше і вводиться лише новий їх вид то були відомі:

- витрати на пакування – 0,5 грн на 1 кг готової продукції;
- витрати на транспортування – 1,75 грн на 1 кг готової продукції;
- витрати на електроенергію – 35874,01 грн;
- витрати на утримання та експлуатацію обладнання – 46745,4.

Наймати нових працівників не потрібно було тому, витрати на оплату праці становили (табл.2.5):

Таблиця 2.5. Витрати на оплату праці

Показник	Майстер-кондитер
Необхідна кількість працівників.	1
Розмір заробітної плати, грн	70800
Доплати, премії, грн	6000
Фонд оплати праці, грн.	76800
Податки (18% - податок на доходи, 1,5% - військовий збір)	14976
Розмір заробітної плати з врахуванням податку, грн	55824

Примітка. Складено автором на основі даних підприємства [42].

Адміністративні витрати становили 37648,0 грн.

Для визначення економічної доцільності впровадження нового виду продукції у ТОВ «Ковельський хлібокомбінат» необхідно спочатку проаналізувати планову собівартість виробництва рулетів, які групуються за такими статтями (табл. 2.6).

Таблиця 2.6. Планова калькуляція витрат виробництва рулету «Карпати»

Найменування статей калькуляції	Вартість, грн
Сировина і матеріали	644 800
Пакування	31 200
Електроенергія	65874,01
Оплата праці	55 824
Витрати на утримання і експлуатацію устаткування	46745,4
Виробнича собівартість	844443,41
Адміністративні витрати	37648,0
Витрати на збут	45 500

Примітка. Складено автором на основі даних підприємства [43].

Відповідно до наведених даних розраховуємо планову ціну рулету «Карпати» (табл.2.7)

Таблиця 2.7. Розрахунок планової відпускної ціни рулету «Карпати»

Показник	Вартість, грн.
Виробнича собівартість	844443,41
Адміністративні витрати	37 648
Витрати на збут	45 500
Рентабельність	18%
Відпускна ціна (без ПДВ)	1 094 557,87
Відпускна ціна	875 646,29
Планова відпускна ціна, 1 шт (0,5 кг)	16,84
Торгівельна націнка	15%
Роздрібна ціна, 1 шт(0,5 кг)	19,40

Примітка. Складено автором.

Планова виручка від реалізації продукції =  $19,40 \cdot 2 \cdot 26000 = 1\,008\,800$  грн.

Собівартість реалізованої продукції = 875 646,29 грн.

Визначимо чистий прибуток від продажів, що становитиме – 1008800-875646,29 = 133153,71 грн.

Сума необхідних інвестицій становила 600 тис грн.

Розрахуємо показники рентабельності нового товару. Рентабельність реалізованої продукції – розраховується як відношення чистого прибутку від реалізації продукції до планової виручки від реалізації продукції. Це показник прибутковості, який вказує на обсяг чистого прибутку (виручки компанії, за вирахуванням операційних витрат, відсотків, податків і іншого), який генерує кожна гривня продажів.

$$P = 133153,71 / 1008800 * 100 = 13,2\%$$

Отримане значення вказує на частку виручки компанії, яка залишається після вирахування всіх витрат за поточний період.

Далі розрахуємо індекс прибутковості. Індекс прибутковості являє собою відношення дисконтованих грошових доходів до наведених на ту ж дату інвестиційних витрат. Індекс прибутковості визначає, який дохід отримає інвестор на одну умовну грошову одиницю.

$$ID = ЧП * t / K = 133153,71 * 5 / 600\ 000 = 1,11$$

де, ЧП – чистий прибуток;

t – термін дії проекту (у нашому випадку приймемо цей термін за 5 років);

K – сума інвестицій.

Таким чином, на 1 гривню вкладених інвестицій отримано 1,11 грн. прибутку, що показує успішність відкриття такого проекту.

Також розрахуємо термін окупності, що являє собою час, який потрібен для того, щоб сума надходжень від реалізації проекту відшкодувала суму витрат на його впровадження.

$$Ток = K / ЧП = 600\ 000 / 133153,71 = 4,5р.$$

Отже, необхідно майже 5 років для того, щоб чистий прибуток зрівнявся

із величиною вкладених інвестицій.

Після проведеного економічного аналізу ТОВ «Ковельський хлібокомбінат» запустило виробництво першої партії рулетів, втіливши всі заплановані ідеї в реальність та враховуючи всі об'єктивні та ринкові атрибути.

Після успішного виробництва перша партія рулетів відправилась на ринок для оцінки споживачами. Після проходження ринкового випробування згідно даних[51]ТОВ «Ковельський хлібокомбінат» в 2016 р. реалізувало рулетівна суму 1298,0 тис. грн, що на 289, 2тис. грн більше ніж було заплановано.

Важливою складовою діяльності підприємства на етапі впровадження на ринок є розробка стратегії збуту та реалізації продукту. Збутова політика здійснювалась за допомогою вибору товароруху, транспортного обслуговування збуту продукції та організації продажу продукції. Під товарорухом розуміють систему, яка забезпечує доставку товарів до місця продажу, в точно визначений час і з максимально високим рівнем обслуговування покупця. Такою системою є канали розподілу, тобто сукупність фірм або окремих осіб, які виконують посередницькі функції по фізичному переміщенню товарів і займаються передачею власності на конкретний товар під час його руху від виробника до споживача. ТОВ «Ковельський хлібокомбінат» використовує прямі канали збуту. Прямі канали пов'язані з переміщенням товарів і послуг від виробників до споживачів без використання незалежних посередників (канали нульового рівня). Якщо конкретніше, то підприємство використовує однорівневу схему збуту. Так, як підприємство збуває продукцію у свої магазини і охоплює невеликий регіон, то недоцільно користуватися послугами інших компаній – посередників. Збуваючи свій товар за даної схеми, роздрібним торговцем виступають власні магазини, що зменшує витрати на посередницьких послугах і дає можливість чіткого контролю продажів.

Отже, в 2016 р. на базі ТОВ «Ковельський хлібокомбінат» було розроблено та впроваджено новий вид рулетів – рулет «Карпати». Розробка

якого розпочалась із пошуку ідей для новинки. Після пошуку ідей підприємство відібрало оптимальний варіант. Наступним етапом була розробка концепції товару та аналіз економічної доцільності освоєння виробництва нової продукції. Внаслідок проведеного економічного аналізу в ТОВ «Ковельський хлібокомбінат» було освоєно виробництво першої партії рулетів, втіливши всі заплановані ідеї в реальність та враховуючи всі об'єктивні та ринкові атрибути. І останнім етапом стало виведення нової продукції на ринок.

## РОЗДІЛ 3

### ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТОМ ТА ОСВОЄННЯМ ВИРОБНИЦТВА НОВИХ ВИДІВ ПРОДУКЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ

#### **3.1. Обґрунтування економічної доцільності освоєння виробництва нового виду продукції**

Збільшення власних фінансових ресурсів підприємства на пряму залежить від суми отриманого ним прибутку, яка може бути досягнута шляхом освоєння випуску нових виробів, збільшення обсягів виробництва, зниження витрат. Для підвищення прибутковості ТОВ «Ковельський хлібокомбінат» пропонуємо ввести новий вид продукції – печиво «Весняне». Продукт має такі властивості, що відрізняють його від продукції інших виробників печива, що реалізуються в Ковельському районі:

1. Високий рівень смакових якостей. Закуплена ТОВ «Ковельський хлібокомбінат» лінія для виробництва даних виробів передбачає використання тільки правильно збалансованих рецептур, витриманих відповідно до стандартів якості. Саме тому смакові якості печива «Весняне» будуть відповідати самому вимогливому смаку споживача і виступати міцним фундаментом конкурентноздатності готової продукції.

2. Якість і привабливість упаковки. Продукція буде упаковуватися в оригінальні яскраві привабливі пакети з фасувальною вагою 0,5 кг. Це буде вигідно відрізнити печиво «Весняне» від решти продукції, упакованої в звичайні поліетиленові пакети.

3. Доступність для більшості споживачів.

Термін зберігання з дня виготовлення не більше:

в літній час - 20 днів;

в зимовий час - 30 днів.

Печиво «Весняне» буде продаватися в магазинах Волинської області.

Для приготування печива необхідне спеціальне обладнання і сировина. Для виробництва печива була розроблена принципово нова технологічна схема, яка складається з наступних операцій:

- підготовка сировини до виробництва: проводиться відповідно до технологічних інструкцій з підготовки сировини;
- приготування тіста.

Для виробництва печива «Весняне» підприємству необхідно мати наступне обладнання (табл. 3.1).

Таблиця 3.1. Потреба в основних фондах

Види основних фондів	Наявність	Необхідно придбати
Приміщення обладнане устаткуванням	Є в наявності	
Машини для формування печива		покупка
Машина для тиражування печива		покупка
Тістомісильна машина	Є в наявності	
Піч для випікання	Є в наявності	
Лінія для упаковки печива	Є в наявності	

Примітка. Складено автором на основі даних ТОВ «Ковельський хлібокомбінат»

Устаткування для формування печива коштує 230 тис грн[67], обладнання для тиражування печива 200 тис грн [67]. Таким чином для покупки нового обладнання нам знадобляться інвестиції в розмірі 430 тис грн. Потрібно взяти до уваги витрати на доставку і установку устаткування. Такі витрати складуть 20 тис гривень. В результаті для установки нового обладнання нам потрібні інвестиції розміром 450 тис гривень.

При цьому необхідно враховувати, що немає необхідності будувати або орендувати приміщення під виробництво і склад, так як підприємство має в своєму розпорядженні виробничі приміщення.

Для оцінки можливого обсягу продажів скористаємося думкою фахівців підприємства. На основі результатів опитування фахівців, прогнозний обсяг продажів в перші 2 місяці складе 50 % від обсягу реалізації, що складе 450 кг в тиждень. Подальший обсяг складе 900 кг в тиждень. Календарний рік має 56 тижнів. Таким чином, річний обсяг продажів складе  $56 \cdot 2 \cdot 900 = 100\,800$  кг.

Крім того, необхідно спланувати собівартість пропонованого до виробництва продукту за статтями витрат:

- матеріальні витрати (витрати на сировину та матеріали, витрати на транспортування, витрати на упакування, витрати на електроенергію, тощо);
- витрати на оплату праці;
- суми нарахованої амортизації.

Для планування величини матеріальних витрат необхідно знати норми витрат сировини на одиницю продукції, плановий обсяг виробництва, ціну одиниці сировини (табл. 3.2).

Таблиця 3.2. Потреби в сировині та матеріалах на 10 кг готової продукції

Сировина	Ціна, грн/кг	Норма витрат, кг	Вартість сировини, грн.
Борошно	15	3,7	55,5
Цукор	13	3,39	44,07
Кориця	120	0,1	12
Аммоній	25	0,05	1,25
Яйця	25	1,63	40,75
Ядро горіха	180	0,35	63
Маргарин	40	0,43	17,2
Олія соняшникова	35	0,15	5,25
Разом			239,02
Разом на од. продукції (1кг)			23,90

Примітка. Складено автором на основі даних ТОВ «Ковельський хлібокомбінат» [42].

Витрати сировини і матеріалів на 1 кг продукції становлять 23,90 грн. Відповідно планові витрати на сировину і матеріали становлять  $100\ 800 * 23,90 = 2409,12$  тис грн.

Необхідно відзначити також матеріальні витрати на упаковку печива. Вони складуть 0,75 копійок на кожні 0,5 кг (за даними підприємства); 1,5 грн за кг. Загальні витрати на упакування становлять 151,2 тис грн.

До матеріальних витрат відносяться також витрати на придбання палива для транспортування, води і енергії на технологічні цілі, придбання послуг виробничого характеру, які виконуються сторонніми організаціями та структурними підрозділами підприємства. Так як підприємство паралельно транспортуватиме і продукцію яку виробляло раніше то на транспортування печива витрачатиме в середньому 157 тис. грн на рік.

Відомо, що продуктивність обраного обладнання становить максимально 900 кг/год. Для початкового виробництва і реалізації продукції потрібно зробити 450 кг в тиждень - перші 2 місяці. Надалі, при успішних продажах, перейдемо на 900 кг в тиждень. Будемо проводити по 450 кг в день спочатку - запас продажів на весь тиждень, пізніше будемо працювати 2 дні і виробляти також по 450кг в день. Розрахуємо витрати на електроенергію табл 3.3.

Таблиця 3.3. Технічні характеристики обладнання необхідні для розрахунку витрат на електроенергію

Показник	Значення
Загальне споживання струму (за даними паспорта обладнання та підприємства)	86 кВт/год
Споживання на добу (обладнання буде працювати не більше 2 годин)	172 кВт
Вартість 1 кВт	2,55 грн

Примітка. Складено автором

Споживання в рік -  $172 * 112$  днів = 19264 кВт.

Витрати на електроенергію складуть  $2,55 * 19264 = 49123,2$  гривень,

Додатково 10% на непередбачені витрати –  $49123,2 * 0,1 = 4912,32$  гривень.

Всього витрати на енергоресурси – 54035,52 гривень.

На 1 кг продукції – 1,86 грн.

Витрати на споживання води - не передбачається, тому що на території підприємства знаходиться своя водонапірна вежа.

Разом витрати на матеріальні ресурси складуть:

$2\,409\,120 + 151\,200 + 54\,035,52 + 157\,000 = 2\,771\,355,52$  гривень.

Тепер сплануємо витрати на оплату праці. На даний момент працівники ТОВ «Ковельський хлібокомбінат» працюють в 4 зміни. Окремі (основні) працівники зайняті приготуванням хліба і хлібобулочних виробів. Додаткові працівники зайняті 3 дні на тиждень. Отже, можемо залучити цих працівників в незайняті для них 2 дня.

Таблиця 3.4. Витрати на оплату праці

Показник	Майстер-кондитер	Машиніст лінії упакування	Разом
Необхідна кількість працівників.	1	1	2
Обсяг виробництва за год, кг	39600	39600	x
Розмір заробітної плати, грн	74400	72600	147000
Доплати, премії, грн	7200	6600	13800
Фонд оплати праці, грн.	81600	79200	160800
Податки (18% - податок на доходи, 1,5% - військовий збір)	15912	15444	31356
Розмір заробітної плати з врахуванням податку, грн	65688	63765	129453

Примітка. Складено автором на основі даних ТОВ «Ковельський хлібокомбінат» [43].

Таким чином, трудовитрати на 1 кг печива «Весняне» складуть  $129\,453 / 100\,800 = 1,28$  гривень.

Для того щоб спланувати величину амортизаційних відрахувань потрібно знати балансову вартість майна, що амортизується і норму амортизації. Розрахунок амортизаційних відрахувань зробимо в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5. Розрахунок величини амортизаційних відрахувань

Майно, що амортизується	Балансова вартість, грн.	Норма амортизації	Сума амортизації, грн
1. Машина для формування печива А2-ШФЗ	230 000	0,083	19 090
2. Машина для тиражування печива А2 ТК-2Л	200 000	0,083	16 600
3. Тістомісильна машина	54780	0,083	4546,74
4. Піч для випікання "Ротор-Агро" 201	580000	0,083	48140
6. Машина для упаковки "Термопак"	38470,67	0,083	3193,06
Разом	-	-	91 569,8
Разом за одиницю продукції (1 кг)	-	-	0,91

Примітка. Складено автором на основі даних ТОВ «Ковельський хлібокомбінат» [43].

Виконавши всі розрахунки, можна спланувати загальну величину виробничої собівартості.

Таблиця 3.6. Калькуляція собівартості одиниці продукції, гривень

Витрати, тис.грн	Собівартість	
	за період	За одиницю продукції(1 кг)
Матеріальні витрати	2 771 355, 52	27,50
Витрати на оплату праці	129 453	1,28
Амортизаційні витрати	91 569,8	0,91
Адміністративні витрати	45 763,4	0,45
Разом	3 038 141,72	30,14

Примітка. Складено автором на основі даних ТОВ «Ковельський хлібокомбінат» [43].

Собівартість одного кілограма печива складає 30,14 грн.

Торгова націнка на ТОВ «Ковельський хлібокомбінат» становить 20 %. У вартість продукції включаємо також 20 % ПДВ. Отже, ціна 1 кг печива становитиме  $30,14+(30,14*20\%)+(30,14*20\%) = 42,20$  грн. Так як печиво буде пофасовано по 500 г, то ціна однієї пачки становитиме 21,10 грн.

Для прогнозування продажів печива ми використовуємо метод опитувань споживачів (Додаток Д), що дає змогу одержати інформацію про наміри зробити покупку споживачами. Опитавши 100 покупців в торгових точках та провівши дегустацію продукції, 91 покупець відповів, що обов'язково придбав би наше печиво. Тобто при такому прогнозі продукція продасться на 91 % і підприємство отримає дохід в розмірі  $100\ 800 * 91\% * 42,20 = 3\ 870,555$  тис. грн.

Впровадивши новий вид продукції ТОВ «Ковельський хлібокомбінат» отримає дохід від реалізації даного виду продукції, тим самим збільшить загальну виручку від реалізації, а це вже вплине на підвищення чистого прибутку.

### **3.2. Оптимізація управління асортиментом та освоєнням виробництва нових видів продукції**

Організаційна підготовка виробництва — це сукупність взаємопов'язаних соціально-психологічних та організаційно-економічних процесів на всіх стадіях та етапах комплексної підготовки виробництва, що забезпечують готовність підприємства до освоєння необхідного обсягу продукції заданого рівня якості в установлені терміни з найменшими витратами. Процес ефективного управління асортиментом у сучасних ринкових умовах виходять далеко за межі питань виробництва та реалізації продукції, важлива роль приділяється визначенню необхідності застосування комплексного підходу до управління діяльністю підприємства в цілому.

Комплекс робіт з оптимізації управління асортиментом та освоєнням виробництва нових видів продукції на ТОВ «Ковельський хлібокомбінат» здійснюється паралельно й взаємозалежно з конструкторською та технологічною підготовкою з безпосередньою участю головного технолога, планово-економічного відділу, бухгалтерії, відділу збуту, керівництва підприємства.

На основі отриманих даних аналізу ми розробили практичні рекомендації щодо шляхів вдосконалення управління асортиментом та прискорення освоєння виробництва нового виду продукції ТОВ «Ковельський хлібокомбінат»:

1) ввести посаду маркетолога, що підвищить ефективність управління маркетинговою та рекламною діяльністю. До цього підприємство користувалося послугами маркетингової фірми. Витрати на введення цієї посади складуть 85 000 грн на рік.

2) провести нову корпоративну стратегію інтенсивного зростання, яка полягатиме в введенні нового виду продукції та дасть змогу задовольнити постійні зміни потреб і смаків споживачів через надання їм широкого асортименту товарів.

3) передвиробничі планові розрахунки: складання плану-графіка і кошторису витрат на реалізацію цих етапів; визначення економічної ефективності нової продукції.

Економічна ефективність від впровадження нового або оновленого виду продукції на рівні підприємства визначається за такими узагальнюючим показником як абсолютна ефективність. При цьому ефективними вважаються новинки, абсолютна ефективність ( $E_a$ ) яких не нижче нормативної та базової:

$$E_a = \frac{Дчп}{Кв} * 100\%, \quad (3.1)$$

де Дчп - приріст чистої продукції в результаті впровадження нововведення;

Кв - витрати на нововведення.

Визначаємо спочатку приріст чистої продукції в результаті впровадження нововведення для цього беремо спрогнозований обсяг виручки від реалізації нового товару 3 851,884 тис грн. Витрати на нововведення становлять 2 992,378 тис грн.

$$E_a = (3851884/2992378)*100\% = 128,7\%$$

Даний показник показує, що впровадження нового товару є ефективним і продукцію доцільно вводити в виробництво.

Для підготовки початку виробництва нового виду продукції необхідно скласти календарний план-графік основних етапів робіт (табл. 3.7). Календарний план-графік – один з варіантів оперативного планування, оскільки базується на характеристиці чітких задач; це підсумкова форма інформації про проект.

Таблиця 3.7. Таблична форма для розробки календарного плану-графіку виробництва та реалізації нового виду продукції

Зміст етапу	Відповіда- льний	Період реалізації, номер місяця з початку виконання робіт							Вартість етапу, грн.
		1	2	3	4	5	6	7	
1. Купівля та монтаж обладнання	Директор Смітюх І. Є.								450 000
2. Закупівля сировини									2 409 120
3. Виробництво товару									54035,52
4. Упакування товару									151 200
5. Доставка товару в точку продажу									
Всього, тис.грн.									

Примітка. Складено автором.

4) удосконалення виробничої структури: вибір найраціональніших форм та методів організації виробництва нового товару; організаційне проектування робочих місць та систем їх обслуговування.

Для забезпечення безперебійного і швидкого освоєння виробництва необхідно також спроектувати робоче місце та оснащити і укомплектувати його всіма необхідними знаряддями і предметами праці для виконання закріплених операцій процесу праці(табл. 3.8).

Таблиця 3.8. Основні елементи оснащення робочого місця на ТОВ «Ковельський хлібокомбінат»

Тип оснащення	Елементи оснащення
Основне технологічне обладнання	Машини для формування, машина для тиражування, тістомісильна машина, піч для випікання, лінія для упаковки
Допоміжне обладнання	Засоби для транспортування, підйомні присторої
Організаційне оснащення	Засоби для розміщення і зберігання пристороїв, документації, тара, меблі, освітлення, предмети виробничого інтер'єру
Технологічне оснащення	Присторої та інструменти

Примітка. Складено автором

Метод організації виробництва – це спосіб виконання виробничого процесу, який передбачає сукупність відповідних прийомів та заходів його реалізації. Для освоєння виробництва нового виду продукції ТОВ «Ковельський хлібокомбінат» можна використати метод потокового виробництва. Основною структурною ланкою потокового виробництва є потокова лінія – технологічно та організаційно відокремлена група робочих місць, на яких виготовляється один або кілька подібних типорозмірів виробів.

Тактпотокової лінії – це період часу, за який із лінії сходять вироби, що пересуваються послідовно один за одним, тобто це інтервал часу, через який періодично відбувається випуск певної готової продукції:

$$r = \frac{T_{\text{еф}}}{V_{\text{пл}}}, \quad (3.2)$$

де  $r$  – такт потокової лінії, хв.;

$T_{\text{еф}}$  – ефективний фонд часу роботи потокової лінії в плановому періоді, хв.;

$V_{\text{пл}}$  – план випуску продукції за даний період часу у натуральному вимірі.

При цьому ефективний фонд часу потокової лінії в плановому періоді розраховується за формулою:

$$T_{\text{еф}} = T_{\text{дн}} - g_p - g_n, \quad (3.3)$$

де  $T_{\text{дн}}$  – число робочих днів у році;

$g_p$  – втрати робочого часу на проведення планових ремонтів;

$g_n$  – втрати робочого часу на регламентовані перерви.

Розрахуємо ефективний фонд часу потокової лінії для ТОВ «Ковельський хлібокомбінат». Підприємство планує випустити 100 800 кг готової продукції. В році в середньому 251 робочий день, 3% часу займають планові ремонти, а це 7 днів, 2 % часу – регламентовані перерви, а це приблизно 5 днів, відповідно:

$$T_{\text{еф}} = 251 - 7 - 5 = 239 \text{ днів (344 160 хв)}.$$

Звідси рахуємо такт потокової лінії:

$$r = 344\,160 / 100\,800 = 3,41 \text{ хв}.$$

Порахувавши такт потокової лінії ми дізнаємося, що для виготовлення 1 кг готової продукції нам знадобиться 3,41 хв.

5) забезпечення технічної готовності підприємства до випуску нових виробів: визначення потреби в додатковому устаткуванні, матеріальних і енергетичних ресурсах.

Розрахунок потреби за аналогією використовується при плануванні виробництва нових виробів, на які ще не розроблено норми втрачання матеріальних ресурсів.

Багато видів промислової продукції виготовляються з кількох видів сировини або матеріалів. Для отримання готового виробу необхідної якості розробляють рецептури. У них визначається процентне співвідношення кожного конкретного матеріалу, що витрачається для виробництва цих виробів.

Планова потреба в кожному конкретному матеріалі ( $M_k$ ) обчислюється за формулою:

$$M_k = M_{\text{заг}} * n_k \quad (3.4)$$

де  $M_{\text{заг}}$  – загальний об'єм запланованого виробництва нового товару;

$n_k$  – норма витрат конкретного матеріалу на виробництво нового товару.

Розрахуємо планову потребу в сировині та матеріалах на виробництво нового виду продукції ТОВ «Ковельський хлібокомбінат». Підприємство планує виготовити 100 800 кг готової продукції. Згідно рецептури продукту на 1 кг готової продукції необхідно витрати 0,37 кг – борошна, 0,39 – цукру, 0,001 кг – кориці, 0,005 кг – аммонію, 0,16 кг – яєць, 0,035 кг – ядра горіха, 0,043 кг – маргарину, 0,015 кг – олії соняшникової. Звідси відповідно планова потреба в:

- борошні =  $100\ 800 * 0,37 = 37\ 296$  кг;
- цукрові =  $100\ 800 * 0,39 = 39\ 312$  кг;
- кориці =  $100\ 800 * 0,001 = 100,8$  кг;
- аммонію =  $100\ 800 * 0,005 = 504$  кг;
- яйцях =  $100\ 800 * 0,16 = 16\ 128$  кг;
- ядрах горіха =  $100\ 800 * 0,035 = 3528$  кг;
- маргарині =  $100\ 800 * 0,043 = 4334,4$  кг;
- олії соняшниковій =  $100\ 800 * 0,015 = 1512$  кг.

б) комплектування робочих кадрів: набір, підготовка, перепідготовка кадрів відповідних професій та кваліфікації; залучення та стимулювання персоналу до освоєння нововведень; соціально-психологічна підготовка працівників підприємства до створення та виробництва нової продукції;

Оскільки впроваджується нове обладнання з яким працівники раніше не

працювали, то необхідно провести комплекс заходів спрямованих на навчання персоналу(табл. 3.9).

Таблиця 3.9. Програма підготовки персоналу

№ з/п	Зміст підготовки персоналу	Сума, тис.грн.
1.	Курси підвищення кваліфікації	4,5
2.	Стажування	4,0
3.	Вивчення основних прийомів роботи, трудових операцій та трудових рухів	3,5
4.	Перевірка засвоєного матеріалу	3
5.	Всього	15

Примітка. Складено автором.

В наведеній таблиці встановлено, що для навчання персоналу необхідно 15 тис. грн.

Серед методів стимулювання персоналу до освоєння нового виду продукції на ТОВ «Ковельський хлібокомбінат» ми пропонуємо:

- мотиваційні наради («летучками» і «планерки») - крім традиційного інформування працівників та обміну ідеями, керівник повинен намагатися зарядити людей на ефективну роботу. Це найдієвіший метод, який допомагає залучити персонал в організаційне життя компанії;

- вітання зі знаменними датами - день народження, річниця роботи, закінчення випробувального терміну та інші знакові дати — все це привід привітати людини і зайвий раз підняти йому настрій. До того ж, це підтвердить відчуття співробітника в тому, що він важливий для компанії, а це в свою чергу підвищить його лояльність;

- можливості для професійного зростання - підвищення професійного рівня вигідно як для компанії так і для самого працівника. Багато фірм зараз в якості заохочення оплачують своїм співробітникам курси, семінари та стажування;

- публічна похвала старанних працівників - простий, але в той же час досить ефективний метод. Щоправда, назвати його безпосередньо стимулом не

можна, це скоріше засіб для підтримки ентузіазму працівника.

7) перспективне та оперативне планування: визначення календарно-планових, матеріальних, трудових і фінансових норм та нормативів; уточнення форм документації; формування планово-економічної інформації; вибір методів та систем оперативно-виробничого планування, обліку та оцінки діяльності підрозділів за періодами освоєння нового виробу тощо.

Таким чином, на даному етапі розвитку підприємства в межах управління асортиментом та освоєнням виробництва нових видів продукції, ми пропонуємо підприємству розробити тактичні та оперативні плани щодо виробництва та реалізації нового виду продукції на наступні роки. Скласти календарний план-графік, що полягає у плануванні обсягу робіт і завантаження підрозділів та виконавців, побудові календарних графіків виконання робіт за окремими проектами, всієї сукупності робіт, завантаження обладнання та виконавців, розподілу робіт за окремими календарними періодами.

## ВИСНОВКИ

У представленій магістерській роботі проаналізовано асортимент та освоєння виробництва нового виду продукції, а також розроблено шляхи оптимізації управління асортиментом та освоєнням виробництва нового виду продукції на ТОВ «Ковельський хлібокомбінат. За результатами дослідження сформульовано висновки та пропозиції як методичного, так і практичного характеру:

1. Розкриття змісту управління асортиментом дає можливість виявити основні чинники, які впливають на ефективну роботу підприємства. Запропоновано під управлінням асортиментом розуміти діяльність, що спрямована на формування раціонального асортименту, який найбільш повно задовольняв би вимоги споживачів та включала б безліч факторів як загальних, так і специфічних для кожного підприємства не врахувавши які підприємство не змогло б сформувати ефективний асортимент. Таке визначення показує, що процес управління асортиментом продукції повинен виходити з товарної спеціалізації підприємства та бути направленим на задоволення попиту покупців, а також забезпечення високої прибутковості його діяльності.

2. Характеристики процесу освоєння виробництва нового виду продукції та методичних підходів до визначення його ефективності дозволить раціонально спланувати виробництво нового товару. Розглянуто етапи розробки нового виду продукції та основні показники, які слід використовувати для аналізу економічної доцільності впровадження нових видів продукції на підприємстві. Освоєння виробництва нового виду товару згідно запропонованих етапів забезпечить чітку та ефективну організацію виробництва, що дозволить уникнути багатьох ризиків.

3. Оцінка асортименту та життєвого циклу продукції необхідна для визначення стану діяльності підприємства та дослідження етапів розвитку продукції. Проаналізовано техніко-економічні показники підприємства та

структуру асортименту продукції. За допомогою методу Полі-Кука визначено на якому етапі життєвого циклу знаходиться кожен з видів продукції. Дані дослідження дозволяють визначити ступінь доцільності впровадження нового виду продукції.

4. Проаналізувавши процес освоєння виробництва нового виду продукції ми вивчимо досвід підприємства щодо впровадження ним продукції в минулому. Досліджено кожен етап освоєння виробництва в 2016 р. нового на той час виду продукції - рулет «Карпати» та обгрунтовано доцільність його впровадження. Вивчення того як підприємство організовувало свою діяльність при освоєнні нового виду товару дозволить оцінити всі отримані результати та уникнути можливих ризиків.

5. Так як в 2018 р. на ТОВ «Ковельський хлібокомбінат» значно знизився чистий прибуток ми пропонуємо ввести новий вид продукції печиво «Весняне» це забезпечить розширення асортименту та збільшення фінансових результатів. Для впровадження нового виду продукції необхідно закупити нове обладнання, найняти нових працівників та закупити необхідну сировину. Обчисливши економічну доцільність освоєння виробництва даного виду продукції та здійснивши прогнози підприємство зможе отримати 3 870,555 тис. грн доходу від реалізації продукції, а це вже вплине на підвищення чистого прибутку.

6. Розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення управління асортиментом та прискорення освоєння виробництва нового виду продукції ТОВ «Ковельський хлібокомбінат»: ввести посаду маркетолога, проводити передвиробничі планові розрахунки, скласти календар-графік робіт, заздалегіть проектувати робочі місця та системи їх обслуговування, розраховувати потребу в матеріальних ресурсах, проводити підготовку персоналу. Впровадження заходів щодо оптимізації управління асортиментом та освоєнням виробництва нового виду продукції забезпечить ефективну та безперебійну роботу підприємства на етапі оновлення асортименту.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамов Л. К., Азарова Т. В. Цільові програми та механізми по забезпеченню прозорості у процесі їх реалізації. Кіровоград: ІСКМ, 2017. 100 с.
2. Абрамович І. А. Товарний асортимент підприємства: сутність та умови формування. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2017. Вип. 12(1). С. 6-9. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg\\_2017\\_12%281%29\\_\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2017_12%281%29__3).
3. Бакунов О.О., Сергеева О.В., Распопова В.А. Обґрунтування теоретичних підходів до визначення сутності торговельної мережі. URL: <http://www.nbuv.gov.ua>.
4. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2013. 468 с.
5. Бардаш М. С., Хоменко О. І. Асортиментна політика підприємства та шляхи її вдосконалення. *Ефективна економіка*. 2016. № 11. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2016\\_11\\_66](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_11_66).
6. Білоус Т. В. Управління товарним асортиментом в сучасних ринкових умовах. *Бізнес Інформ*. 2017. № 9. С. 234-239. URL: [http://nbuv.gov.ua/\\_2017\\_11\\_38](http://nbuv.gov.ua/_2017_11_38).
7. Білоус Т. В., Гарафонова О. І., Ульченко О. В. Особливості управління товарним асортиментом на малому підприємстві. *Бізнес Інформ*. 2016. № 11. С. 216-221. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2016\\_11\\_38](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2016_11_38).
8. Бугас Н. В., Панченко Ю. О. Аналіз факторів, що впливають на формування асортименту. *Ефективна економіка*. 2013. № 11. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2013\\_11\\_37](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2013_11_37).

9. Вудвуд В. В., Шуткевич Т. М. Проблеми виробництва харчової промисловості України в сучасних умовах господарювання. Молодий вчений. 2015. № 2(2). С. 17-20. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv\\_2015\\_2%282%29\\_\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2015_2%282%29__4).
10. Гаврилишин В. В., Олексин І. І. Окремі аспекти управління асортиментом продовольчих товарів у провідних роздрібних мережах. *Підприємництво і торгівля*. 2019. Вип. 24. С. 31-36. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Torg\\_2019\\_24\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Torg_2019_24_6).
11. Глущенко Ю. Є., Шумкова О. В. Особливості маркетингового управління асортиментом. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2019. Вип. 24(1). С. 96-100. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg\\_2019\\_24\(1\)\\_\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2019_24(1)__20).
12. Господарський кодекс України: Закон України від 16.01.2003 № 436-IV. *Відомості Верховної Ради України*. 2003. №18. Ст. 144.
13. Гуляєва Н. М., Сомко О. В. Фінансові ресурси підприємств. *Фінанси України*. 2018. № 12. С. 60-67. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp\\_2018\\_49\\_41](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2018_49_41).
14. Гуржій Н. М., Білик І. С. Сучасні методи управління асортиментом товарів в торговельному підприємстві. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту*. Економічні науки. 2010. Вип. 1. С. 96-100. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchtei\\_2010\\_1\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchtei_2010_1_15).
15. Гуштан Т. В. Концептуальні засади функціонування інформаційно-комунікаційної системи управління товарним асортиментом. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2017. № 1. С. 36-40. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu\\_2017\\_1\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2017_1_8).
16. Гуштан Т. В. Сутність управління асортиментом в діяльності торговельного підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2016. № 9. С. 91-94. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu\\_2016\\_9\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2016_9_21).

17. Гуштан Т. В., ЛазурС. П., Лалакулич М. Ю. Інструментарій управління товарним асортиментом торговельних мереж.*Науковий вісник Ужгородського університету. Серія : Економіка.* 2018. Вип. 1. С. 217-222. URL: [http://nbuv.gov.ua/Nvuues\\_2018](http://nbuv.gov.ua/Nvuues_2018).

18. Діденко Є. О., Савельєв Д. С. Управління асортиментною політикою підприємства.*Ефективна економіка.* 2015. № 3. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2015\\_3\\_56](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_3_56).

19. Дорофієнко В.В., Колосюк В.П. Організація виробництва: підручник. Донецьк:“ВІК”, 2016. 418 с.

20. Дrajниця С. А., Островська Ю. О. Концепція управління асортиментом товарів і стимулювання їх продажу в мережевих структурах.*Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.* 2019. № 5. С. 107-110. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu\\_ekon\\_2019\\_5\\_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2019_5_24).

21. Думанська К. С., Ющенко О. І. Формування асортименту продукції на підприємствах різних напрямів спеціалізації.*Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.* 2013. № 2(3). С. 138-141. URL: <http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu>.

22. Запоточний, І. В., Захарченко В. І. Державне регулювання регіональної економіки. за ред. д.е.н., проф. Захарченка В. І. Х.: ТОВ «Одісей», 2003. 592с.

23. Зятковський І. В. Бюджет підприємства як інструмент управління фінансовими ресурсами.*Фінанси України.* 2017. № 7. С. 75-79. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp\\_2015\\_49\\_41](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2015_49_41).

24. Істомін Л. Ф., Макаренко М. Б. Моделі аналізу та управління асортиментом торгового підприємства.*Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля.* 2017. № 2. С. 33-37. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VSUNU\\_2017\\_2\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VSUNU_2017_2_8).

25. Істомін Л. Ф., Макаренко М. Б. Моделі аналізу та управління асортиментом торгового підприємства. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2017. № 2. С. 33-37. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VSunU\\_2017\\_2\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VSunU_2017_2_8).
26. Канцідал Т. В., Комаровська О. В. Вплив маркетингового середовища на асортиментну політику підприємства. *Економіка і регіон*. 2013. № 2. С. 52-57. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/\\_2013\\_2\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/_2013_2_11).
27. Конституція України: Закон від 28.06.1996 №254К/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>.
28. Коробов М.Я. Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємств. Навч. Посібник. К.: Знання, КОО, 2015. 378 с.
29. Красовська Т. В. Методичні засади формування механізму товарного асортименту на виробничих підприємствах. *Економіка та держава*. 2015. № 2. С. 67-70. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde\\_2010\\_2\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2010_2_19).
30. Куденко К. Методи формування та реалізації асортиментної політики підприємств роздрібної торгівлі. *Траектория науки*. 2016. Т. 2, № 7. С. 3.15-3.37. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/trna\\_2016\\_2\\_7\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/trna_2016_2_7_6).
31. Кузнецов К. А., Антоненко С. В., Данилов Т. І., Скачков А. О. Розробка та дослідження алгоритмів розв'язання задачі маршрутизації з поверненням товару. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ»*. Серія : Механіко-технологічні системи та комплекси. 2016. № 7. С. 20-25. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vcpimtck\\_2016\\_7\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vcpimtck_2016_7_6).
32. Кузнецов П. В., Парфентенко І.А., Балагула Д.П. Маркетингове управління асортиментом продукції підприємства в умовах інформаційної економіки. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2015. Вип. 49. С. 198-204. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp\\_2015\\_49\\_41](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2015_49_41).
33. Кузьминчук Н. В., Куценко Т. М. Теоретичні підходи до розуміння сутності маркетингової товарної політики підприємства. *Вісник економіки*

*транспорту і промисловості*. 2019. № 66. С. 149–158. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/echp\\_2019\\_2\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/echp_2019_2_19).

34. Кузьминчук Н. В., Куценко Т. М., Терованесова О. Ю. Управління асортиментом у контексті реалізації маркетингової товарної політики підприємства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. Серія: Економічні науки. 2018. № 5. С. 52-61. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk_10).

35. Ляхта О. В. Вплив життєвого циклу товару на вибір маркетингової стратегії. *Економічний вісник Донбасу: Науковий журнал*. 2015. № 2 (20). С. 152–154. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/texc\\_2015](http://nbuv.gov.ua/UJRN/texc_2015).

36. Малюк С. О. Оптимізація управління асортиментом продукції. *Вісник Харківського національного аграрного університету ім. В. В. Докучаєва*. Сер.: Економічні науки. 2014. № 6. С. 124-131. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhnau\\_ekon\\_2014\\_6\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhnau_ekon_2014_6_21).

37. Малюк С. О. Показники та методи оцінки ефективності системи управління товарним асортиментом хлібопекарських підприємств. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Сер.: Економічні науки. 2014. Вип. 6(3). С. 22-25. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu\\_en\\_2014\\_6\(3\)\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2014_6(3)_7).

38. Маркова Т. Д., Ілуца А. Я. Особливості обліку виробництва і реалізації готової продукції на підприємствах харчової промисловості. *Економіка харчової промисловості*. 2014. № 2. С. 74-78. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/echp\\_2014\\_2\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/echp_2014_2_19).

39. Мартиненко М.М., Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент: підручник. К.: Каравелла, 2016. 320 с.

40. Монтік О. Н. Оптимізація управління асортиментною політикою промислового підприємства. *Економіка харчової промисловості*. 2013. № 1. С. 24-29. URL: [http://nbuv.gov.ua.p\\_2013\\_1\\_7](http://nbuv.gov.ua.p_2013_1_7).

41. Мошенський С.З., Швець М.Д., Турченко М.О. Економічний аналіз:

підручник для студентів економічних спеціальностей вищих навчальних закладів. За ред. д.е.н., проф., Заслуженого діяча науки і техніки України Ф.Ф. Бутинця. 2-ге вид., доп. і перероб. Житомир: ПП "Рута", 2017. 704 с.

42. Опис бізнесу. База даних. URL:<http://smida.gov.ua>.

43. Основи діяльності. [Електронний ресурс]. ТОВ «Ковельський хлібокомбінат». URL: <http://www.khk.com.ua/uk/about>.

44. Павлова М. Б. Методи оптимізації асортименту товарів. *Підприємництво і торгівля*. 2018. Вип. 22. С. 128-131. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Torg\\_2018\\_22\\_22](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Torg_2018_22_22).

45. Пащенко О. П. Цільовий підхід в управлінні підприємствами харчової промисловості: суть, особливості та значення. *Вісник ЖДТУ*. 2019. №1(51). С. 54-59. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp\\_2019\\_56](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2019_56).

46. Податковий кодекс України: Закон України від 02.12.2010 № 2755-VI *Відомості Верховної Ради України*. 2011. №13. Ст. 112.

47. Пойда-Носик Н. Н., Грабарчук С. С. Фінансові ресурси підприємства. *Фінанси України*. 2018. № 1. С. 96-103. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp\\_2018\\_49\\_41](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2018_49_41).

48. Покотилова О.І. Рефлексивне управління товарним асортиментом підприємства на основі процесного підходу. *Економіка: реалії часу*. 2015. № 5. С. 155-160. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrch\\_2015\\_5\\_27](http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrch_2015_5_27).

49. Поліщук Н. В. Методи аналізу діяльності підприємства. *Фінанси України*. 2011. № 4. С. 61-66. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp\\_2011\\_18\\_61](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2011_18_61).

50. Поліщук Н. В. Планування результативної діяльності підприємства. *Фінанси України*. 2018. № 4. С. 39-44. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp\\_2018\\_23\\_87](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2018_23_87).

51. Про державний контроль за дотриманням законодавства про харчові продукти, корми, побічні продукти тваринного походження, здоров'я та

благополуччя тварин: Закон України від 18.05.2017 № 2042-VIII.  
URL:<https://zakon.rada.gov.ua>.

52. Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів: Закон України від 23.12.1997 № 771/97-ВР.  
URL:<https://zakon.rada.gov.ua>.

53. Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю: Закон України від 06.02.2018 № 2275-VIII. URL:<https://zakon.rada.gov.ua>.

54. Про ціни і ціноутворення: Закон України від 21.06.2012 № 5007-VI.  
URL:<https://zakon.rada.gov.ua>.

55. Прядко О. М. Удосконалення організації управління торговим асортиментом у роздрібній торговельній мережі. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2015. Вип. 1. С. 266-276. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/esprstp\\_2015\\_1\\_28](http://nbuv.gov.ua/UJRN/esprstp_2015_1_28).

56. Річна інформація [Електронний ресурс]. База даних. URL: <http://smida.gov.ua>.

57. Ройтер Л. В., Виденкина И. В. АВС-анализ в управлении ассортиментной политикой. *Економика и менеджмент*. 2018. № 6. С. 62-66. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN\\_2018](http://nbuv.gov.ua/UJRN_2018).

58. Румянцев А. П. Михайлова К. С. Окремі аспекти формування товарного асортименту компанії. *Ефективна економіка*. 2011. № 4. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2011\\_4\\_27](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2011_4_27).

59. Савченко К. А., Стадніченко В. В. Оптимізація товарного асортименту ергономічної продукції. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2017. № 14. С. 355-360. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/evntukpi\\_2017\\_14\\_56](http://nbuv.gov.ua/UJRN/evntukpi_2017_14_56).

60. Серебрякова Т.Ю. Теорія і методологія наскрізного внутрішнього контролю [монографія]. М.: Инфра-М, 2016. 328 с.

61. Смольнякова Н. М., Волосов А.М. Суть і зміст асортиментної політики торговельного підприємства: понятійний базис.*Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2016. Вип. 1. С. 65-77. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/esprstp\\_2016\\_1\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/esprstp_2016_1_9).

62. Статут ТОВ «Ковельський хлібокомбінат» URL: <http://www.khk.com.ua/library/file/statut-ukr.pdf/>.

63. Ткаченко Т. В. Формування асортиментної політики підприємства. *Економіка і менеджмент культури* . 2013. № 2. С. 60-64. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ekmk\\_2013\\_2\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ekmk_2013_2_15).

64. Тридід О.М., Азаренкова Г.М., Мішина С.В., Борисенко І.І. Логістика: навч. посіб. К. Знання, 2008. 566 с.

65. Троян А. В. Особливості асортиментної політики підприємства в сучасних умовах господарювання.*Ефективна економіка*. 2014. № 1. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2014\\_1\\_55](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2014_1_55).

66. Труш Ю. Л., Гриценко А. О. Формування асортиментної політики на підприємстві.*Формування ринкових відносин в Україні*. 2016. № 1. С. 67-70. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu\\_2016\\_1\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2016_1_16).

67. Устаткування для виробництва печива Україна. URL: <https://ua.all.biz/uk/ustatkuvannya-dlya-vyrobnyctva-pechyva-bgg1078877>.

68. Ушкаренко Ю. В., Петлюченко В. В. Перспективи розвитку виробництва продукції харчової промисловості. *Інноваційна економіка*. 2013. № 7. С. 9-11. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek\\_2013\\_7\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2013_7_3).

69. Федорчук Д. А., Самарічева Т. А. Особливості організації виробництва нових видів продукції на підприємстві. *Модернізація економіки: сучасні реалії, прогнозні сценарії та перспективи розвитку: матеріали міжнар. наук.-практ. конф., м. Херсон*. Херсон: Видавництво ФОП Вишемирський В.С., 2020. С. 432-434.

70. Федоряк Р. М., Андрійчук А. О. Проблемні питання формування асортиментної політики торговельних підприємств. *Технології та дизайн*. 2014. № 4. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/td\\_2014\\_4\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/td_2014_4_11).

71. Холодова О.Ю. Визначення шляхів розвитку та вдосконалення виробничого хлібопекарського підприємства. *Економічний нобелівський вісник*. 2014. № 1 (7) С.485-492. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu\\_en\\_2014\\_6\(3\)\\_\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2014_6(3)__7).

72. Цимбалюк Г. С. Соціологічний метод оцінювання якості хлібобулочної продукції підприємств Хмельницької області в управлінні асортиментною політикою. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. Вип. 6. С. 178-182. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/evzdia\\_2018\\_6\\_36](http://nbuv.gov.ua/UJRN/evzdia_2018_6_36).

73. Черкашина М. В. Розробка методики управління підготовкою персоналу для систем просування товарів в умовах постіндустріального суспільства. *ScienceRise*. 2019. № 2-3. С. 28-31. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/texc\\_2019\\_2-3\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/texc_2019_2-3_8).

74. Чубукова О. Ю., Яренко А. В. Оптимізація та моделювання асортиментної політики підприємства. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія : Економічні науки*. 2016. № 3. С. 107-113. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN\\_2016\\_3\\_1](http://nbuv.gov.ua/UJRN_2016_3_1).

75. Шира Т. Б. Функціональний аспект управління асортиментом у комерційній діяльності. *Наукові записки [Української академії друкарства]*. Серія: Економічні науки. 2015. № 1. С. 63-73. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzec\\_2015\\_1\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzec_2015_1_11).

## **ДОДАТКИ**

## Додаток А

Таблиця А. 1. Динаміка основних показників діяльності підприємства за 2014-2018 рр.

№ з/п	Назва показників	Одиниці виміру	Роки					Темп росту 2018 р. до 2014 р., %
			2014	2015	2016	2017	2018	
1.	Обсяг товарної продукції	тис. грн.	36754,00	49457,00	57089,00	58235,00	57489,00	156,41
2.	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт, послуг	тис. грн.	35732,00	48108,00	56087,00	57593,00	56671,00	158,60
3.	Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	29870,00	39086,00	45748,00	46768,00	48267,00	161,59
4.	Валовий прибуток	тис. грн.	5862,00	9022,00	10339,00	10825,00	8404,00	143,36
5.	Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	326,00	2435,00	1157,00	2707,00	13,00	3,99
6.	Сукупні витрати на 1 грн. реалізованої продукції	грн./грн.	0,83	0,81	0,81	0,81	0,85	102,41
7.	Рентабельність/збитковість – продажу	%	0,91	5,06	2,06	4,70	0,02	2,19
	– витрат	%	1,09	6,22	2,53	5,79	0,03	2,75
8.	Чисельність працюючих –працівників	осіб	248	263	260	266	259	104,44
	–робітників	осіб	221	235	231	235	232	104,98
9.	Виробіток: – 1 працівника	тис.грн./особу	144,08	182,92	215,72	216,51	218,81	151,86
	– 1 робітника	тис.грн./особу	161,68	204,71	242,80	245,07	244,27	151,08
10.	Фонд заробітної плати,	тис. грн.	7530,00	9220,60	12079,00	12426,00	13958,00	185,36
11.	Середньорічна ЗП одного працівника	тис. грн.	30,37	35,06	46,46	46,72	53,90	177,48
12.	Вартість основних виробничих фондів	тис. грн.	9597,00	10419,00	9891,00	9596,00	9111,00	94,93
13.	Фондовіддача		3,72	4,62	5,67	6,00	6,22	167,20

Примітка. Розраховано автором на основі даних фінансової звітності ТОВ «Ковельський хлібокомбінат»

## Додаток Б

Таблиця Б.1. Зміна обсягу та структури виробництва основних видів продукції (послуг) ТОВ «Ковельський хлібокомбінат» за 2014-2018 рр.

Назва продукції (послуг)	2014 р.		2015 р.		2016 р.		2017 р.		2018 р.		Відхилення 2018р. від 2014р. (+, -), тис. грн.	Відхилення в структурі 2018 р до 2014р., %
	обсяг продукції, тис. грн.	питома вага, %	обсяг продукції, тис. грн.	питома вага, %	обсяг продукції, тис. грн.	питома вага, %	обсяг продукції, тис. грн.	питома вага, %	обсяг продукції, тис. грн.	питома вага, %		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Хліб	11910,6	33,33	16035,9	33,33	18326,4	32,67	18829,6	32,69	18837,1	33,24	6926,5	-0,09
Батон	5955,3	16,67	9049,3	18,81	10311,3	18,38	10514,3	18,26	10412,4	18,37	4457,1	1,71
Булка	5638,2	15,78	8845,3	18,39	11412,8	20,35	11535,9	20,03	11420,8	20,15	5782,6	4,37
Круасани	3201,2	8,96	2023,1	4,21	2521,8	4,50	2935,4	5,10	2620,4	4,62	-580,8	-4,34
Рулет	2103,1	5,89	2141,2	4,45	2145,4	3,83	2248,3	3,90	2215,3	3,91	112,2	-1,98
Торт	5823,5	16,30	8481,2	17,63	10089,1	17,99	10583,2	18,38	10094,5	17,81	4271	1,51
Інша продукція	1100,1	3,08	1532,0	3,18	1280,2	2,28	946,3	1,64	1070,5	1,89	-29,6	-1,19
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт, послуг	35732,0	100,00	48108,0	100,0	56087,0	100,0	57593,0	100,0	56671,0	100,0	20939,0	1

Примітка. Розраховано автором на основі даних фінансової звітності ТОВ «Ковельський хлібокомбінат»

[56].

## Додаток В

Таблиця В.1. Зміна обсягу та структури виробництва хліба ТОВ «Ковельський хлібокомбінат» за 2014-2018 рр.

Назва продукції (послуг)	2014 р.		2015 р.		2016 р.		2017 р.		2018 р.		Відхилення 2018р. від 2014р. (+, -), тис. грн.	Відхилення в структурі 2018 р до 2014р., %
	обсяг продукції, тис. грн.	питома вага, %	обсяг продукції, тис. грн.	питома вага, %	обсяг продукції, тис. грн.	питома вага, %	обсяг продукції, тис. грн.	питома вага, %	обсяг продукції, тис. грн..	питома вага, %		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
«Подільський»	2087,3	17,5	2546,9	15,9	2756,3	15,0	2806,2	14,9	2807,3	14,9	720,0	-2,6
«Дарницький»	1953,4	16,4	2303,6	14,4	2521,0	13,8	2570,9	13,7	2571,2	13,6	617,8	-2,8
«Вербський»	1735,9	14,6	2197,0	13,7	2236,7	12,2	2385,3	12,7	2386,5	12,7	650,6	-1,9
«Традиційний»	1238,7	10,4	1874,1	11,7	2000,4	10,9	2049,6	10,9	2049,9	10,9	811,2	0,5
«Висівковий»	998,6	8,4	1490,5	9,3	1684,2	9,2	1735,7	9,2	1736,0	9,2	737,4	0,8
«Бородинський»	970,4	8,1	1343,2	8,4	1548,9	8,5	1696,4	9,0	1697,1	9,0	726,7	0,9
«Козацький»	784,1	6,6	1258,4	7,8	1436,1	7,8	1582,1	8,4	1582,8	8,4	798,7	1,8
«Духм'яний»	721,5	6,1	1162,8	7,3	1431,5	7,8	1461,9	7,8	1462,0	7,8	740,5	1,7
«Гостерний»	719,4	6,0	948,0	5,9	1336,3	7,3	1352,4	7,2	1352,3	7,2	632,9	1,1
«Заварний з льоном»	701,3	5,9	911,4	5,7	1375,0	7,5	1189,1	6,3	1192,0	6,3	490,7	0,4
Чистий дохід (виручка) від реалізації хліба	11910,6	100,0	16035,9	100,0	18326,4	100,0	18829,6	100,0	18837,1	100,0	6926,5	-

Примітка. Розраховано автором на основі даних фінансової звітності ТОВ «Ковельський хлібокомбінат»

[56].

Таблиця В.2. Зміна обсягу та структури виробництва батонів ТОВ «Ковельський хлібокомбінат» за 2014-2018 рр.

Назва продукції (послуг)	2014 р.		2015 р.		2016 р.		2017 р.		2018 р.		Відхилення 2018р. від 2014р. (+, -), тис. грн.	Відхилення в структурі 2018 р до 2014р., %
	обсяг продукції, тис. грн.	питома вага, %	обсяг продукції, тис. грн.	питома вага, %	обсяг продукції, тис. грн.	питома вага, %	обсяг продукції, тис. грн.	питома вага, %	обсяг продукції, тис. грн..	питома вага, %		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
«Бутербродний»	1674,4	28,1	2472,8	27,3	2845,0	27,6	2855,8	27,2	2830,7	27,2	1156,3	-0,9
«Селянський»	1583,9	26,6	2376,3	26,3	2728,3	26,5	2774,6	26,4	2756,0	26,5	1172,1	-0,1
«Бутербродний різаний»	1349,8	22,7	2167,0	23,9	2455,8	23,8	2500,3	23,8	2477,1	23,8	1127,3	1,1
«Селянський різаний»	1347,2	22,6	2033,2	22,5	2282,2	22,1	2383,6	22,7	2348,6	22,6	1001,4	-0,1
Чистий дохід (виручка) від реалізації батонів	5955,3	100,0	9049,3	100,0	10311,3	100,0	10514,3	100,0	10412,4	100,0	4457,1	-

Примітка. Розраховано автором на основі даних фінансової звітності ТОВ «Ковельський хлібокомбінат»

[56].

Таблиця В.3. Зміна обсягу та структури виробництва булок ТОВ «Ковельський хлібокомбінат» за 2014-2018 рр.

Назва продукції (послуг)	2014 р.		2015 р.		2016 р.		2017 р.		2018 р.		Відхилення 2018р. від 2014р. (+, -), тис. грн.	Відхилення в структурі 2018 р до 2014р., %
	обсяг продукції, тис. грн.	питома вага, %	обсяг продукції, тис. грн.	питома вага, %	обсяг продукції, тис. грн.	питома вага, %	обсяг продукції, тис. грн.	питома вага, %	обсяг продукції, тис. грн..	питома вага, %		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
«Плетінка з маком»	1132,7	20,1	1689,1	19,1	2134,5	18,7	2155,6	18,7	2131,4	18,7	998,7	-1,4
«Книш Волинський»	1097,8	19,5	1667,0	18,8	2020,9	17,7	2037,8	17,7	2016,3	17,7	918,5	-1,8
«Калач Нововолинський»	1065,2	18,9	1593,2	18,0	1998,4	17,5	2001,5	17,4	1987,7	17,4	922,5	-1,5
«Лісова»	864,0	15,3	1399,4	15,8	1828,7	16,0	1847,4	16,0	1832,6	16,0	968,6	0,7
«Горіхова»	813,6	14,4	1373,5	15,5	1758,3	15,4	1763,1	15,3	1747,9	15,3	934,3	0,9
«Для хотдогів»	664,9	11,8	1123,1	12,7	1672,0	14,7	1730,5	15,0	1704,9	14,9	1040,0	3,1
Чистий дохід (виручка) від реалізації булок	5638,2	100,0	8845,3	100,0	11412,8	100,0	11535,9	100,0	11420,8	100,0	5782,6	-

Примітка. Розраховано автором на основі даних фінансової звітності ТОВ «Ковельський хлібокомбінат»

[56].

Таблиця В.4. Зміна обсягу та структури виробництва тортів ТОВ «Ковельський хлібокомбінат» за 2014-2018 рр.

Назва продукції (послуг)	2014 р.		2015 р.		2016 р.		2017 р.		2018 р.		Відхилення 2018р. від 2014р. (+, -), тис. грн.	Відхилення в структурі 2018 р до 2014р., %
	обсяг продукції, тис. грн.	питома вага, %	обсяг продукції, тис. грн.	питома вага, %	обсяг продукції, тис. грн.	питома вага, %	обсяг продукції, тис. грн.	питома вага, %	обсяг продукції, тис. грн..	питома вага, %		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
«Вишня»	516,9	8,9	737,8	8,7	871,7	8,6	911,8	8,6	872,5	8,6	355,6	-0,2
«Каприз»	512,5	8,8	732,4	8,6	866,5	8,6	907,2	8,6	865,4	8,6	352,9	-0,2
«Капучіно»	498,9	8,6	723,0	8,5	857,3	8,5	898,0	8,5	859,2	8,5	360,3	-0,1
«Київський»	496,7	8,5	717,9	8,5	852,9	8,5	893,2	8,4	853,1	8,5	356,4	-0,1
«Пташине молоко»	493,6	8,5	714,2	8,4	847,4	8,4	888,1	8,4	846,0	8,4	352,4	-0,1
«Соломійка»	489,2	8,4	710,5	8,4	844,3	8,4	885,5	8,4	843,9	8,4	354,7	0,0
«Шоколадний»	487,3	8,4	708,3	8,4	842,9	8,4	882,0	8,3	842,4	8,3	355,1	0,0
«Грюфельний»	483,5	8,3	704,2	8,3	838,2	8,3	879,4	8,3	837,9	8,3	354,4	0,0
«Медовий»	471,8	8,1	692,7	8,2	826,0	8,2	867,7	8,2	825,6	8,2	353,8	0,1
«Наполеон»	463,1	8,0	684,9	8,1	818,7	8,1	859,6	8,1	817,5	8,1	354,4	0,1
«Лимонний»	457,9	7,9	678,6	8,0	813,1	8,1	856,4	8,1	816,1	8,1	358,2	0,2
«Кокосово- мигдальний»	452,1	7,8	676,7	8,0	810,1	8,0	854,3	8,1	814,9	8,1	362,8	0,3
Чистий дохід (виручка) від реалізації тортів	5823,5	100,0	8481,2	100,0	10089,1	100,0	10583,2	100,0	10094,5	100,0	4271	-

Примітка. Розраховано автором на основі даних фінансової звітності ТОВ «Ковельський хлібокомбінат»

[56].

Таблиця В.5. Зміна обсягу та структури виробництва рулетів та іншої продукції ТОВ «Ковельський хлібокомбінат» за 2014-2018 рр.

Назва продукції (послуг)	2014 р.		2015 р.		2016 р.		2017 р.		2018 р.		Відхилення 2018р. від 2014р. (+, -), тис. грн.	Відхилення в структурі 2018 р до 2014р., %
	обсяг продукції, тис. грн.	питома вага, %	обсяг продукції, тис. грн.	питома вага, %	обсяг продукції, тис. грн.	питома вага, %	обсяг продукції, тис. грн.	питома вага, %	обсяг продукції, тис. грн..	питома вага, %		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
«Карпати»	-	-	-	-	1298,0	60,5	1352,8	60,2	1284,5	58,0	-	-
«Рулет з маком»	2103,1	100,0	2141,2	100,0	847,4	39,5	895,5	39,8	930,8	42,0	135,0	4,2
Чистий дохід (виручка) від реалізації рулетів	2103,1	100,0	2141,2	100,0	2145,4	100,0	2248,3	100,0	2215,3	100,0	112,2	-
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Сухарі панірувальні	752,6	68,4	921,3	60,1	756,1	59,1	578,0	61,1	589,2	55,0	-163,4	-13,4
Кремові декорації	347,5	31,6	610,7	39,9	524,1	40,9	368,3	38,9	481,3	45,0	133,8	-13,4
Чистий дохід (виручка) від реалізації іншої продукції	1100,1	100,0	1532,0	100,0	1280,2	100,0	946,3	100,0	1070,5	100,0	-29,6	-

Примітка. Розраховано автором на основі даних фінансової звітності ТОВ «Ковельський хлібокомбінат»

[56].

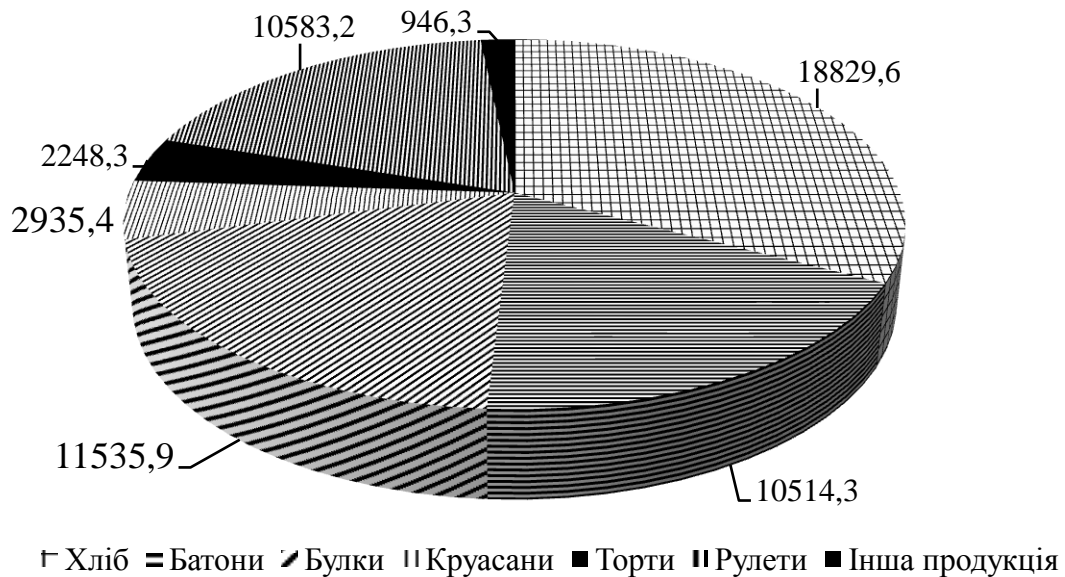


Рисунок Г.1 – Обсяги виробництва продукції в 2017 р., тис грн.

Примітка. Побудовано автором на основі даних фінансової звітності ТОВ «Ковельський хлібокомбінат» [56].

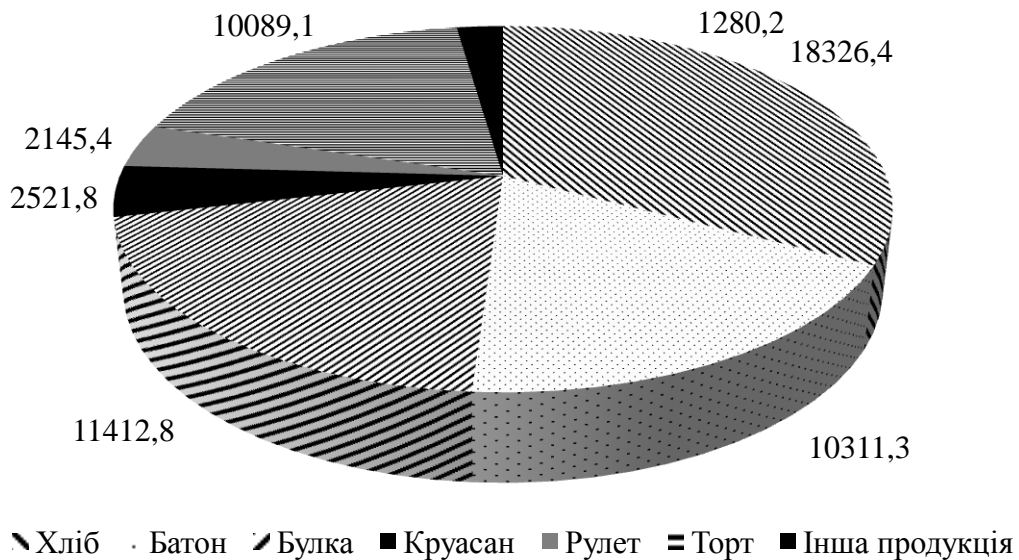
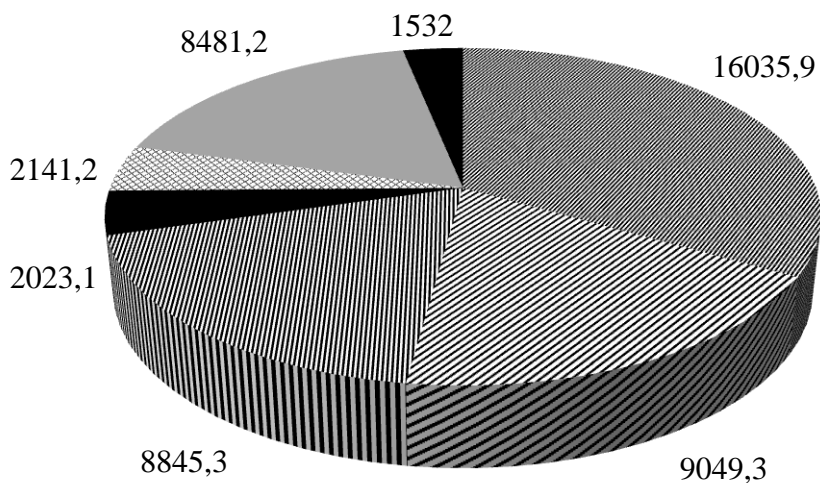


Рисунок Г.2 – Обсяги виробництва продукції в 2016 р., тис грн

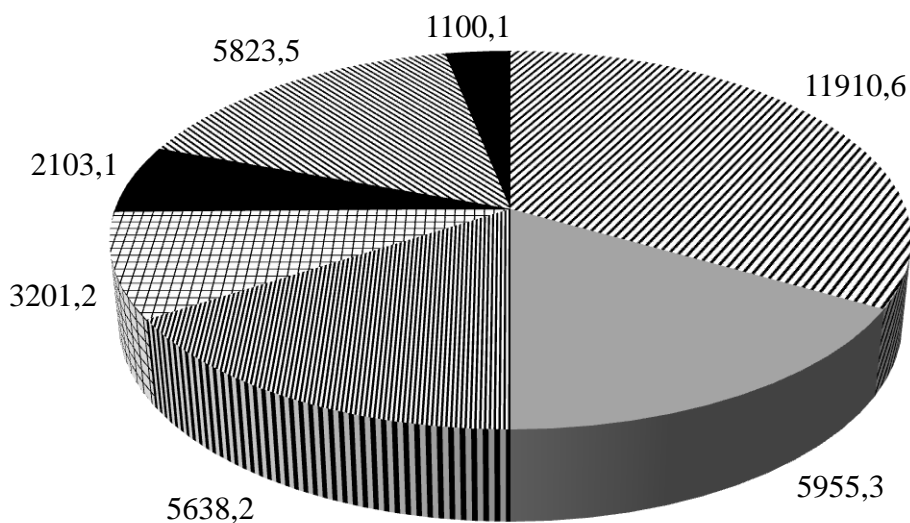
Примітка. Побудовано автором на основі даних фінансової звітності ТОВ «Ковельський хлібокомбінат» [56].



▨ Хліб ▩ Батон ▪ Булка ▣ Круасан ⌘ Рулет ▤ Торт ▦ Інша продукція

Рисунок Г.3 – Обсяги виробництва продукції в 2015 р., тис грн

Примітка. Побудовано автором на основі даних фінансової звітності ТОВ «Ковельський хлібокомбінат» [56].



▨ Хліб ▩ Батон ▪ Булка ▣ Круасан ▤ Рулет ▥ Торт ▦ Інша продукція

Рисунок Г.4 – Обсяги виробництва продукції в 2014 р., тис грн

Примітка. Побудовано автором на основі даних фінансової звітності ТОВ «Ковельський хлібокомбінат» [56].

## Анкета

Шановні клієнти! Для покращення якості обслуговування і розширення асортименту на ТОВ «Ковельський хлібокомбінат», просимо Вас взяти участь в опитуванні і відповісти на питання анкети.

Уважно прочитайте кожне питання і можливі варіанти відповідей до нього. Виберіть відповідь, що найбільш відповідає Вашій думці. Дякуємо!

1. Який новий вид продукції Ви б хотіли бачити в нас на полицях?

---

2. На що Ви насамперед орієнтуєтесь при купівлі хлібо-булочних та кондитерських виробів? (можна обрати декілька відповідей чи вказати свій варіант)

- а) ціна;
  - б) якість;
  - в) смак;
  - г) на різноманітність асортименту;
- 

3. Чи хотіли б щось покращити в нашому підприємстві чи в самих продуктах?

- а) обслуговування;
- б) смак та якість;
- в) ціна;
- г) все влаштовує.

**Виконала** студентка 2 курсу  
магістратури спеціальності  
073 Менеджмент  
заочної форми навчання  
«\_\_\_» травня 2020 р.

---

Підпис

---

**Д. А. Федорчук**

Ініціали, прізвище

**Науковий керівник**  
доцент кафедри  
к.е.н.  
«\_\_\_» травня 2020 р.

---

Підпис

---

**Т. А. Самарічева**

Ініціали, прізвище

**Робота допущена до захисту:**  
завідувач кафедри  
д.е.н., професор  
«\_\_\_» травня 2020 р.

---

Підпис

---

**В. П. Синчак**

Ініціали, прізвище