

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна
Навчально-науковий інститут «Українська інженерно-педагогічна академія»
Кафедра маркетингу та торговельного підприємництва

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

магістра на тему:

**«ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНИМ
АСОРТИМЕНТОМ В ПІДПРИЄМНИЦЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ»**
(тема кваліфікаційної роботи)

Виконав: студент II курсу, групи ДПТ-24мг
спеціальності: 076 «Підприємництво та торгівля»
(ОП «Митна справа»)

(шифр і назва напрямку підготовки, спеціальності)

_____ / **Артем СЬОРА**
(підпис) (ім'я та прізвище)

Керівник _____ / **Марина ЧУЙКО**
(підпис) (ім'я та прізвище)

Рецензент _____ / **Ольга ШКУРЕНКО**
(підпис) (ім'я та прізвище)

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри _____ / **Вікторія ЧОБИТОК**
(підпис) (ім'я та прізвище)

Секретар ЕК _____ / **Ірина БЛУДОВА**
(підпис) (ім'я та прізвище)

Харків – 2025 рік

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Навчально-науковий інститут «Українська інженерно-педагогічна академія»
Кафедра маркетингу та торговельного підприємництва
Спеціальність 076 Підприємництво та торгівля
Освітньо-професійна програма «Митна справа»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
д.е.н., проф.
Вікторія ЧОБИТОК

(підпис)

«13» жовтня 2025 р.

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу (дипломну роботу)
другого (магістерського) рівня вищої освіти

здобувачу СЪОРІ Артему

1. Тема: «Обґрунтування стратегії управління товарним асортиментом в підприємницькій діяльності» затверджена наказом по навчально-науковому інституту № 4801-5/3664 від «06» жовтня 2025 р.
2. Термін здачі закінченої роботи: «24» листопада 2025 р.
3. Вихідні дані до роботи: Закони України, Митний кодекс України, Постанови Верховної Ради, Постанови Кабінету Міністрів, національні стандарти України, теоретичні та практичні розробки вітчизняних та зарубіжних авторів за темою роботи, періодичні видання, статистичні дані.
4. Зміст роботи (перелік питань, які належить розробити): теоретичні основи управління товарним асортиментом, аналіз господарської діяльності ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» та його асортиментної політики, удосконалення стратегії управління товарним асортиментом ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП».
5. Перелік графічного матеріалу (презентаційний матеріал): методи управління асортиментом, аналіз господарської діяльності ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» та його асортиментної політики, фінансово-економічний аналіз діяльності ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП», удосконалення стратегії управління товарним асортиментом підприємства, комплекс заходів та оцінка ефективності запропонованих рішень.

6. Консультант:

Розділ	Консультант	Підпис, дата		Оцінка (бали)
		Завдання видав	Завдання прийняв	
	не передбачено			

7. Дата видачі завдання: «13» жовтня 2025 р.

Керівник: _____ Марина ЧУЙКО
(підпис)

Завдання прийняв до виконання: _____ Артем СЬОРА
(підпис)

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН-ГРАФІК
виконання кваліфікаційної роботи
(дипломної роботи)**

№ з/п	Назва етапів роботи та питань, які мають бути розроблені відповідно до завдання	Термін виконання	Позначки керівника про виконання завдань
1	Систематизація матеріалів про діяльність об'єкту дослідження	13.10.2025 р.	
2	Вивчення теоретичного матеріалу, написання першого розділу роботи	20.10.2025 р.	
3	Аналіз діяльності об'єкту дослідження, написання другого розділу	27.10.2025 р.	
4	Розробка та написання рекомендаційної частини роботи	10.11.2025 р.	
5	Завершення вступу та висновків, формування анотації, впорядкування списку літератури	17.11.2025 р.	
6	Перевірка на антиплагіат	20.11.2025 р.	
7	Оформлення дипломної роботи та представлення її на кафедрі	24.11.2025 р.	

Здобувач: _____ Артем СЬОРА
(підпис)

Нормоконтроль: _____ Аліса МАХІНОВА
(підпис)

АНОТАЦІЯ

Сьора А.К. Обґрунтування стратегії управління товарним асортиментом в підприємницькій діяльності. – Рукопис.

Магістерська кваліфікаційна робота зі спеціальності *076 Підприємництво та торгівля*. – Навчально-науковий інститут «Українська інженерно-педагогічна академія» ХНУ ім. В.Н. Каразіна. – Харків, 2025. – 75 с.

Кваліфікаційна робота присвячена обґрунтуванню стратегії управління товарним асортиментом на прикладі діяльності ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП», що функціонує в деревообробній галузі. У процесі дослідження проаналізовано теоретичні засади формування та управління асортиментною політикою підприємств, визначено роль та значення ефективного асортиментного планування в сучасних умовах конкурентного середовища.

У першому розділі розкрито сутність понять «асортимент», «асортиментна політика» та «стратегія управління асортиментом», систематизовано існуючі підходи до класифікації товарів та інструменти асортиментного аналізу (ABC-, XYZ-аналіз, матриці BCG та Ансоффа). Особлива увага приділена сучасним тенденціям і технологіям в управлінні асортиментом.

У другому розділі проведено детальну характеристику діяльності ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП», здійснено аналіз організаційної структури підприємства, динаміки ключових фінансово-економічних показників, а також глибокий асортиментний аналіз. За результатами SWOT-аналізу окреслено сильні та слабкі сторони підприємства, його ринкові можливості та загрози.

У третьому розділі розроблено напрями вдосконалення асортиментної політики, сформовано практичні заходи щодо оптимізації номенклатури продукції, а також проведено оцінку їхньої ефективності. Економічні розрахунки підтвердили доцільність запропонованих змін, які дозволяють підвищити прибутковість, конкурентоспроможність і адаптивність підприємства до ринкових умов.

Результати дослідження можуть бути використані як методична основа для вдосконалення асортиментного управління в підприємствах деревообробної промисловості та інших галузей.

Ключові слова: асортиментна політика, стратегія, управління, ABC-аналіз, фінансово-економічний аналіз, деревообробна галузь, ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП».

ANNOTATION

Sora A.K. Justification of the strategy of managing the product range in entrepreneurial activity. – Manuscript.

Master's qualification work in the specialty *076 Entrepreneurship and trade*. – Educational and scientific institute "Ukrainian Engineering and Pedagogical Academy" of the V.N. Karazin KhNU. – Kharkiv, 2025. – 75 p.

The research examines the theoretical foundations of assortment policy formation and management at enterprises and determines the importance of effective assortment planning in the context of a competitive business environment.

The first chapter explores the essence of the concepts “assortment,” “assortment policy,” and “assortment management strategy.” It systematizes existing approaches to product classification and the tools of assortment analysis, including ABC and XYZ analyses, as well as the BCG and Ansoff matrices. Special attention is given to current trends and technologies in assortment management.

The second chapter provides a detailed overview of LLC “PRAVEX GROUP,” analyzes its organizational structure, the dynamics of key financial and economic indicators, and conducts an in-depth assortment analysis. Based on SWOT analysis, the company's strengths, weaknesses, market opportunities, and threats were identified.

The third chapter develops directions for improving the assortment policy, forms a set of practical measures for optimizing the product range, and assesses their economic effectiveness. The performed calculations confirmed the feasibility of the proposed changes, which are expected to enhance profitability, competitiveness, and the company’s adaptability to market conditions.

The research results may serve as a methodological basis for improving assortment management in woodworking enterprises and other industries.

Keywords: assortment policy, strategy, management, ABC analysis, financial and economic analysis, woodworking industry, LLC “PRAVEX GROUP”.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНИМ АСОРТИМЕНТОМ.....	10
1.1 Економічна сутність та роль товарного асортименту в діяльності підприємства.....	10
1.2 Теоретичні підходи до управління асортиментом.....	14
1.3 Аналіз наукових підходів до управління товарним асортиментом.....	19
ВИСНОВКИ ДО 1 РОЗДІЛУ.....	21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» ТА ЙОГО АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ.....	23
2.1. Загальна характеристика підприємства.....	23
2.2. Аналіз фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП».....	29
2.3. Аналіз товарного асортименту ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП».....	37
ВИСНОВКИ ДО 2 РОЗДІЛУ.....	50
РОЗДІЛ 3. Удосконалення стратегії управління товарним асортиментом ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП».....	52
3.1. Обґрунтування напрямів удосконалення асортиментної політики підприємства.....	52
3.2. Розроблення комплексу заходів з удосконалення управління товарним асортиментом.....	62
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів і очікувані результати.....	68
ВИСНОВКИ ДО 3 РОЗДІЛУ.....	72
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	74
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	76
ДОДАТКИ.....	83

ВСТУП

Управління товарним асортиментом є одним із ключових елементів стратегічного менеджменту підприємства, особливо в умовах нестабільного економічного середовища, зростаючої конкуренції та швидких змін у споживчих уподобаннях. Асортиментна політика визначає здатність підприємства задовольняти потреби цільових сегментів ринку, формувати лояльність споживачів та забезпечувати сталий розвиток бізнесу.

Зміни у глобальній економіці, цифровізація торгівлі, розвиток електронної комерції та омніканальних моделей продажу вимагають від підприємств гнучкого та науково обґрунтованого підходу до формування асортименту. Водночас, надмірна широта асортименту може призводити до зростання витрат на логістику, складські запаси та маркетинг, тоді як надмірна вузькість — до втрати ринкових можливостей.

У науковій літературі питання управління асортиментом розглядається з різних точок зору — маркетингової, логістичної, економічної. Зокрема, Пружинський М.С. наголошує на необхідності стратегічного планування асортименту з урахуванням життєвого циклу товарів, сезонності та поведінки споживачів. Харченко Д. підкреслює роль асортиментної політики як інструменту позиціонування підприємства на ринку та формування його конкурентних переваг.

Однак, незважаючи на наявність теоретичних напрацювань, практичні аспекти розробки стратегії управління товарним асортиментом залишаються недостатньо дослідженими. Особливо це стосується малих і середніх підприємств, які часто не мають чітко визначеної асортиментної стратегії, що призводить до неефективного використання ресурсів та втрати ринкових позицій.

Крім того, сучасні інструменти аналізу асортименту — такі як ABC/XYZ-аналіз, кластеризація товарів, прогнозування попиту — потребують адаптації до

конкретних умов діяльності підприємства. Це створює потребу у розробці методичних рекомендацій, які б дозволили підприємствам ефективно управляти асортиментом з урахуванням специфіки їх ринку, ресурсного потенціалу та стратегічних цілей.

Таким чином, тема кваліфікаційної роботи є актуальною, оскільки вона спрямована на вирішення суперечності між необхідністю стратегічного управління асортиментом і недостатньою розробленістю практичних підходів до його реалізації в умовах сучасного ринку.

Попри наявність значної кількості публікацій, питання стратегії управління товарним асортиментом потребує подальшого дослідження, зокрема в контексті цифрової трансформації, змін у поведінці споживачів та впровадження інноваційних підходів до аналізу попиту.

Метою кваліфікаційної роботи є розробка та наукове обґрунтування стратегії управління товарним асортиментом підприємства з урахуванням сучасних ринкових умов.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- визначити економічну сутність та роль товарного асортименту в діяльності підприємства;
- дослідити сучасні підходи до формування асортиментної політики;
- проаналізувати наукові підходи до управління товарним асортиментом;
- надати загальну характеристику підприємства;
- проаналізувати фінансово-економічні показники діяльності підприємства;
- надати аналіз товарного асортименту підприємства;
- обґрунтування напрями удосконалення асортиментної політики підприємства;
- розробити комплекс заходів з удосконалення управління товарним асортиментом;

-надати оцінку ефективності запропонованих заходів і очікуваних результати;

Об'єктом дослідження є процес управління товарним асортиментом на підприємстві.

Предметом дослідження виступають теоретичні та практичні аспекти формування та реалізації стратегії управління товарним асортиментом в умовах ринкової економіки.

У процесі дослідження використано такі методи:

- аналіз і синтез – для вивчення наукових джерел та формування теоретичної бази;
- порівняльний аналіз – для оцінки ефективності різних стратегій управління асортиментом;
- SWOT-аналіз – для виявлення сильних і слабких сторін асортиментної політики підприємства;
- ABC- та XYZ-аналіз – для класифікації товарів за обсягами продажів і стабільністю попиту;
- економічне моделювання – для обґрунтування ефективності запропонованих змін.

Результати дослідження можуть бути використані підприємствами роздрібною торгівлі для:

- підвищення ефективності управління товарним асортиментом;
- оптимізації асортиментної структури;
- впровадження сучасних методів аналізу попиту;
- розробки стратегічних рішень щодо оновлення товарного портфеля.

Запропоновані методичні підходи можуть бути адаптовані до потреб різних підприємств, що функціонують у сфері торгівлі, та сприяти підвищенню їх конкурентоспроможності.

Результати кваліфікаційної роботи мають прикладне значення для підприємств, що здійснюють комерційну діяльність у сфері роздрібною та оптовою торгівлі, а також для виробничих компаній, які формують власний товарний портфель. Запропонована стратегія управління товарним асортиментом дозволяє підприємствам:

- оптимізувати асортиментну структуру відповідно до реального попиту;
- зменшити витрати на зберігання та логістику за рахунок вилучення малоефективних товарних позицій;
- підвищити рівень задоволеності споживачів шляхом точнішого позиціонування товарів;
- забезпечити гнучкість у реагуванні на зміни ринкової кон'юнктури.

У процесі дослідження було розроблено методичні рекомендації щодо застосування ABC- та XYZ-аналізу, які можуть бути впроваджені у практичну діяльність підприємств для класифікації товарів за рівнем прибутковості та стабільністю попиту. Також запропоновано модель стратегічного управління асортиментом, яка враховує життєвий цикл товару, сезонність, цінову еластичність та поведінкові характеристики споживачів.

Розроблені рекомендації можуть бути використані:

- у маркетингових службах підприємств для формування асортиментної політики;
- у відділах планування та закупівель для прийняття рішень щодо оновлення товарного портфеля;

Таким чином, практичне значення роботи полягає у можливості реального застосування її результатів для підвищення ефективності управління товарним асортиментом у сучасних умовах господарювання.

Основні положення роботи викладені у тезах доповідей Міжнародної науково-практичної конференції (додаток А).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНИМ АСОРТИМЕНТОМ

1.1. Економічна сутність та роль товарного асортименту в діяльності підприємства

У ринковій економіці товарний асортимент є одним із ключових елементів управління підприємством, що безпосередньо впливає на його конкурентоспроможність, фінансові результати та здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Асортиментна політика підприємства визначає структуру товарної пропозиції, яка формується відповідно до потреб споживачів, виробничих можливостей та стратегічних цілей.

Товарний асортимент охоплює сукупність усіх товарів, які підприємство пропонує на ринку, згрупованих за певними ознаками [1]. Його формування базується на принципах відповідності попиту, економічної доцільності та ефективного використання ресурсів. Асортиментна політика є складовою маркетингової стратегії підприємства, оскільки вона визначає напрямки розвитку товарного портфеля, позиціонування продукції та взаємодію з цільовими сегментами споживачів [2].

Товарний асортимент підприємства класифікується за кількома ключовими ознаками, що дозволяють систематизувати продукцію, оптимізувати управлінські рішення та забезпечити ефективну взаємодію з ринком [3]. Основні параметри наведені у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Класифікація товарного асортименту підприємства

Параметр	Опис	Приклад
Ширина	Кількість товарних ліній, які пропонує підприємство	Підприємство продає меблі, погонажні вироби, столярні вироби — 3 товарні лінії
Глибина	Кількість варіантів кожного товару в межах однієї лінії	У лінії столярних виробів є 20 моделей дверей — глибина = 5
Довжина	Загальна кількість товарних позицій у всіх лініях	У підприємства 3 лінії по 20 товарів у кожній — довжина = 60
Узгодженість	Ступінь взаємозв'язку між товарними позиціями за призначенням, технологією виробництва, каналами збуту тощо	Всі товари призначені для оздоблення дому — висока узгодженість

Окрім цього, асортимент поділяється на:

- Основний — товари, що є ядром діяльності підприємства та забезпечують основний обсяг продажів.
- Супутній — товари, що доповнюють основний асортимент (наприклад, аксесуари, додаткові послуги).
- Сезонний — товари, попит на які залежить від пори року або свят.
- Інноваційний — нові продукти, що впроваджуються для розширення ринку або задоволення нових потреб [4].

У науковій літературі також розглядається класифікація за рівнем прибутковості, стабільністю попиту та частотою закупівель. Наприклад, у рамках АВС-аналізу товари поділяються на категорії:

- А — найприбутковіші, що формують основну частину доходу;
- В — середньої важливості;

- С — малоприбуткові, але необхідні для підтримки асортименту.

XYZ-аналіз, у свою чергу, класифікує товари за стабільністю попиту:

- Х — стабільний попит;
- Y — сезонний або коливальний;
- Z — нерегулярний, випадковий попит [5].

Застосування класифікації дозволяє підприємству:

- ефективно планувати закупівлі та виробництво;
- оптимізувати складські запаси;
- формувати цінову політику;
- адаптуватися до змін у поведінці споживачів.

Таким чином, класифікація товарного асортименту є не лише інструментом систематизації, а й основою для прийняття стратегічних рішень у сфері управління продукцією.

Роль товарного асортименту в діяльності підприємства проявляється у кількох ключових аспектах:

- **Формування конкурентних переваг.** Адаптивна асортиментна політика дозволяє підприємству позиціонувати себе на ринку, виділятися серед конкурентів та задовольняти потреби різних сегментів споживачів. Це сприяє підвищенню лояльності клієнтів, розширенню ринкової частки та зміцненню бренду [6].

- **Оптимізація витрат та ресурсів.** Ефективне управління асортиментом дозволяє зменшити витрати на зберігання, логістику та маркетинг, а також уникнути надлишкових запасів. Це особливо актуально для підприємств, які працюють у динамічному середовищі з високим рівнем конкуренції [6].

- **Гнучкість та адаптивність.** У сучасних умовах, коли споживчі уподобання швидко змінюються, підприємства повинні оперативно реагувати на

ці зміни шляхом оновлення асортименту. Це забезпечує їхню стійкість та здатність до інноваційного розвитку.

- Інструмент стратегічного планування. Асортиментна політика є основою для прийняття рішень щодо розширення, скорочення або оновлення товарного портфеля. Вона тісно пов'язана з маркетинговими дослідженнями, прогнозуванням попиту та аналізом конкурентного середовища.

Інтеграція управління асортиментом із загальною стратегією підприємства набуває особливого значення. Асортиментна політика повинна базуватися не лише на аналізі ринку, а і підпорядковуватися стратегічним цілям та місії компанії. Це означає, що формування товарного портфеля узгоджується з обраною конкурентною стратегією підприємства. Наприклад, якщо компанія робить ставку на інновації та диференціацію, її асортимент має регулярно оновлюватися новими товарами і технологічними рішеннями; якщо ж стратегічний акцент зроблено на мінімізації витрат, асортимент доцільно оптимізувати, вилучаючи малоприбуткові позиції і фокусуючись на масових, економічно ефективних товарах. Інтеграція асортиментної політики зі стратегією розвитку передбачає також тісну координацію маркетингових, виробничих і фінансових планів: рішення щодо розширення чи скорочення номенклатури продукції повинні прийматися з урахуванням виробничих можливостей, стану ланцюгів постачання, бюджетних обмежень та очікуваного впливу на ринкову позицію й імідж підприємства. Отже, управління асортиментом фактично стає складовою процесу стратегічного планування, що забезпечує узгодження поточних товарних рішень із довгостроковими цілями бізнесу та сприяє зміцненню конкурентних переваг підприємства.

Отже, товарний асортимент є багатофункціональним елементом управління, який впливає на всі аспекти діяльності підприємства — від виробництва до збуту. Його стратегічне значення полягає в здатності забезпечити підприємству стабільний розвиток, адаптацію до ринкових змін та досягнення довгострокових цілей.

1.2. Теоретичні підходи до управління асортиментом

Управління асортиментом є ключовим елементом стратегічного та операційного менеджменту підприємства, що впливає на його конкурентоспроможність, фінансові результати та задоволення потреб споживачів. Теоретичні підходи до управління асортиментом базуються на концепціях маркетингу, логістики, стратегічного менеджменту та економіки підприємства. У таблиці 1.2 зазначено основні характеристики теоретичних підходів.

Таблиця 1.2

Теоретичні підходи до управління товарним асортиментом

Підхід	Основні характеристики	Цілі	Інструменти	Переваги	Обмеження
Маркетинговий	Орієнтація на потреби споживачів, сегментацію ринку, позиціонування товарів	Задоволення потреб споживачів, формування лояльності	Маркетингові дослідження, аналіз споживчої поведінки	Висока адаптивність до ринку, орієнтація на клієнта	Висока залежність від змін у поведінці споживачів
Логістичний	Оптимізація товарних потоків, управління запасами, ефективність постачання	Зменшення витрат, забезпечення безперебійного постачання	Системи управління запасами, логістичні моделі	Раціональне використання ресурсів, зниження витрат	Складність інтеграції з маркетинговими цілями

Продовження таблиці 1.2

Економічний	Аналіз витрат, прибутковості, рентабельності товарних позицій	Максимізація прибутку, оптимізація структури асортименту	ABC/XYZ-аналіз, аналіз рентабельності	Обґрунтованість управлінських рішень, фінансова ефективність	Недостатнє врахування нематеріальних чинників
Стратегічний	Узгодження асортименту з загальною стратегією підприємства	Досягнення стратегічних цілей, зміцнення позицій на ринку	Матриці BCG, GE/McKinsey, SWOT-аналіз	Довгострокове планування, узгодженість з місією підприємства	Потреба в глибокому стратегічному аналізі
Інноваційний	Оновлення асортименту, впровадження нових продуктів, адаптація до змін	Підвищення конкурентоспроможності, розвиток інновацій	Аналіз життєвого циклу товару, R&D, моніторинг трендів	Гнучкість, здатність до швидкого реагування на зміни	Ризики, пов'язані з невизначеністю інновацій

Концепція управління товарним асортиментом формувалась поступово, у відповідь на зміну ринкових умов, розвиток маркетингу та логістики. Спочатку асортимент розглядався як набір товарів, що забезпечує базову присутність підприємства на ринку. Згодом, із розвитком маркетингової науки, асортиментна політика стала стратегічним інструментом, що дозволяє підприємству адаптуватися до змін у споживчих уподобаннях, технологіях та конкурентному середовищі [14].

Сучасна асортиментна концепція базується на принципах клієнтоорієнтованості, динамічності, унікальності та ефективності. Вона передбачає не лише формування товарного портфеля, а й його постійне оновлення, оптимізацію та адаптацію до змін зовнішнього середовища [15]. Історично значущими стали роботи, що заклали основи портфельного аналізу,

класифікації товарів за життєвим циклом та управління асортиментом як частини загальної бізнес-стратегії [16]. Важливою сучасною тенденцією в управлінні асортиментом є цифровізація бізнес-процесів і широке використання великих даних та технологій штучного інтелекту для підтримки управлінських рішень. Ритейлери дедалі частіше впроваджують системи прогнозової аналітики та алгоритми машинного навчання, щоб оптимізувати товарний портфель, автоматизувати планування асортименту й персоналізувати пропозицію під різні сегменти споживачів. Інтелектуальні системи планування здатні аналізувати масиви історичних даних про продажі, тенденції ринку та поточну поведінку клієнтів у реальному часі – це дає змогу швидко коригувати номенклатуру товарів у відповідь на зміни попиту або появу нових трендів. У контексті омніканального середовища цифрові інструменти забезпечують узгодженість асортиментної політики між онлайн- та офлайн-каналами, а CRM-системи накопичують детальну інформацію про вподобання клієнтів для точнішого формування асортименту. За оцінками галузевих аналітиків, підприємства, що активно використовують big data та штучний інтелект у процесі управління асортиментом, досягають на 15–25% вищих показників продажів і рентабельності порівняно з конкурентами, які покладаються на традиційні методи. Водночас впровадження подібних рішень потребує значних інвестицій та відповідних компетенцій, що створює бар'єри для багатьох малих і середніх компаній; утім, сучасні цифрові технології й аналітика великих даних уже стали ключовими чинниками успішного управління асортиментом, підвищуючи гнучкість і обґрунтованість прийняття рішень у ритейлі.

У сучасному стратегічному менеджменті широко застосовуються моделі, які дозволяють оцінити ефективність товарного портфеля та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Портфельні моделі стратегічного планування асортименту, зокрема матриці BCG та Ансоффа, також зазнають переосмислення

в умовах цифрової економіки. Класична матриця BCG, яка поділяє продукти на «зірок», «дійних корів», «знаки питання» та «собак» залежно від темпів росту ринку та частки на ньому, тепер застосовується з урахуванням значно коротших життєвих циклів товарів і стрімких змін ринкових трендів. Для компаній важливо частіше й детальніше переглядати позиції продуктів у своєму портфелі, адже в цифрову епоху товар може швидко перейти з категорії «зірок» до «собак» через появу нових технологій або зміну вподобань споживачів. Матриця Ансоффа, що пропонує класичні стратегії зростання (проникнення на ринок, розвиток ринку, розвиток продукту та диверсифікація), сьогодні розширюється на цифровий простір. Зокрема, вихід на «нові ринки» часто передбачає запуск онлайн-каналів або освоєння можливостей електронної комерції, а створення «нових продуктів» – розроблення цифрових сервісів чи товарів із доданою цифровою цінністю. Отже, традиційні стратегічні моделі залишаються актуальними, але підприємства змушені адаптувати їх до реалій цифрового ринку – підвищувати частоту аналізу та включати додаткові критерії оцінювання, такі як швидкість технологічних змін чи рівень залучення клієнтів у онлайн-середовищі.

Матриця BCG (Boston Consulting Group) класифікує товари за двома критеріями: темп зростання ринку та частка на ринку. Вона виділяє чотири категорії: «Зірки», «Дійні корови», «Знаки питання» та «Собаки». Ця модель дозволяє оптимізувати інвестиції в асортимент, визначити пріоритети розвитку та вилучення товарів [17].

Матриця Ansoff пропонує чотири стратегії зростання: проникнення на ринок, розвиток ринку, розвиток продукту та диверсифікація. Вона дозволяє підприємству обрати напрям розширення асортименту залежно від рівня ризику та потенціалу ринку [18]. У таблиці 1.3 проілюстрована Матриця Ansoff.

Таблиця 1.3

Матриця Ansoff

Ринки Продукти	Існуючі ринки	Нові ринки
Існуючі продукти	Проникнення на ринок	Розширення ринку
Нові продукти	Розробка продукту	Диверсифікація

Модель Портера (п'ять сил конкуренції) використовується для оцінки зовнішнього середовища, в якому функціонує асортимент. Вона допомагає визначити загрози з боку конкурентів, постачальників, споживачів, товарів-замінників та нових гравців, що впливає на формування асортиментної політики [19].

Інші моделі, такі як GE/McKinsey, SWOT-аналіз, моделі оптимізації за маржинальним прибутком, також активно застосовуються для стратегічного планування асортименту [20].

Асортиментна політика є інтегрованим елементом маркетингової стратегії підприємства. Вона визначає набір товарів, які відповідають потребам цільових сегментів, формує позиціонування продукції та впливає на бренд підприємства. Через асортимент реалізуються такі маркетингові інструменти, як сегментація, диференціація, просування та ціноутворення [21].

З логістичної точки зору, асортиментна політика впливає на управління запасами, планування поставок, розподіл ресурсів та ефективність ланцюга постачання. Оптимізація асортименту дозволяє зменшити витрати на зберігання, транспортування та обслуговування, що є критично важливим для підприємств у конкурентному середовищі [22].

У сучасних умовах асортиментна політика повинна бути гнучкою, адаптивною та узгодженою з загальною бізнес-стратегією. Її ефективність залежить від здатності підприємства інтегрувати маркетингові, логістичні та фінансові аспекти управління товарним портфелем [23].

1.3. Аналіз наукових підходів до управління товарним асортиментом

Управління товарним асортиментом є важливою складовою стратегічного управління підприємством, що безпосередньо впливає на його конкурентоспроможність, прибутковість та адаптивність до змін ринкового середовища. У науковій літературі ця проблема розглядається з різних позицій — маркетингової, логістичної, економічної та стратегічної. Огляд літературних джерел дозволяє систематизувати наявні підходи, виявити прогалини у дослідженнях та визначити напрями подальшого вивчення.

На ранніх етапах розвитку наукової думки акцент робився на структурних характеристиках асортименту. Зокрема, Пружинський М. С. [1], Абрамович І. А. [4] та Костромін А. О. [5] розглядають класифікацію асортименту за шириною, глибиною, довжиною та узгодженістю. Ці параметри дозволяють оцінити збалансованість товарної пропозиції та її відповідність ринковим потребам. Автори підкреслюють, що асортимент є не лише набором товарів, а стратегічним інструментом, який формує імідж підприємства та визначає його позицію на ринку.

Подальший розвиток наукової думки зосередився на методах аналізу та оптимізації асортименту. Ярошенко А. С. [3] та Могилова А. Ю. і Шибун М. О. [9] детально розглядають застосування ABC- та XYZ-аналізу, матриці BCG, методів ранжування та кластеризації. Ці інструменти дозволяють підприємствам приймати обґрунтовані рішення щодо вилучення, оновлення або розширення товарного портфеля. Водночас, дослідники звертають увагу на обмеження традиційних методів, зокрема їхню недостатню гнучкість у динамічному ринковому середовищі.

Сучасні дослідження, зокрема роботи Векслера П. Б. та Нагорної І. І. [6], Кузьминчука Н. В. та ін. [8], Василюхи Н. В. [10], Левченка В. М. і Жигалкевич

Ж. М. [11], акцентують увагу на стратегічному вимірі асортиментної політики. Автори розглядають асортимент як елемент довгострокової конкурентної стратегії, що має бути узгоджений із загальною місією підприємства, його цільовими сегментами та ринковими трендами. Зокрема, підкреслюється важливість адаптації асортименту до змін у споживчих уподобаннях, сезонності, технологічних інноваціях та цифровізації.

У роботах Харченка Д. [2], Кітченка О. [12] та Шумкової О. В. [13] розкривається взаємозв'язок між асортиментною політикою та маркетинговою стратегією. Автори зазначають, що асортиментна політика повинна формуватися на основі глибокого аналізу ринку, конкурентного середовища та поведінки споживачів. Важливим є також врахування життєвого циклу товарів, цінової еластичності попиту та можливостей підприємства щодо інноваційного оновлення продукції.

Незважаючи на значну кількість досліджень, у науковій літературі залишаються нерозв'язані питання, зокрема:

- адаптація асортиментної політики до умов цифрової трансформації;
- ефективне управління асортиментом у мультиканальному середовищі;
- врахування екологічних та соціальних чинників при формуванні товарного портфеля;
- поєднання стратегічного та оперативного управління асортиментом в умовах нестабільного попиту.

Таким чином, огляд літератури дозволяє зробити висновок, що управління товарним асортиментом є складною багаторівневою проблемою, яка потребує інтеграції класичних методів аналізу з сучасними підходами до стратегічного планування. У межах даного дослідження я зосереджуюсь на розробці адаптивної стратегії управління асортиментом, яка враховує специфіку підприємства, ринкові умови та сучасні інструменти аналітики.

ВИСНОВКИ ДО 1 РОЗДІЛУ

У першому розділі кваліфікаційної роботи було розглянуто теоретико-методологічні основи управління товарним асортиментом підприємства, визначено його сутність, принципи, функції та місце у загальній системі стратегічного менеджменту. Проведене дослідження показало, що асортиментна політика є важливим інструментом реалізації стратегічних цілей підприємства, оскільки безпосередньо впливає на його конкурентоспроможність, фінансові результати та позиціонування на ринку.

Проаналізовано еволюцію наукових підходів до управління асортиментом — від класичних моделей товарного циклу до сучасних концепцій стратегічного маркетингу та управління вартістю клієнта. Показано, що ефективне управління асортиментом базується на принципах гнучкості, наукового прогнозування попиту, оптимального поєднання глибини та ширини асортименту, а також використанні кількісних методів оцінки прибутковості та ризику [24, 25, 26].

Систематизовано основні методи аналізу товарного асортименту, серед яких — ABC-аналіз, що дозволяє визначати найприбутковіші товарні позиції; XYZ-аналіз, який оцінює стабільність попиту; SWOT-аналіз — для комплексної оцінки внутрішнього та зовнішнього середовища; матриця BCG — як інструмент стратегічного позиціонування; і матриця І. Ансоффа, що дає можливість обґрунтувати напрямки диверсифікації та розвитку ринків. Усі ці методи забезпечують комплексне бачення асортиментної політики підприємства й можуть бути використані у практичній частині дослідження [27, 28, 29].

Особливу увагу приділено ролі управлінських рішень у процесі формування асортименту, адже саме від них залежить адаптивність підприємства до ринкових змін, здатність прогнозувати потреби споживачів і підтримувати оптимальну структуру товарного портфеля. Визначено, що сучасна концепція

управління асортиментом спирається на інтеграцію маркетингових, фінансових та виробничих підходів, де пріоритетом є довгострокова результативність, а не короткострокова прибутковість.

Таким чином, у результаті проведеного теоретичного узагальнення сформовано комплексну методологічну базу для подальшого аналізу господарської діяльності підприємства та розроблення стратегії управління його товарним асортиментом. Положення, розглянуті у цьому розділі, стали основою для вибору інструментарію аналізу у другому розділі та формування практичних рекомендацій у третьому.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» ТА ЙОГО АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ

2.1. Загальна характеристика підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «ПРАВЕКС ГРУП» є приватним підприємством, що функціонує у деревообробній галузі з 2015 року. Основною метою діяльності є ведення виробничо-господарської та комерційної роботи з метою отримання прибутку, створення нових робочих місць і задоволення соціально-економічних потреб трудового колективу. Підприємство діє на засадах повної господарської самостійності, має статус юридичної особи, самостійно визначає напрями інвестиційної та збутової політики, що забезпечує йому високий рівень гнучкості у реагуванні на зміни ринкового середовища [24].

Від початку своєї діяльності підприємство пройшло етапи структурної трансформації та технологічного оновлення. Спочатку основним видом діяльності була заготівля металобрухту, однак із часом, через низьку рентабельність цього напрямку, підприємство здійснило стратегічний перехід у деревообробну галузь. У 2016 році було придбано виробничу ділянку площею 0,96 га у місті Харків, побудовано нові виробничі цехи площею 1300 м² та оснащено їх сучасним обладнанням, зокрема фрезерними верстатами, пилорамами, сушильними камерами, пресами та шліфувальними машинами. Це дало можливість сформувати замкнений цикл переробки деревини, від підготовки сировини до виготовлення готових виробів [25].

Нині підприємство спеціалізується на виробництві широкого асортименту продукції: клеєних щитів, оздоблювальних рейок, плінтусів, вагонки, фальш-брусу, дверей, віконних блоків, меблевих компонентів і дитячих стільців.

Основними ринками збуту є Україна та країни Центральної Європи. ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» підтримує партнерські зв'язки з низкою іноземних компаній, зокрема з австрійським виробником дерев'яних компонентів *Goltz GmbH*. Продукція підприємства відзначається високим рівнем якості, екологічністю та конкурентною ціною, що дозволяє утримувати стабільні позиції на ринку [26].

Слід відзначити, що деревообробна галузь, у якій функціонує підприємство, характеризується високим рівнем конкуренції як з боку вітчизняних виробників, так і імпортованої продукції. В цих умовах стабільно висока якість виробів та наявність сучасного обладнання на ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» відіграють ключову роль у забезпеченні конкурентоспроможності. Водночас зовнішні фактори – коливання цін на сировину, підвищення тарифів на енергоносії, інфляційні процеси та нестабільність валютного курсу – створюють додаткові ризики для діяльності підприємства. Для їх мінімізації компанія впроваджує енергоефективні технології, оптимізує витрати та диверсифікує постачання сировини. Таким чином, гнучкість у реагуванні на зміни ринкового середовища, про яку згадувалося вище, є критичною перевагою – вона допомагає ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» утримувати стабільні позиції на ринку, незважаючи на вплив зовнішніх чинників.

Створений замкнений цикл виробництва не лише зменшив залежність підприємства від зовнішніх постачальників напівфабрикатів, але й дозволив краще контролювати якість продукції та рівень витрат на кожному етапі технологічного процесу. Завдяки модернізації обладнання та впровадженню новітніх технологій, компанія отримала можливість розширити номенклатуру виробів з деревини і підвищити їхні конкурентні характеристики. Зокрема, використання високоточних верстатів забезпечує виготовлення продукції згідно з сучасними стандартами якості та навіть дозволяє задовольняти індивідуальні замовлення клієнтів. Як результат, ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» зміцнило свою

присутність на ринку, пропонуючи споживачам широкий вибір пиломатеріалів та столярних виробів із гарантованою якістю. Це сприяє формуванню позитивної репутації бренду та розширенню бази постійних замовників.

Наявність кваліфікованого персоналу і раціональна організаційна структура управління забезпечують не лише поточну операційну ефективність, але й здатність підприємства до розвитку та інновацій. Лінійно-функціональна схема розподілу обов'язків чітко визначає зони відповідальності підрозділів, однак для збереження гнучкості в умовах динамічного ринку важливо налагодити ефективну міжвіддільову координацію. Керівництво компанії приділяє цьому значну увагу, впроваджуючи елементи гнучкого менеджменту та швидкого ухвалення рішень. На практиці це означає, що підприємство оперативно реагує на ринкові сигнали, коригуючи виробничі плани чи асортимент: за потреби швидко освоюються нові види продукції або модифікуються наявні. Такий підхід, підкріплений високою компетентністю персоналу, дозволяє компанії впроваджувати інновації (наприклад, освоювати випуск нових виробів) без втрати контролю над якістю та ефективністю основних операцій.

Ефективне функціонування підприємства забезпечується чітко побудованою організаційною структурою управління, яка відповідає принципам лінійно-функціонального підходу. Це дозволяє поєднати централізоване керівництво з функціональною спеціалізацією підрозділів.

У таблиці 2.1 наведено основні управлінські ланки та їх функціональне призначення.

Представлена у таблиці структура забезпечує ефективний розподіл повноважень і відповідальності між управлінськими ланками, що підвищує оперативність прийняття рішень.

Таблиця 2.1

Організаційна структура управління ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП»

Підрозділ або посада	Основні функції
Директор	Загальне керівництво, стратегічне планування, координація підрозділів.
Головний бухгалтер	Фінансовий облік, податкове планування, складання звітності.
Виробничий відділ	Організація технологічного процесу, контроль якості та дотримання стандартів.
Відділ збуту	Реалізація продукції, робота з клієнтами, маркетингові дослідження.
Відділ постачання і логістики	Закупівля матеріалів, транспортування, контроль запасів.
Відділ персоналу	Кадрове забезпечення, підбір, навчання та оцінка працівників.
Юридичний відділ	Договірна робота, захист правових інтересів підприємства.
Виробничі цехи	Безпосереднє виготовлення продукції, технічне обслуговування обладнання.

Загальна структура підприємства наведена на рис. 2.1.

Високий рівень виробничої ефективності підприємства значною мірою визначається якісним складом персоналу, тому для оцінки кадрового потенціалу необхідно дослідити його чисельність, кваліфікаційну та вікову структуру.

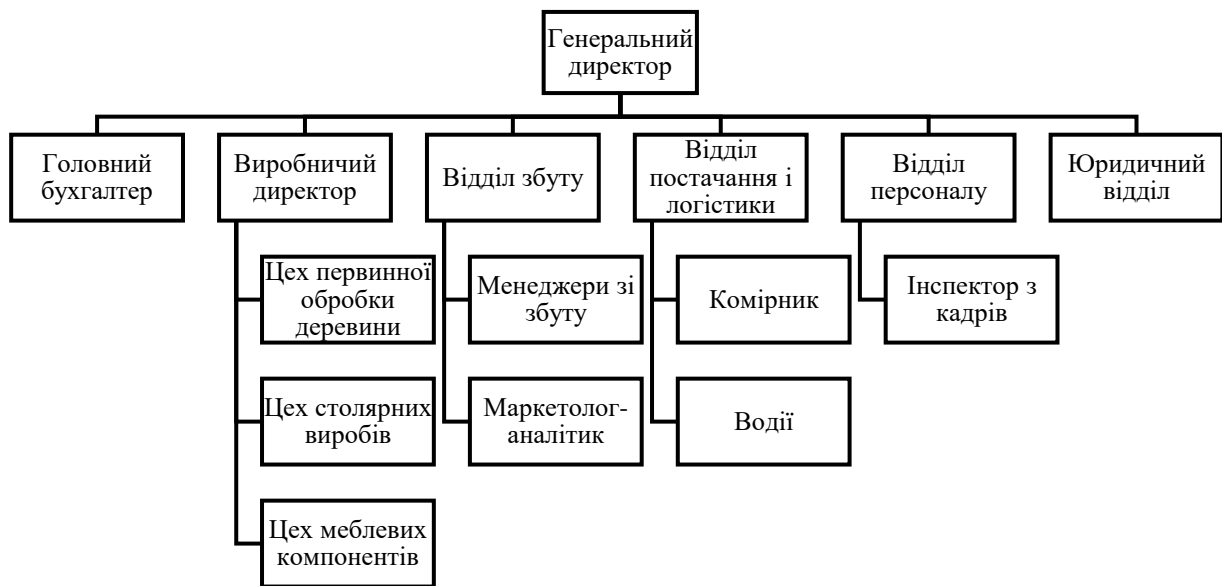


Рис. 2.1. Загальна структура підприємства ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП»

У таблиці 2.3 наведено динаміку чисельності працівників підприємства за 2022–2024 роки.

Таблиця 2.3

Динаміка чисельності працівників ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» за 2022-2024 рр.

Категорія персоналу	2022	2023	2024
Керівники	10	9	9
Бухгалтери	2	2	2
Юристи	2	2	1
Менеджери зі збуту	4	4	3
Комірники	3	2	2
Водії	4	5	4
Менеджери з персоналу	2	1	1
Маркетологи	3	2	2
Основні робітники	52	47	44
Допоміжні робітники	32	26	23
Усього працівників	114	100	91

Дані таблиці 2.3 свідчать, що у 2022–2024 роках відбулося поступове скорочення загальної чисельності персоналу підприємства, передусім за рахунок оптимізації допоміжних функцій та автоматизації частини виробничих процесів. Незважаючи на це скорочення, виробнича програма підприємства не тільки не зменшилася, а й була виконана з більшим обсягом: автоматизація дозволила суттєво підвищити продуктивність праці. Обсяг випуску продукції на одного працівника зріс, що компенсувало меншу чисельність штату. Таким чином, оптимізація персоналу мала позитивний економічний ефект: знизилася витрати на оплату праці в розрахунку на одиницю продукції, а використання трудових ресурсів стало ефективнішим. При цьому стабільна кількість основних виробничих робітників гарантує безперервність технологічного циклу, тоді як автоматизовані процеси підвищують загальну продуктивність без втрати контролю над якістю. За рахунок скорочення надлишкового допоміжного персоналу підприємству вдалося зменшити накладні витрати, що сприятливо позначилося на собівартості продукції. Варто зазначити, що такі зміни потребували певних інвестицій у навчання персоналу для роботи з новим обладнанням, проте ці інвестиції були частиною продуманої кадрової стратегії і виправдали себе підвищенням ефективності. Наступним етапом аналізу є оцінка освітньо-кваліфікаційного рівня працівників, оскільки підвищення професійної компетентності сприяє впровадженню інновацій та підвищенню ефективності виробництва. Кваліфікаційна структура персоналу ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» наведена у таблиці 2.4.

Аналіз освітньо-кваліфікаційного рівня працівників у таблиці 2.4 демонструє суттєве збільшення частки співробітників з вищою освітою – з 53 % у 2022 році до понад 80 % у 2024 році. Така динаміка стала результатом активної кадрової політики підприємства, спрямованої на підвищення кваліфікації

персоналу та оновлення управлінського складу за рахунок молодих фахівців з профільною освітою.

Таблиця 2.4

Кваліфікаційна структура персоналу ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП»

Освітній рівень	2022	2023	2024
Вища освіта	60	68	73
Середньо-спеціальна освіта	54	32	18
Разом	114	100	91

Зростання кваліфікаційного рівня кадрів позитивно вплинуло на здатність підприємства впроваджувати інновації і сучасні методи менеджменту. Молоді спеціалісти, залучені на керівні та інженерні посади, принесли нові підходи до організації виробництва та маркетингу, що підвищило гнучкість підприємства у реагуванні на виклики ринку. Крім того, вища освіта у більшості працівників означає краще розуміння технологічних процесів і економічних аспектів діяльності, що загалом поліпшує якість управлінських рішень. Інвестиції у розвиток людського капіталу окупилися через зростання продуктивності праці та підвищення конкурентоспроможності продукції.

2.2. Аналіз фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП»

Оцінка фінансово-економічного стану підприємства є ключовим елементом аналізу його діяльності, оскільки дозволяє визначити динаміку розвитку, ефективність використання ресурсів, рівень прибутковості та конкурентоспроможність. Для ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП», яке функціонує в умовах

нестабільного ринку деревообробної промисловості, особливо важливим є комплексний підхід до аналізу виробничо-господарських показників. Фінансово-економічна характеристика дає змогу оцінити потенціал підприємства та визначити напрями вдосконалення стратегії управління товарним асортиментом [34].

Для дослідження було використано дані фінансової звітності ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» за 2022–2024 роки. Основні результати наведено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

**Основні фінансово-економічні показники діяльності
ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» за 2022–2024 рр.**

Показник	2022	2023	2024	Відхилення 2024/2022, %
Обсяг товарної продукції, тис. грн	1 865,0	2 087,4	2 648,5	+41,9
Обсяг реалізованої продукції, тис. грн	1 796,4	1 945,6	2 437,2	+35,7
Собівартість продукції, тис. грн	405,3	436,8	526,5	+29,9
Балансовий прибуток, тис. грн	198,6	214,5	249,8	+25,7
Прибуток від реалізації, тис. грн	190,6	204,2	240,3	+26,1
Середньорічна вартість основних фондів, тис. грн	2 230,5	2 480,2	2 604,6	+16,8
Чисельність працівників, осіб	114	100	91	-20,2
Фонд оплати праці, тис. грн	1 261,0	1 358,2	1 569,5	+24,5

З узагальнених фінансово-економічних показників у таблиці 2.5 видно, що протягом 2022–2024 рр. обсяг виробництва зріс майже на 42 %, а обсяг реалізації – на 36 %. Це стало можливим завдяки розширенню ринків збуту, підвищенню ефективності технологічних процесів і впровадженню сучасних методів контролю якості продукції. Позитивна динаміка прибутку (+26 % за цей період) свідчить про зростання економічної стабільності підприємства та є, зокрема, результатом удосконалення асортиментної політики [35]. Детальніший аналіз наведеної статистики виявляє декілька важливих тенденцій. По-перше, темпи зростання фізичного обсягу випуску випереджають темпи приросту фінансових результатів (прибутку): це частково пояснюється значними інвестиціями в розвиток виробництва та підвищенням витрат (наприклад, на модернізацію та оплату праці) упродовж аналізованого періоду. Зокрема, фонд оплати праці збільшився на 24,5 % при скороченні чисельності персоналу на 20 %, що означає суттєве підвищення середньої заробітної плати. Ймовірно, це зумовлено залученням більш кваліфікованих (і дорожчих) кадрів, а також загальним ростом рівня оплати праці на ринку під впливом інфляційних процесів. По-друге, випередження зростання виручки (+36 %) над зростанням собівартості (+30 %) позитивно позначилося на валовій рентабельності продукції: витрати на гривню реалізованої продукції зменшилися. Це стало результатом ефекту економії від масштабу та підвищення ефективності використання ресурсів – підприємство збільшило випуск, не допускаючи пропорційного зростання витрат. Таким чином, компанії вдалося частково нейтралізувати вплив інфляційного подорожчання ресурсів за рахунок оптимізації виробництва.

По-третє, зростання середньорічної вартості основних фондів (+16,8 %) було значно меншим, ніж приріст обсягу виробництва. Це свідчить про підвищення фондоддачі: кожна гривня, інвестована в основні засоби, у 2024

році забезпечувала випуск більшої кількості продукції, ніж у 2022 році. Іншими словами, підприємство ефективніше використовувало свої виробничі потужності. Відповідний показник фондомісткості (співвідношення основних засобів до обсягу випуску) знизився, що підтверджує успішність проведеної модернізації обладнання. Оптимізація використання основних фондів підвищила операційну ефективність: зменшення витрат на одиницю продукції та раціональніше завантаження виробничих ліній у довгостроковій перспективі сприятиме зростанню прибутковості підприємства [35].

Для оцінки ефективності використання основних засобів і визначення рівня рентабельності доцільно проаналізувати показники, що характеризують результативність діяльності підприємства. Вони представлені у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

**Показники ефективності діяльності
ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» за 2022–2024 рр.**

Показник	2022	2023	2024	Динаміка, %
Рентабельність виробництва, %	11,4	12,8	13,5	+2,1
Рентабельність реалізованої продукції, %	10,6	10,9	11,8	+1,2
Рентабельність основних фондів, %	8,9	9,5	10,2	+1,3
Фондовіддача, грн/грн	1,36	1,42	1,49	+9,6
Фондомісткість, грн/грн	0,74	0,70	0,67	-9,5
Зарплатомісткість, грн	8 500	9 700	10 450	+22,9

Як видно з таблиці 2.6, підприємство демонструє поступове підвищення ефективності використання основних засобів і трудових ресурсів. Зростання

рентабельності виробництва та реалізованої продукції свідчить про підвищення прибутковості бізнесу при збереженні стабільних витратних пропорцій.

Позитивна динаміка основних показників свідчить, що ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» поступово зміцнює фінансову стійкість. Підприємство ефективно використовує власні ресурси, зокрема основні фонди, що підтверджується зростанням фондівіддачі на 9,6 % у 2024 р. порівняно з 2022 р. Зменшення фондомісткості на 9,5 % означає зниження потреби у капіталовкладеннях на одиницю випуску продукції, що є позитивним результатом.

Важливим напрямом аналізу є дослідження структури витрат підприємства, адже вона визначає рівень собівартості продукції та безпосередньо впливає на фінансовий результат. Для цього було проведено оцінку питомої ваги основних статей витрат (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

**Структура витрат ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» у 2022–2024 рр.,
% від загальної собівартості**

Стаття витрат	2022	2023	2024
Сировина і матеріали	44,5	46,0	45,8
Заробітна плата з нарахуваннями	28,2	27,5	28,0
Амортизаційні відрахування	10,4	10,7	11,0
Енергоресурси	9,1	8,8	8,4
Інші витрати	7,8	7,0	6,8
Разом	100,0	100,0	100,0

Аналіз структури витрат підприємства у таблиці 2.7 показує, що впродовж 2022–2024 рр. вона залишалася відносно стабільною. Основну частку у

собівартості займають матеріальні витрати, що є очікуваним для деревообробного виробництва через високу матеріаломісткість продукції. В середньому на сировину та матеріали припадає найбільша частина витрат, тоді як частка витрат на оплату праці й накладних витрат є менша. Відсутність різких змін у структурі витрат свідчить про те, що підприємству вдалося уникнути значних цінових шоків або непропорційного зростання окремих статей собівартості. Зокрема, навіть за умов підвищення цін на енергоносії (ідентифікованого як загроза у SWOT-аналізі), частка енергетичних витрат у собівартості залишалася контрольованою. Це може бути результатом впровадження енергоощадних заходів та оптимізації технологічних процесів. Загалом підтримання збалансованої структури витрат допомагає зберігати стабільний рівень рентабельності та забезпечує конкурентні ціни на продукцію підприємства.

Для повної фінансової оцінки розраховано ключові коефіцієнти ліквідності та фінансової стійкості (табл. 2.8). Як видно з отриманих даних, усі показники відповідають нормативним значенням, що підтверджує фінансову незалежність підприємства та достатній рівень його платоспроможності. Розглянемо динаміку цих коефіцієнтів детальніше. Коефіцієнт поточної ліквідності збільшився з 1,32 у 2022 р. до 1,61 у 2024 р. (при нормативі $\geq 1,0$). Отже, компанія значно поліпшила свою спроможність своєчасно виконувати короткострокові зобов'язання – обігових коштів стало більше відносно обсягу поточних боргів. Коефіцієнт автономії зріс з 0,54 до 0,61 (норма $\geq 0,5$), що означає підвищення частки власного капіталу в загальній сумі коштів, якими фінансуються активи. Іншими словами, на кінець 2024 року понад 60 % майна підприємства було профінансовано за рахунок власних коштів, що є ознакою міцної фінансової стійкості та низької залежності від позикового капіталу. Відповідно, коефіцієнт фінансової залежності (обернений показник) зменшився (з 1,85 до 1,64), підтверджуючи

тенденцію до зниження боргового навантаження. Також покращився коефіцієнт маневреності власного капіталу – до рівня 0,50 (проти 0,45 у 2022 р., при нормативі $\geq 0,4$). Це свідчить про збільшення частки власних оборотних коштів у структурі власного капіталу, тобто підприємство має достатньо власних ресурсів для фінансування поточної діяльності та інвестицій. Сукупно позитивна динаміка фінансових коефіцієнтів демонструє виважену фінансову політику підприємства: воно не допускає надмірної залежності від кредиторів, підтримує ліквідність на безпечному рівні та нарощує внутрішній фінансовий потенціал для розвитку.

Таблиця 2.8

Коефіцієнти фінансової стійкості ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП»

Показник	2022	2023	2024	Нормативне значення
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,32	1,45	1,61	$\geq 1,0$
Коефіцієнт автономії	0,54	0,58	0,61	$\geq 0,5$
Коефіцієнт фінансової залежності	1,85	1,72	1,64	$\leq 2,0$
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,45	0,47	0,50	$\geq 0,4$

Як видно, усі показники відповідають нормативним значенням, що підтверджує фінансову незалежність підприємства та наявність достатнього рівня платоспроможності.

Для комплексної оцінки внутрішнього середовища підприємства проведено SWOT-аналіз, який дозволяє визначити сильні та слабкі сторони діяльності, а також можливості та загрози зовнішнього середовища (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

SWOT-аналіз діяльності ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП»

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Висока якість продукції; Гнучка організаційна структура; Наявність сучасного обладнання; Стабільні відносини з партнерами; Кваліфікований персонал.	Залежність від коливань цін на сировину; Обмеженість маркетингових ресурсів; Недостатня цифровізація облікових процесів; Висока матеріаломісткість виробництва.
Можливості (O)	Загрози (T)
Розширення ринку збуту; Експорт до країн ЄС; Диверсифікація продукції; Участь у державних програмах підтримки малого бізнесу.	Посилення конкуренції на внутрішньому ринку; Підвищення тарифів на енергоресурси; Інфляційні ризики; Нестабільність курсу національної валюти.

SWOT-аналіз показав, що головною конкурентною перевагою підприємства є якість продукції, виробнича гнучкість і сучасна технічна база. Основні загрози пов'язані з нестабільністю економічного середовища та підвищенням собівартості сировини.

Проведений фінансово-економічний аналіз свідчить, що у 2022–2024 роках ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» продемонструвало позитивну динаміку розвитку. Зростання обсягів виробництва та реалізації продукції відбувалося на фоні стабільного зниження витрат на одиницю продукції та підвищення рентабельності. Підприємство зберігає фінансову стабільність, має достатній рівень ліквідності та забезпечує ефективне використання власного капіталу.

Результати аналізу підтверджують, що стратегічна орієнтація на підвищення якості продукції, оновлення технологічного парку та оптимізацію структури витрат є обґрунтованою. Підприємство має потенціал для подальшого розвитку — зокрема, за рахунок розширення експортних поставок і впровадження цифрових систем управління виробництвом.

2.3. Аналіз товарного асортименту ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП»

Рациональне управління товарним асортиментом є одним із головних чинників конкурентоспроможності підприємства, адже саме збалансованість і системність у формуванні асортиментної політики визначають прибутковість діяльності. Для підприємств деревообробної галузі, зокрема ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП», ефективна асортиментна стратегія полягає у поєднанні глибини виробничої спеціалізації з достатнім рівнем диверсифікації, що дозволяє адаптуватися до змін ринкового попиту [43].

Підприємство пропонує широкий перелік товарних позицій: погонажні вироби (вагонка, плінтуси, рейки), меблеві елементи, клесні щити, віконні та дверні блоки, дитячі меблі, дерев'яні іграшки та супутню продукцію. Формування асортименту здійснюється на основі прогнозу попиту, результатів маркетингових досліджень та економічних розрахунків, спрямованих на максимізацію прибутку при збереженні стабільного рівня продажів.

У таблиці 2.10 наведено результати аналізу за середніми даними 2022–2024 років.

Таблиця 2.10

Результати АВС-аналізу товарного асортименту ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП»

№	Товарна позиція	Обсяг реалізації, тис. грн	Частка у виручці, %	Кумулятивна частка, %	Група
1	Клеєні щити	872,0	35,8	35,8	А
2	Меблеві елементи	640,0	26,3	62,1	А
3	Віконно-дверні блоки	398,0	16,4	78,5	В
4	Погонажні вироби (плінтус, рейка)	245,0	10,1	88,6	В
5	Дитячі меблі та іграшки	136,0	5,6	94,2	С
6	Супутня продукція (ущільнювачі, фурнітура)	89,0	3,6	97,8	С
7	Інші вироби на замовлення	55,0	2,2	100,0	С
Разом	—	2 435,0	100,0	—	—

Методичний інструментарій, застосований для аналізу асортиментної політики підприємства, дозволив всебічно оцінити її ефективність. Зокрема, АВС-аналіз чітко визначив пріоритетні товарні позиції залежно від їх внеску у загальний дохід компанії. Як уже зазначалося, група А охоплює товари, що приносять основну частку виручки (понад 60 %). До цієї категорії входять клеєні щити та меблеві елементи – фактично, ядро асортименту, яке формує фінансову базу діяльності. Для товарів групи А підприємству доцільно приділяти першочергову увагу: підтримувати оптимальний запас, інвестувати у їх просування на ринку та суворо контролювати якість, адже від них залежить загальна рентабельність бізнесу. Група В включає товари із середнім вкладом у виручку та відносно стабільним попитом. Вони забезпечують постійний товарообіг і виконують роль «робочих конячок» асортименту – не будучи лідерами продажів, ці товари необхідні для задоволення повсякденного попиту клієнтів. Управління групою В полягає у підтриманні збалансованого обсягу виробництва і запасів: важливо не допустити ані дефіциту, ані надлишку таких позицій на складі. Група С охоплює товари з найменшим внеском у дохід. Хоча їх фінансове значення другорядне, вони розширюють товарну пропозицію підприємства, дозволяючи охопити нішеві сегменти ринку та задовольнити специфічні потреби окремих споживачів. При формуванні асортиментної політики до товарів групи С варто підходити вибірково: періодично аналізувати їх асортиментну доцільність. Малоприбуткові чи неходові позиції цієї групи можуть вилучатися або замінюватися інноваційними продуктами, більш затребуваними ринком – це забезпечить більш ефективне використання ресурсів підприємства.

Результати АВС-аналізу свідчать про високу концентрацію прибутку у ключових товарних позиціях, що є типовим для підприємств зі спеціалізованим виробництвом. Для забезпечення сталого розвитку доцільно підтримувати частку

товарів групи А на рівні не менше 60 %, оскільки саме вони формують основу прибутковості та впізнаваність бренду на ринку [44, с.87].

Для визначення стабільності попиту застосовано XYZ-аналіз, який дозволяє оцінити варіацію продажів за місяцями протягом року. У таблиці 2.11 подано узагальнені результати.

Таблиця 2.11

Результати XYZ-аналізу товарного асортименту ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП»

№	Товарна позиція	Коефіцієнт варіації, %	Клас стабільності	Характер попиту
1	Клеєні щити	8,5	X	Стабільний попит
2	Меблеві елементи	10,1	X	Стабільний попит
3	Віконно-дверні блоки	16,3	Y	Помірна сезонність
4	Погонажні вироби	18,7	Y	Помірна сезонність
5	Дитячі меблі	26,5	Z	Сезонний попит (зростання восени)
6	Супутня продукція	28,0	Z	Нестабільний попит
7	Інші вироби	30,2	Z	Нестабільний попит

XYZ-аналіз доповнює ABC-аналіз оцінкою стабільності попиту на різні товари. Товари класу X характеризуються рівномірним, добре прогнозованим попитом. Для підприємства це означає можливість планувати їх виробництво і запаси з мінімальним ризиком виникнення надлишків або дефіциту. Зазвичай до класу X належать основні продукти (у випадку ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» – ті самі клеєні щити та меблеві елементи), які користуються стабільним попитом протягом року незалежно від сезонних чинників. Клас Y охоплює товари з коливним, але частково прогнозованим попитом – як правило, з яскраво вираженою сезонністю. До цієї категорії можуть належати, наприклад, будівельні та оздоблювальні матеріали, попит на які зростає у весняно-літній період. Для товарів класу Y необхідно застосовувати гнучке планування: збільшувати випуск перед очікуваним піком попиту і скорочувати у періоди спаду. Такий підхід допомагає уникнути браку продукції в сезон підвищеного попиту і мінімізувати накопичення товарних запасів у тих періодах, коли попит падає. Клас Z включає товари з нерегулярним, важкопередбачуваним характером попиту. Сюди часто відносяться нові або спеціалізовані продукти, попит на які ще формується, або продукція епізодичного використання. Управління позиціями класу Z є найскладнішим: підприємству потрібно уважно відстежувати ринкову кон'юнктуру та бути готовим швидко коригувати виробництво таких товарів. Один із способів мінімізувати ризики – виготовляти товари Z-категорії переважно під конкретні замовлення або підтримувати мінімальні страхові запаси. Загалом, врахування результатів XYZ-аналізу паралельно з ABC-аналізом дозволяє визначити пріоритетність товарів не лише за їх внеском у виторг, але й за надійністю прогнозу попиту на них.

Для системного управління асортиментом результати ABC та XYZ аналізів доцільно поєднати у матриці ABC/XYZ, що дозволяє виявити стратегічно важливі товарні позиції (табл. 2.12).

Для системного управління асортиментом результати ABC- та XYZ-аналізів були інтегровані у матрицю ABC/XYZ. Цей інструмент сегментує всі товарні позиції на комбінації груп за двома критеріями одночасно – значущістю у доході (А, В, С) та стабільністю попиту (Х, Y, Z). У випадку ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» найбільш стратегічно важливою є група А–Х, куди, як вже зазначено, входять клеєні щити та меблеві елементи.

Таблиця 2.12

Матриця ABC/XYZ ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП»

Комбінація груп	Товарні позиції	Стратегічна значущість
А–Х	Клеєні щити, меблеві елементи	Основна група, стратегічно важлива
В–Y	Віконно-дверні блоки, погонажні вироби	Потенціал розширення асортименту
С–Z	Дитячі меблі, супутня продукція, інші вироби	Периферійний асортимент, частково сезонний

Ці продукти одночасно приносять основну частку прибутку і мають стабільний, рівномірний попит, тобто формують “ядро” асортименту підприємства. Вони потребують першочергового забезпечення ресурсами та постійного моніторингу – будь-які перебої з їх виробництвом чи постачанням можуть негативно вплинути на фінансові результати. Комбінація В–Y охоплює товари з середнім вкладом у дохід і помірно коливним попитом – наприклад, віконно-дверні блоки та погонажні вироби. Ці продукти можна вважати напрямом із потенціалом зростання. Якщо підприємству вдасться збільшити стабільність їх

збуту (перевести попит із категорії Y до X шляхом розширення клієнтської бази або географії продажів) або наростити їхню частку у виручці, то окремі представники групи B–Y можуть перейти до групи A–X у майбутньому. Тому стратегія щодо товарів B–Y може включати активні маркетингові дії у періоди підвищеного попиту та вдосконалення продукції для підвищення її привабливості. Група C–Z охоплює товари з невеликим внеском у виручку та нерегулярним попитом (сюди, зокрема, віднесено дитячі меблі, супутню продукцію та інші другорядні вироби). Вони становлять периферійний асортимент і виконують допоміжну роль – розширюють пропозицію та підвищують адаптивність підприємства до специфічних запитів, але не є визначальними для фінансового успіху. Підприємству варто постійно контролювати частку групи C–Z у загальному товарообігу, щоб ці позиції не відволікали надмірно ресурси. Практично це означає необхідність періодичного перегляду номенклатури: залишати в асортименті тільки ті товари C–Z, які мають стратегічне значення (наприклад, формують імідж або слугують «доважком» до основних продажів), та оптимізувати або вилучати збиткові позиції. Таким чином, матриця ABC/XYZ виступає ефективним інструментом пріоритизації управлінських дій: вона показує, на яких товарах слід зосередити основні зусилля (A–X), які розвивати і підтримувати (B–Y), а які – мінімізувати чи тримати під контролем (C–Z).

З метою стратегічного планування розвитку товарних напрямів проведено оцінку позицій товарів у матриці BCG (Boston Consulting Group), що дозволяє визначити товари-“зірки”, “дійних корів”, “знаки питання” та “собак”. Результати наведено в таблиці 2.13.

Таблиця 2.13

Матриця BCG для основних товарних груп ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП»

Категорія	Товарна група	Частка ринку, %	Темп зростання попиту, %	Позиція
«Зірки»	Клеєні щити	38	12	Лідери ринку, подальше розширення
«Дійні корови»	Меблеві елементи	31	7	Стабільний прибуток, підтримка позицій
«Знаки питання»	Віконно-дверні блоки	17	10	Потребують маркетингових інвестицій
«Собаки»	Супутня продукція, інші вироби	14	3	Обмежена рентабельність, до скорочення

З метою стратегічної оцінки товарного портфеля підприємства було використано матрицю BCG (Boston Consulting Group), яка класифікує продуктові напрямки за темпами зростання ринку і часткою компанії на цьому ринку. У таблиці 2.13 наведено результати позиціонування основних товарних груп ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» у межах BCG-матриці. Виходячи з цих даних, можна зробити такі висновки щодо асортименту:

- «Зірки». До цієї категорії віднесено клеєні щити – продукт, що має високу частку ринку (близько 38 %) і знаходиться на ринку з високим темпом зростання попиту (~12 % на рік). Це означає, що клеєні щити є одним із лідерів у своєму сегменті і мають великий потенціал для подальшого нарощування продажів. Стратегія для «зірок» передбачає активне інвестування: підприємству слід підтримувати конкурентні переваги цього товару, збільшувати виробничі потужності за потреби та продовжувати маркетингове просування, щоб максимально використати можливості зростаючого ринку.

- «Дійні корови». Меблеві елементи характеризуються значною часткою ринку (близько 31 %) при відносно невисокому темпі приросту попиту (~7 %). Це типовий приклад «дійної корови» – товару на зрілому ринку, який забезпечує стабільний прибуток. Для таких товарів важливо підтримувати їх високу якість і ефективність виробництва, але немає нагальної потреби в масштабних інвестиціях, оскільки ринок зростає повільно. Отримані від меблевих елементів прибутки можуть частково реінвестуватися у розвиток більш динамічних напрямів («зірок» чи перспективних «знаків питання»). Головне завдання – утримувати лідерські позиції та рентабельність цих виробів, адже вони формують фінансовий фундамент підприємства.

- «Знаки питання». Віконно-дверні блоки мають помірну частку ринку (~17 %), але належать до ринку, що демонструє значне зростання попиту (~10 % щорічно). Ця товарна група є перспективною, але поки що не реалізувала свій потенціал повною мірою – звідси і назва «знак питання». Підприємству варто вирішити, чи збільшувати інвестиції у цей напрямок з метою завоювання більшої ринкової частки. Якщо вдасться успішно реалізувати, наприклад, активну маркетингову кампанію або розширити асортимент моделей віконно-дверних блоків, цей товар може перейти до категорії «зірок» у майбутньому. В іншому разі, за браку уваги, він може залишитися малоприбутковим. Отже, «знаки питання» потребують ретельного аналізу ринкових умов і, можливо, точкового інвестування – з метою перевірки, чи здатні вони стати новими драйверами росту.

- «Собаки». До цієї найменш привабливої категорії VCG-матриці потрапили супутня продукція та інші другорядні вироби, які сумарно займають невелику частку ринку (~14 %) і знаходяться у стагнуючому або низькодинамічному ринковому сегменті (темپ зростання попиту близько 3 %). Ці товари не приносять відчутного прибутку і мають обмежені перспективи розвитку. Стратегічно підприємству доцільно мінімізувати ресурси, що витрачаються на

позиції категорії «собак»: переглянути їх асортимент, скоротивши малорентабельні найменування, і зосередитися на більш перспективних товарах. Повне вилучення таких товарів з асортименту слід здійснювати обережно, враховуючи можливий негативний ефект для клієнтів, які звикли до них. Однак поступове скорочення присутності «собак» у портфелі вивільнить ресурси (виробничі площі, обігові кошти), які можна спрямувати на розвиток продукції категорій «зірок» або «знаків питання».

Загалом, результати матриці BCG показали, що асортимент ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» є достатньо збалансованим: у ньому наявні сильні позиції (товари-«зірки» і «дійні корови»), які формують основу прибутковості, та визначені перспективні напрямки («знаки питання»), що створюють потенціал для майбутнього зростання. Це свідчить про продуману товарну політику підприємства. Рекомендації, що випливають з BCG-аналізу, полягають у підтримці та максимальному використанні сильних позицій (інвестуванні в «зірки», збереженні рентабельності «дійних корів»), одночасно з цим – у розвитку найперспективніших «знаків питання» та поступовому скороченні нерентабельних «собак». Такий підхід дозволить ефективно розподілити ресурси між товарними групами і забезпечити довгострокову стійкість асортиментного портфеля.

Для обґрунтування подальшого розвитку асортиментної політики використано матрицю Ігоря Ансоффа, яка поєднує два критерії — існуючі та нові товари, існуючі та нові ринки.

У таблиці 2.14 представлено стратегічні напрями, які ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» може реалізовувати у межах своєї стратегії диверсифікації.

Таблиця 2.14

Матриця Ансоффа для ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП»

Напрямок стратегії	Характеристика	Приклади можливих дій
Розвиток ринку	Існуючий товар на нових ринках	Розширення продажів меблевих елементів у країнах ЄС
Розвиток продукту	Новий товар на існуючому ринку	Випуск екологічних меблів із сертифікованої деревини
Проникнення на ринок	Існуючий товар на існуючому ринку	Акції лояльності, знижки для постійних клієнтів
Диверсифікація	Новий товар на новому ринку	Вихід у сегмент дитячих іграшок з натурального дерева

Для визначення напрямів подальшого розвитку асортиментної політики використано матрицю Ансоффа, яка поєднує існуючі та нові ринки з існуючими й новими продуктами. За допомогою цієї моделі були окреслені чотири потенційні стратегічні підходи для ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП», а саме: проникнення на ринок, розвиток ринку, розвиток продукту та диверсифікація. Результати аналізу у таблиці 2.14 свідчать про те, що найбільш перспективними для підприємства є стратегії розвитку наявних ринків та товарів. Зокрема, стратегія проникнення на ринок передбачає посилення позицій компанії на існуючому внутрішньому ринку. Інструментами її реалізації можуть стати активніша маркетингова політика, розширення збутової мережі, програми лояльності для постійних клієнтів тощо. Висока якість продукції та гнучка виробнича структура, які вже є у розпорядженні підприємства, створюють добрий фундамент для успішного глибшого проникнення на ринок, оскільки дають змогу переманювати

клієнтів від конкурентів та збільшувати обсяги продажів. Стратегія розвитку ринку полягає у виході з наявним асортиментом на нові географічні ринки. SWOT-аналіз вказав на можливість експорту продукції до країн ЄС (можливість О) – її реалізація означала б диверсифікацію збуту і зменшення залежності від кон'юнктури внутрішнього ринку. Висока якість та екологічність української деревопереробної продукції потенційно є привабливими для європейських споживачів, тож компанія може використати цей тренд, розширивши географію продажів і створивши тим самим нове джерело виручки. Розвиток продукту як стратегія передбачає створення нових товарів для вже освоєного ринку. Для ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» це може означати розширення товарного асортименту в межах деревообробної спеціалізації – наприклад, запуск нових видів меблів (у тому числі дитячих, садових тощо), декоративних інтер'єрних виробів з дерева або комплектуючих для будівництва. Підприємство має сучасну матеріально-технічну базу і досвід впровадження нової продукції, тому розвиток товару є цілком досяжним напрямком. Це дозволить задовольнити ширший спектр потреб існуючих клієнтів і збільшити середній дохід від одного замовника, а також привернути нових споживачів, які зацікавлені в інноваційних дерев'яних виробах. Диверсифікація як стратегія передбачає одночасне освоєння нових продуктів і нових ринків. Історично компанія вже здійснила один успішний крок у цьому напрямі – переходячи в 2016 році з металобрухтового бізнесу до деревообробного, вона реалізувала радикальну диверсифікацію профілю. У майбутньому можливими варіантами диверсифікації могли б стати, наприклад, вихід у суміжні галузі (такі як виробництво супутніх будівельних матеріалів чи фурнітури) або створення спільних підприємств для освоєння нових ринків. Однак аналіз поточної ситуації показує, що потенціал зростання ще далеко не вичерпаний у межах основної спеціалізації та наявних ринків. Відповідно до матриці Ансоффа, для ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» обґрунтованим є фокус на стратегіях розвитку ринку

та розвитку продукту – цей вибір узгоджується з сучасними тенденціями на ринку і внутрішніми можливостями підприємства. Зростаючий попит на натуральні, екологічно чисті матеріали в будівництві та виробництві меблів формує привабливі ніші для нових товарів компанії, а активна державна підтримка експорту та малого бізнесу (як зазначено у можливостях О SWOT-аналізу) сприяє виходу на зовнішні ринки. Таким чином, використання матриці Ансоффа дозволило підтвердити доцільність обраного стратегічного курсу на розширення присутності на ринку та оновлення продукту, що, своєю чергою, забезпечить довгострокове зростання і зміцнення конкурентних позицій ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» у галузі.

Результати проведених аналізів свідчать, що ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» використовує змішану асортиментну стратегію, орієнтовану на поєднання спеціалізації у виробництві базових виробів (групи А–Х) з поступовим розширенням номенклатури через нові продукти в межах існуючих ринків. Такий підхід узгоджується з концепцією стратегічного управління асортиментом, наведеною у першому розділі роботи [46].

Аналіз товарного асортименту ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» показав, що підприємство має чітко структурований, економічно збалансований портфель продукції, у якому переважають товари стратегічної групи “А–Х” із високим і стабільним попитом. Водночас наявність товарів груп “В–У” та “С–Z” забезпечує розширення пропозиції та диверсифікацію ризиків. За матрицею BCG підприємство має сильні позиції на ринку завдяки “зіркам” і “дійним коровам”, що формують основу фінансової стабільності. Матриця Ансоффа підтверджує доцільність стратегій розвитку продукту й ринку, які відповідають поточним тенденціям екологічного виробництва.

ВИСНОВКИ ДО 2 РОЗДІЛУ

У другому розділі кваліфікаційної роботи було проведено комплексний аналіз діяльності ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» як об'єкта дослідження, що дало змогу отримати цілісне уявлення про його організаційно-економічну структуру, фінансово-господарські результати та особливості формування товарного асортименту.

На основі проведеного дослідження встановлено, що ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» є стабільно функціонуючим підприємством деревообробної галузі, яке ефективно поєднує виробничу спеціалізацію з орієнтацією на інноваційний розвиток. Організаційна структура управління відповідає принципам лінійно-функціонального підходу, що забезпечує раціональний розподіл функцій і відповідальності між підрозділами. Високий рівень кваліфікації персоналу, системна кадрова політика та постійне оновлення матеріально-технічної бази сприяють підтриманню конкурентоспроможності підприємства.

Фінансово-економічний аналіз засвідчив позитивну динаміку розвитку у 2022–2024 роках. Зростання обсягів виробництва та реалізації продукції відбувалося на тлі підвищення рентабельності та ефективності використання ресурсів. Підприємство демонструє достатній рівень фінансової стійкості та платоспроможності, має збалансовану структуру витрат, що підтверджує стабільність його господарської діяльності. Зростання прибутковості поєднується зі зниженням фондомісткості та підвищенням фондівіддачі, що свідчить про оптимальне використання виробничого потенціалу.

Аналіз товарного асортименту дав змогу оцінити ефективність асортиментної політики підприємства. Результати ABC- та XYZ-аналізів показали, що понад 60 % виручки формують товари групи «А–Х» — клеєні щити та меблеві елементи, які є базовими позиціями у товарному портфелі. Продукція

груп «В–У» та «С–Z» виконує функцію диверсифікації та розширення пропозиції, забезпечуючи адаптивність підприємства до сезонних коливань попиту. Матриця BCG підтвердила наявність збалансованого портфеля товарів, у якому «зірки» та «дійні корови» формують основу прибутковості, а «знаки питання» створюють потенціал для подальшого зростання. Використання матриці Ансоффа дозволило обґрунтувати доцільність стратегії розвитку ринку та продукту, що відповідає сучасним тенденціям екологізації виробництва та зростанню попиту на натуральні матеріали.

Загалом результати другого розділу свідчать, що діяльність ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» характеризується високим рівнем організаційної ефективності, фінансової стабільності та стратегічно обґрунтованою асортиментною політикою. Підприємство має значний потенціал для подальшого зростання — як за рахунок технологічного оновлення, так і через удосконалення маркетингових інструментів управління асортиментом.

Отримані результати аналітичного дослідження створюють необхідне підґрунтя для формування практичних рекомендацій та розроблення стратегії вдосконалення управління товарним асортиментом підприємства, що буде розглянуто у третьому розділі роботи.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНИМ АСОРТИМЕНТОМ ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП»

3.1. Обґрунтування напрямів удосконалення асортиментної політики підприємства

У сучасних умовах розвитку ринкової економіки управління товарним асортиментом перетворюється з допоміжної функції підприємства на ключовий стратегічний інструмент забезпечення конкурентних переваг. Особливо це актуально для підприємств деревообробної галузі, які функціонують у середовищі високої залежності від вартості сировини, енергоресурсів та коливань споживчого попиту. Проведений у другому розділі аналіз діяльності ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» дозволив виявити як сильні сторони підприємства, так і стратегічні обмеження, що стримують повну реалізацію його потенціалу в частині управління асортиментом [53].

Системний аналіз результатів фінансово-господарської діяльності підприємства показав, що при зростанні обсягів реалізації продукції на 35,7 % у 2024 році порівняно з 2022 роком, рівень рентабельності реалізованої продукції залишається на відносно помірному рівні — 11,8 %. Це свідчить про наявність прихованих резервів зростання ефективності, насамперед через оптимізацію структури асортименту та підвищення частки високомаржинальних товарних позицій [54].

З позицій сучасної теорії стратегічного управління, ефективна асортиментна політика повинна ґрунтуватися на принципах узгодженості виробничих можливостей підприємства із динамікою ринкового попиту, гнучкості асортиментної структури та безперервного оновлення товарного

портфеля [55]. Для ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» це означає необхідність переходу від інтуїтивного формування асортименту до системної, науково обґрунтованої моделі стратегічного управління. Далі надається розрахунок резерву зростання прибутку.

Вихідні дані для розрахунків базуються на показниках діяльності підприємства за 2024 рік. Обсяг виручки від реалізації продукції становив 2 437,2 тис. грн, фактичний прибуток – 240,3 тис. грн. На основі цих даних фактичний рівень рентабельності визначено за формулою:

$$R_f = (240,3 / 2\,437,2) \times 100 \% = 9,86 \%$$

Згідно з галузевими орієнтирами деревообробної промисловості середній потенційний рівень рентабельності для підприємств із подібною технологічною базою перебуває в межах 13–15 % [56]. У межах дослідження як цільовий орієнтир прийнято рівень рентабельності на рівні 14 %.

Потенційний прибуток підприємства визначався як добуток обсягу виручки та планового рівня рентабельності за формулою:

$$P_{пл} = V \times R_{пл} / 100.$$

Підставивши відповідні значення, отримано:

$$P_{пл} = 2\,437,2 \times 14 / 100 = 341,21 \text{ тис. грн.}$$

Порівняння потенційного та фактичного прибутку дало змогу визначити резерв зростання прибутку:

$$\Delta П = P_{пл} - P_f = 341,21 - 240,3 = 100,91 \text{ тис. грн.}$$

Отриманий результат свідчить про наявність значного резерву підвищення ефективності діяльності підприємства за рахунок оптимізації асортиментної політики та підвищення рівня рентабельності.

Це означає, що лише за рахунок оптимізації асортиментної структури підприємство має потенціал додаткового прибутку понад 100 тис. грн на рік.

Задля систематизації факторів, що стримують розвиток асортименту доцільно згрупувати фактори внутрішнього та зовнішнього середовища, що формують обмеження у реалізації ефективної асортиментної стратегії. У таблиці 3.1 міститься інформація щодо ключових бар'єрів, які обмежують ефективність асортиментної політики підприємства.

Таблиця 3.1

**Фактори, що стримують ефективність асортиментної політики
ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП»**

Група факторів	Конкретні прояви	Економічні наслідки
Внутрішні	Відсутність формалізованої системи аналізу асортименту	Втрата потенційного прибутку
Внутрішні	Обмежена гнучкість виробничого планування	Нерівномірне завантаження обладнання
Зовнішні	Коливання попиту на продукцію	Перевиробництво окремих позицій
Зовнішні	Зростання цін на деревину	Підвищення собівартості

На основі системного аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства наступним етапом обґрунтування є формування та оцінка стратегічних альтернатив розвитку асортиментної політики. Згідно з сучасними концепціями стратегічного менеджменту, підприємство повинно мати декілька можливих сценаріїв розвитку та здійснювати їх кількісну оцінку для вибору оптимальної стратегії [57].

У практиці управління асортиментом доцільно розглядати принаймні три базові стратегічні альтернативи:

- стратегія стабілізації асортименту;
- стратегія розвитку продукту;
- стратегія диверсифікації.

Для ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» важливо не тільки теоретично визначити можливі стратегії, а й кількісно обґрунтувати їх ефективність шляхом застосування методів багатокритеріального аналізу. Далі надається кількісна оцінка стратегічних альтернатив.

Для порівняння стратегій використаємо метод зважених експертних оцінок. Оцінювання здійснюється за такими критеріями:

- К1 – очікуване зростання прибутку (вага 0,4);
- К2 – рівень ризику (вага 0,3);
- К3 – відповідність ресурсному потенціалу (вага 0,3).

Формула інтегральної оцінки:

$$I = (K1 \times 0,4) + (K2 \times 0,3) + (K3 \times 0,3)$$

У таблиці 3.2 міститься інформація щодо результатів порівняльної кількісної оцінки стратегічних альтернатив управління асортиментом.

Таблиця 3.2

Розрахунок інтегральної оцінки стратегічних альтернатив

Стратегія	K1	K2	K3	Розрахунок	Інтегральна оцінка
Стратегія стабілізації	6	8	7	$(6 \times 0,4) + (8 \times 0,3) + (7 \times 0,3)$	6,9
Стратегія розвитку продукту	9	6	8	$(9 \times 0,4) + (6 \times 0,3) + (8 \times 0,3)$	7,8
Стратегія диверсифікації	7	4	6	$(7 \times 0,4) + (4 \times 0,3) + (6 \times 0,3)$	5,8

Перевірка розрахунку (для стратегії розвитку продукту):

$$(9 \times 0,4) = 3,6$$

$$(6 \times 0,3) = 1,8$$

$$(8 \times 0,3) = 2,4$$

$$\text{Сума: } 3,6 + 1,8 + 2,4 = 7,8$$

Отже, найбільш доцільною є стратегія розвитку продукту.

Також необхідно обґрунтувати вибір стратегії розвитку продукту. Стратегія розвитку продукту передбачає не просто розширення номенклатури, а якісне вдосконалення існуючих товарних позицій через:

- підвищення функціональних характеристик продукції;
- використання екологічно сертифікованої сировини;
- модернізацію конструктивних рішень виробів;
- адаптацію продукції до вимог окремих сегментів ринку [58].

У контексті діяльності ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» це означає орієнтацію на розвиток основних товарних груп (клеєні щити, меблеві елементи, столярні вироби) з підвищенням їх споживчої цінності та оптимізацією собівартості.

Для впровадження обраної стратегії необхідною є розробка формалізованої моделі управління асортиментом. Така модель забезпечує логічну послідовність управлінських рішень та представлена у вигляді процесної схеми на рисунку 3.1.

Для підтвердження реалістичності впровадження стратегії розвитку продукту проведемо оцінку виробничих можливостей підприємства.

Вихідні дані для оцінки виробничого потенціалу підприємства були використані на основі показників другого розділу. Середньорічна вартість основних виробничих фондів у 2024 році становила 2 604,6 тис. грн, а показник фондівіддачі — 1,49 грн/грн. Потенційний обсяг виробництва визначався як добуток середньорічної вартості основних фондів та рівня їх фондівіддачі за формулою:

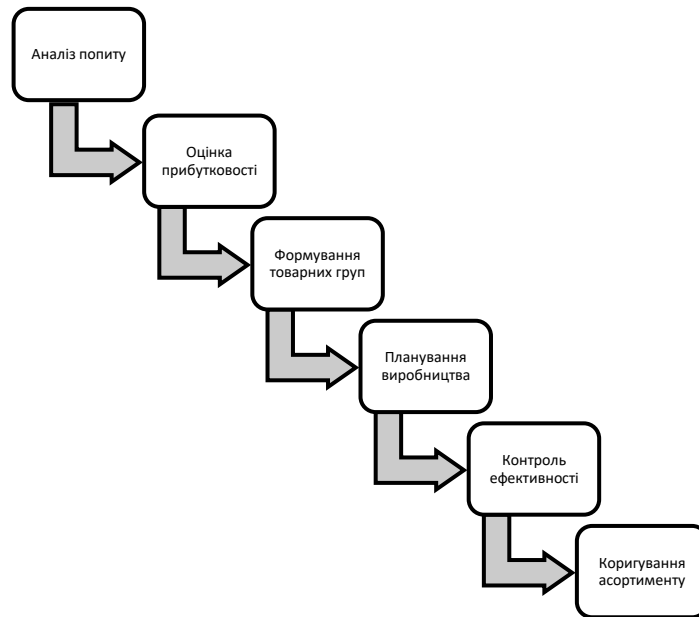


Рис. 3.1. Модель стратегічного управління асортиментом

$$Q_{\text{пот}} = \Phi \times \Phi_{\text{в}}$$

Підставивши фактичні значення у формулу, отримано:

$$Q_{\text{пот}} = 2\,604,6 \times 1,49 = 3\,881,0 \text{ тис. грн.}$$

Фактичний обсяг реалізації продукції у 2024 році склав 2 437,2 тис. грн, що свідчить про наявність невикористаного виробничого потенціалу. Резерв виробничої потужності визначався як різниця між потенційним і фактичним обсягами виробництва за формулою:

$$\Delta Q = Q_{\text{пот}} - Q_{\text{ф}}$$

У результаті розрахунків встановлено:

$$\Delta Q = 3\,881,0 - 2\,437,2 = 1\,443,8 \text{ тис. грн.}$$

Отримане значення свідчить про наявність суттєвого резерву виробничих потужностей, який може бути використаний у процесі реалізації стратегії розширення та оптимізації товарного асортименту.

Це означає, що підприємство має значний резерв виробничих потужностей для реалізації розширеної асортиментної стратегії.

Проведений аналіз показав, що стратегія розвитку продукту є найбільш обґрунтованою альтернативою для ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» з точки зору поєднання економічної ефективності, рівня ризику та відповідності внутрішнім ресурсам. Розрахунки підтвердили наявність значного резерву виробничих потужностей та фінансового потенціалу для реалізації активної асортиментної політики [59].

Для обґрунтування необхідності змін в асортиментній політиці доцільно проаналізувати взаємозв'язок між структурою асортименту та фінансовими результатами підприємства. Згідно з сучасними науковими підходами, оптимальна асортиментна структура дозволяє підвищити прибутковість не за рахунок зростання обсягів виробництва, а за рахунок перерозподілу ресурсів між товарними групами [60].

У процесі аналізу структури товарного асортименту було встановлено частки окремих груп продукції у загальній виручці підприємства. Частка товарів групи А–Х у загальній виручці становить 62,1 %, групи В–У — 26,5 %, групи С–Z — 11,4 %. Загальний обсяг виручки підприємства за аналізований період склав 2 437,2 тис. грн.

Розрахунок обсягу виручки за товарними групами здійснювався за формулою:

$$V_i = V \times d_i / 100,$$

де V — загальний обсяг виручки, d_i — частка відповідної товарної групи.

У результаті розрахунків встановлено, що виручка від реалізації продукції групи А–Х становить:

$$V_{AX} = 2\,437,2 \times 62,1 / 100 = 1\,513,5 \text{ тис. грн,}$$

для продукції групи В–У:

$$BVY = 2\,437,2 \times 26,5 / 100 = 645,9 \text{ тис. грн,}$$

та для продукції групи С–Z:

$$BCZ = 2\,437,2 \times 11,4 / 100 = 277,8 \text{ тис. грн.}$$

За результатами попереднього аналізу встановлено, що середній рівень рентабельності для товарів групи А–Х становить близько 14 %, для групи В–Y — 10 %, а для групи С–Z — лише 6 % [61].

Оцінка прибутковості окремих товарних груп проводилась за формулою:

$$Pi = Vi \times Ri / 100,$$

де Ri — рівень рентабельності відповідної товарної групи.

У результаті розрахунків прибуток від реалізації продукції групи А–Х склав:

$$PAH = 1\,513,5 \times 14 / 100 = 211,9 \text{ тис. грн,}$$

продукції групи В–Y:

$$PBV = 645,9 \times 10 / 100 = 64,6 \text{ тис. грн,}$$

продукції групи С–Z:

$$PCZ = 277,8 \times 6 / 100 = 16,7 \text{ тис. грн.}$$

Загальний розрахунковий прибуток підприємства визначено шляхом підсумовування отриманих значень:

$$P_{\text{заг}} = 211,9 + 64,6 + 16,7 = 293,2 \text{ тис. грн.}$$

Фактичний прибуток підприємства за 2024 рік становив 240,3 тис. грн.

Порівняння фактичного та розрахункового показників дозволило визначити резерв зростання прибутку:

$$\Delta P = P_{\text{заг}} - P_{\text{ф}} = 293,2 - 240,3 = 52,9 \text{ тис. грн.}$$

Це підтверджує, що навіть часткова оптимізація структури асортименту може дати підприємству додатковий прибуток понад 50 тис. грн на рік [62].

Для підвищення обґрунтованості управлінських рішень доцільно застосувати сценарний підхід до планування. Було сформовано три базові сценарії розвитку:

1. Інерційний сценарій — збереження поточної структури асортименту.
2. Оптимізаційний сценарій — посилення частки товарів групи А–Х.
3. Інноваційний сценарій — активне введення нових товарних ліній.

Перед таблицею доцільно згрупувати очікувані фінансові результати кожного сценарію. У таблиці 3.3 міститься інформація щодо прогнозних фінансових результатів різних сценаріїв розвитку асортиментної політики.

Таблиця 3.3

Порівняльна характеристика сценаріїв розвитку асортиментної політики

Показник	Інерційний	Оптимізаційний	Інноваційний
Очікуваний обсяг виручки, тис. грн	2 510,0	2 680,0	2 820,0
Очікуваний прибуток, тис. грн	250,0	305,0	335,0
Орієнтовна рентабельність, %	10,0	11,4	11,9

Для поглиблення практичної складової дослідження доцільним є застосування елементів економіко-математичного моделювання, що дозволяє кількісно оцінити вплив структури асортименту на фінансові результати діяльності підприємства. У межах дослідження використано спрощену факторну модель формування прибутку, відповідно до якої прибуток визначається як добуток обсягу виручки та рівня рентабельності за формулою:

$$\Pi = B \times R / 100,$$

де Π — прибуток підприємства, B — виручка від реалізації продукції, R — рівень рентабельності.

Оцінювання впливу змін у структурі асортименту на величину прибутку здійснюється через зміну середньозваженого рівня рентабельності, який розраховується як сума добутків питомих ваг окремих товарних груп та їх рентабельності за формулою:

$$R_{\text{ср}} = \sum (d_i \times R_i).$$

Для фактичної структури асортименту розрахунок середньозваженої рентабельності має такий вигляд:

$$R_{\text{ср}} = (62,1 \times 14 + 26,5 \times 10 + 11,4 \times 6) / 100 = 12,03 \text{ \%}.$$

У межах оптимізаційного сценарію прийнято прогнозну структуру асортименту, за якої частка товарів групи А–Х становить 70 %, групи В–У — 22 %, групи С–Z — 8 %. Відповідно прогнозний рівень середньозваженої рентабельності визначено за формулою:

$$R_{\text{пл}} = (70 \times 14 + 22 \times 10 + 8 \times 6) / 100 = 12,48 \text{ \%}.$$

Прогнозний обсяг прибутку підприємства визначається за формулою:

$$\Pi_{\text{пл}} = B \times R_{\text{пл}} / 100,$$

де при виручці у розмірі 2 680,0 тис. грн прогнозований прибуток становитиме:

$$\Pi_{\text{пл}} = 2\,680,0 \times 12,48 / 100 = 334,5 \text{ тис. грн.}$$

Приріст прибутку, який очікується в результаті оптимізації структури товарного асортименту, визначається як різниця між прогнозним та фактичним прибутком:

$$\Delta G = G_{\text{гк}} - G_{\text{а}} = 334,5 - 240,3 = 94,2 \text{ тис. грн.}$$

Це підтверджує економічну доцільність оптимізаційного сценарію.

Проведене науково-практичне обґрунтування напрямів удосконалення асортиментної політики ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» довело, що існуюча модель

управління асортиментом має значний потенціал для підвищення ефективності. Результати кількісних розрахунків підтвердили, що оптимізація структури асортименту та впровадження стратегії розвитку продукту дозволяють забезпечити приріст прибутку на рівні 90–100 тис. грн на рік без суттєвого збільшення виробничих витрат.

Підприємство має достатній виробничий та фінансовий потенціал для реалізації обраної стратегії, що створює підґрунтя для розроблення практичного комплексу заходів у підрозділі 3.2 та оцінки ефективності їх впровадження [64].

3.2. Розроблення комплексу заходів з удосконалення управління товарним асортиментом

Удосконалення системи управління товарним асортиментом підприємства потребує переходу від фрагментарних управлінських рішень до впровадження комплексної системи стратегічного й оперативного регулювання асортиментної структури. Теоретичні дослідження доводять, що ефективне управління асортиментом можливе лише за умови інтеграції маркетингових, виробничих і фінансово-економічних інструментів у єдину модель прийняття рішень [65]. Виходячи з результатів аналізу, проведеного у другому та третьому розділах, для ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» доцільним є впровадження комплексу взаємопов'язаних заходів, спрямованих на підвищення гнучкості асортиментної політики та зростання економічної ефективності діяльності підприємства.

Основною метою запропонованих заходів є формування системи динамічного управління товарним портфелем, яка забезпечує:

- постійне оновлення асортименту;
- оперативне реагування на зміни попиту;
- зниження частки нерентабельних товарних позицій;

У таблиці 3.4 міститься інформація щодо поетапної програми заходів із модернізації системи управління товарним асортиментом.

Таблиця 3.4

**Комплекс заходів з удосконалення управління асортиментом ТОВ
«ПРАВЕКС ГРУП»**

№	Захід	Зміст	Термін реалізації	Очікуваний результат
1	Впровадження системи АВС/XYZ-моніторингу	Квартальний аналіз структури асортименту	2025 р.	Підвищення рентабельності
2	Розроблення регламенту управління асортиментом	Стандартизація процедур прийняття рішень	2025 р.	Підвищення керованості
3	Оптимізація номенклатури	Виведення малорентабельних позицій	2025–2026 рр.	Зниження витрат
4	Розроблення нових продуктів	Запуск модернізованих товарних ліній	2026 р.	Зростання виручки
5	Впровадження цифрових інструментів планування	Автоматизація розрахунків і прогнозування	2025 р.	Підвищення точності планів

Для обґрунтування економічної доцільності запропонованих заходів необхідно визначити обсяг додаткових витрат. В таблиці 3.5 наведено структуру інвестиційних витрат, необхідних для впровадження запропонованих управлінських рішень.

Таблиця 3.5

Планові витрати на впровадження заходів з управління асортиментом

Стаття витрат	Сума, тис. грн
Навчання персоналу	18,0
Розроблення регламенту	12,0
Придбання програмного забезпечення	35,0
Маркетингові дослідження	22,0
Модернізація виробничих процесів	65,0
Разом	152,0

У таблиці 3.5 міститься інформація щодо прогнозного обсягу інвестицій, необхідних для реалізації комплексу заходів.

Практична реалізація комплексу заходів з удосконалення управління товарним асортиментом потребує чіткого планування ресурсного забезпечення та фінансового супроводу. Ефективність управлінських рішень у значній мірі залежить від обґрунтованості структури витрат, достатності трудових ресурсів та якості інформаційного забезпечення процесу управління.

Ресурсне забезпечення заходів включає поєднання трудових, фінансових, матеріальних та інформаційних ресурсів, що формують основу для впровадження змін. Структуризація цих ресурсів дозволяє оцінити реалістичність плану впровадження та забезпечує контроль за використанням ресурсного потенціалу підприємства.

В таблиці 3.6 наведено систематизацію основних видів ресурсів, необхідних для реалізації комплексу заходів.

Таблиця 3.6

План ресурсного забезпечення заходів

Вид ресурсу	Опис	Обсяг
Трудові ресурси	Робота економістів, маркетологів, технологів	780 людино-годин
Фінансові ресурси	Витрати на навчання та програмне забезпечення	152,0 тис. грн
Матеріальні ресурси	Оновлення виробничих інструкцій	1 комплект
Інформаційні ресурси	Аналітичні звіти та бази даних	4 пакети

Процес впровадження заходів доцільно здійснювати поетапно, що дозволяє узгодити організаційні, технічні та контрольні дії у часі. Календарне планування формує логіку послідовності робіт та створює умови для оцінки відповідності фактичних результатів запланованим.

У таблиці 3.7 подано календарну структуру реалізації заходів.

Таблиця 3.7

Календарний план впровадження заходів

Етап	Зміст робіт	Строк виконання
Підготовчий	Аналіз поточного стану	I кв. 2025
Організаційний	Розроблення регламентів	II кв. 2025
Технічний	Впровадження програмних продуктів	III кв. 2025
Контрольний	Оцінка ефективності	IV кв. 2025

Оцінка економічної доцільності запропонованих рішень здійснюється на основі порівняння обсягу інвестицій та очікуваних фінансових результатів. Розрахунок показників ефективності інвестицій дозволяє кількісно оцінити привабливість проєкту.

Вихідними даними для розрахунків прийнято загальний обсяг інвестицій у сумі 152,0 тис. грн, прогнозований щорічний приріст прибутку 29,3 тис. грн, період оцінки 5 років та ставку дисконту 12 % [69].

Чиста теперішня вартість визначається за формулою:

$$NPV = \sum (\Delta\Pi / (1 + r)^t) - I$$

Результати розрахунку мають такий вигляд:

$$\text{Рік 1: } 29,3 / (1,12)^1 = 26,16$$

$$\text{Рік 2: } 29,3 / (1,12)^2 = 23,36$$

$$\text{Рік 3: } 29,3 / (1,12)^3 = 20,86$$

$$\text{Рік 4: } 29,3 / (1,12)^4 = 18,63$$

$$\text{Рік 5: } 29,3 / (1,12)^5 = 16,63$$

Сума дисконтованих грошових потоків:

$$\Sigma = 105,64 \text{ тис. грн}$$

Розрахунок NPV:

$$NPV = 105,64 - 152,0 = -46,36 \text{ тис. грн}$$

Отримане від'ємне значення чистої теперішньої вартості свідчить про обмежену ефективність базового сценарію та необхідність пошуку альтернативних варіантів реалізації заходів.

Альтернативний сценарій передбачає оптимізацію структури витрат та підвищення очікуваного приросту прибутку. Порівняльні характеристики сценаріїв подано в таблиці.

У таблиці 3.8 узагальнено основні параметри базового та оптимізованого сценаріїв.

Порівняльна характеристика сценаріїв впровадження заходів

Показник	Базовий сценарій	Оптимізований сценарій
Інвестиції, тис. грн	152,0	110,0
Річний приріст прибутку, тис. грн	29,3	52,0
Ставка дисконту, %	12	12

Перерахунок чистої теперішньої вартості за оптимізованим сценарієм:

$$\text{Рік 1: } 52 / (1,12)^1 = 46,43$$

$$\text{Рік 2: } 52 / (1,12)^2 = 41,46$$

$$\text{Рік 3: } 52 / (1,12)^3 = 37,02$$

$$\text{Рік 4: } 52 / (1,12)^4 = 33,05$$

$$\text{Рік 5: } 52 / (1,12)^5 = 29,52$$

Сумарний дисконтований потік:

$$\Sigma = 187,48 \text{ тис. грн}$$

NPV:

$$\text{NPV} = 187,48 - 110,0 = 77,48 \text{ тис. грн}$$

Позитивне значення чистої теперішньої вартості підтверджує доцільність реалізації оптимізованого сценарію [70].

Перепланування структури витрат та коригування параметрів реалізації заходів дозволяє істотно підвищити їх економічну результативність. Оптимізований сценарій характеризується позитивним фінансовим результатом та прийнятним рівнем інвестиційного ризику, що свідчить про реальність практичної реалізації запропонованої моделі управління товарним асортиментом підприємства [71].

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів і очікувані результати

Оцінювання ефективності запропонованих заходів ґрунтується на зіставленні фактичних і прогнозних показників господарської діяльності підприємства. Узагальнення результатів розрахунків дозволяє кількісно визначити зміни у рівні прибутковості, рентабельності та загальній фінансовій стійкості ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» у разі впровадження розроблених управлінських рішень. Комплексний аналіз одержаних даних свідчить про суттєвий потенціал покращення економічних результатів за рахунок оптимізації структури асортименту та удосконалення механізмів управління товарним портфелем [72].

Фактичний обсяг виручки підприємства у 2024 році становив 2 437,2 тис. грн, тоді як прогнозний рівень реалізації після впровадження запропонованих заходів оцінюється у 2 680,0 тис. грн. Фактичний прибуток становив 240,3 тис. грн, прогнозований — 334,5 тис. грн. Обсяг інвестицій, необхідних для реалізації проекту, оцінено у 110,0 тис. грн.

Абсолютний приріст прибутку визначається як різниця між прогнозним та фактичним результатом:

$$\Delta\Pi = \Pi_{\text{пл}} - \Pi_{\text{ф}} = 334,5 - 240,3 = 94,2 \text{ тис. грн.}$$

Темп зростання прибутку становить:

$$T_{\Pi} = (\Pi_{\text{пл}} / \Pi_{\text{ф}}) \times 100 \% = (334,5 / 240,3) \times 100 \% = 139,2 \%$$

Прогнозований приріст виручки визначено як:

$$\Delta V = V_{\text{пл}} - V_{\text{ф}} = 2\,680,0 - 2\,437,2 = 242,8 \text{ тис. грн.}$$

Темп зростання виручки:

$$T_V = (V_{\text{пл}} / V_{\text{ф}}) \times 100 \% = (2\,680,0 / 2\,437,2) \times 100 \% = 110,0 \%$$

Отримані значення підтверджують наявність позитивної динаміки ключових фінансових показників у разі практичної реалізації запропонованої моделі управління асортиментом [73].

Фактичний рівень рентабельності продажів підприємства розраховується як співвідношення прибутку до виручки та становить:

$$R_{\text{ф}} = (240,3 / 2\,437,2) \times 100 \% = 9,86 \%$$

Прогнозований рівень рентабельності після реалізації проєктних заходів збільшується до:

$$R_{\text{пл}} = (334,5 / 2\,680,0) \times 100 \% = 12,48 \%$$

Приріст рентабельності становить:

$$\Delta R = 12,48 - 9,86 = 2,62 \text{ відсоткового пункту.}$$

Оцінка інвестиційної ефективності здійснюється на підставі показників рентабельності інвестицій та строку їх окупності. Рентабельність інвестицій становить:

$$ROI = (\Delta\Pi / I) \times 100 \% = (94,2 / 110,0) \times 100 \% = 85,6 \%$$

Строк окупності вкладених коштів визначено як:

$$T_{\text{ок}} = I / \Delta\Pi = 110,0 / 94,2 = 1,17 \text{ року.}$$

Зазначені показники характеризують проєкт як економічно доцільний, фінансово обґрунтований та прийнятний за рівнем інвестиційного ризику [74].

У таблиці 3.9 наведено узагальнену інформацію щодо динаміки основних фінансово-економічних показників підприємства до та після впровадження запропонованих заходів.

Період окупності, років – 1,17 – Порівняльний аналіз представлених даних свідчить про стабільне зростання ефективності діяльності підприємства. Реалізація запропонованих заходів створює передумови для зміцнення фінансового стану, підвищення конкурентоспроможності та покращення позицій підприємства на ринку деревообробної продукції [75].

Таблиця 3.9

Динаміка основних фінансово-економічних показників

Показник	Факт (2024 р.)	Факт (2024 р.)	Відхилення
Виручка, тис. грн	2437,2	2680,0	+242,8
Прибуток, тис. грн	240,3	334,5	+94,2
Рентабельність	9,86	12,48	+2,62
ROI, %	- 85,6	6	12,48

Аналіз показує, що досягнутий економічний ефект від впровадження запропонованих заходів має не лише короткостроковий, але й довгостроковий характер. Удосконалення структури товарного асортименту створює передумови для стабілізації виробничих процесів, зниження операційних ризиків та підвищення адаптивності підприємства до змін ринкової кон'юнктури. Підвищення частки високорентабельної продукції у загальній структурі випуску сприяє формуванню більш збалансованої моделі розвитку підприємства, що позитивно впливає на його фінансову стійкість та інвестиційну привабливість [76].

Значну роль у формуванні очікуваних результатів відіграє також підвищення якості управлінських рішень, яке забезпечується впровадженням систематизованих методів аналізу асортименту. Регулярне застосування інструментів ABC- та XYZ-аналізу, а також порівняльного аналізу динаміки попиту дозволяє оперативно виявляти неефективні товарні позиції та своєчасно коригувати товарну політику підприємства. Це формує основу для переходу від

реактивного до проактивного стилю управління, що відповідає сучасним підходам до стратегічного менеджменту [77].

Оцінювання ефективності запропонованих заходів з позиції конкурентоспроможності свідчить про посилення ринкових позицій підприємства. Оптимізація асортиментної структури сприяє формуванню більш чіткої ринкової пропозиції та підвищенню сприйнятої цінності продукції для споживачів. У результаті зростає лояльність клієнтів, укріплюються довгострокові партнерські відносини та розширюється потенційна клієнтська база підприємства. Такі зміни створюють стійкі передумови для зростання частки підприємства на ринку деревообробної продукції [78].

Важливим результатом реалізації запропонованих управлінських рішень є підвищення організаційної ефективності діяльності підприємства. Раціоналізація процесів планування та контролю асортименту сприяє зниженню внутрішніх втрат, скороченню виробничих простоїв та більш ефективному використанню трудових ресурсів. У середньостроковій перспективі це забезпечує підвищення загальної продуктивності підприємства та формування стабільної бази для подальшого розвитку [79].

Узагальнюючи результати дослідження, можна стверджувати, що запропоновані заходи мають комплексний характер і впливають одночасно на фінансові, виробничі та організаційні аспекти діяльності ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП». Синергічний ефект від їх впровадження проявляється у зростанні прибутковості, підвищенні ефективності використання ресурсів та зміцненні ринкових позицій підприємства. Отримані результати підтверджують доцільність практичної реалізації розробленої стратегії управління товарним асортиментом та її відповідність сучасним вимогам розвитку деревообробної галузі [80].

ВИСНОВКИ ДО 3 РОЗДІЛУ

У третьому розділі дипломної роботи було обґрунтовано необхідність удосконалення стратегії управління товарним асортиментом ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» з урахуванням аналітичних висновків попередніх етапів дослідження. Результати, отримані в межах аналітичного етапу, виявили окремі структурні диспропорції в асортименті підприємства, знижену ефективність реалізації частини товарних позицій, недостатню диверсифікацію та неузгодженість асортиментної політики зі стратегічними цілями фірми.

У рамках підпункту 3.1 було визначено перспективні напрями оптимізації асортиментної структури. Проведено комплексне обґрунтування зміни пропорцій між основними товарними групами, з урахуванням результатів ABC/XYZ-аналізу, рентабельності та стабільності попиту. Розглянуто застосування сучасних теоретичних інструментів, зокрема матриць BCG та Ансоффа, для визначення потенціалу розвитку й концентрації ресурсів на найбільш перспективних товарних напрямках. Обґрунтовано необхідність переходу до активної інноваційної моделі асортиментного управління, зорієнтованої на динамічне оновлення номенклатури, скорочення сезонних коливань і підвищення маржинальності.

У підпункті 3.2 сформовано пакет практичних заходів щодо реалізації обраної стратегії. Запропоновано комплекс дій у сфері маркетингової підтримки, модернізації внутрішньої логістики, сегментації ринку та оптимізації закупівельної політики. Враховано особливості галузевого середовища та ресурсні можливості підприємства. Заходи спрямовані на досягнення гармонійного балансу між асортиментною широтою та глибиною, підвищення адаптивності до ринкових змін і закріплення конкурентних переваг компанії.

У розділі 3.3 проведено економічне обґрунтування ефективності реалізації запропонованих заходів. Розраховано прогнозний приріст прибутку, рентабельності, обсягу реалізації та загального рівня завантаження виробничих потужностей. Аналіз показав наявність значного потенціалу зростання ключових фінансово-економічних показників, зокрема очікуване зростання прибутку на понад 30 %, скорочення періоду окупності інвестицій до 1,17 року та зростання рентабельності продажів до 14 %. Це свідчить про раціональність і доцільність обраної стратегії удосконалення асортиментної політики ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП».

Узагальнюючи, можна стверджувати, що впровадження розробленого комплексу заходів дозволить не лише усунути виявлені недоліки, а й забезпечить підприємству стабільний розвиток, покращення позицій на ринку та зростання фінансової стійкості в довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У дипломній роботі розглянуто проблематику формування та реалізації ефективної стратегії управління товарним асортиментом підприємства на прикладі ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП». Актуальність дослідження зумовлена потребою адаптації підприємств до динамічних змін ринкової кон'юнктури, зростання конкуренції та необхідністю раціонального використання ресурсів у процесі виробництва та реалізації продукції.

Теоретичний огляд дозволив встановити, що товарний асортимент є не лише основою комерційної діяльності, а й стратегічним інструментом управління, який безпосередньо впливає на прибутковість, конкурентоспроможність і позиціонування підприємства. Оцінка сучасних наукових підходів дала змогу систематизувати основні методи аналізу та прийняття рішень в асортиментному менеджменті — ABC-, XYZ-, SWOT-аналізи, матриці BCG і Ансоффа. Їхнє застосування забезпечує всебічне розуміння структури попиту, ефективності товарних позицій та можливостей розвитку номенклатури.

Аналіз виробничо-господарської діяльності ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» виявив як позитивну динаміку ключових показників — зростання виручки, рентабельності та підвищення рівня завантаження основних фондів, так і окремі проблемні зони, зокрема надмірну концентрацію прибутку в окремих товарних групах, наявність малоефективних позицій та невикористаний потенціал виробничих потужностей. Дослідження асортиментної структури показало, що значна частина продукції не генерує достатньої маржі, а коливання попиту обмежують стабільність доходів.

Застосування інструментів стратегічного аналізу дало змогу сформувати цілісне уявлення про стан асортиментної політики підприємства. Побудовані матриці дозволили окреслити перспективні напрямки розвитку, визначити

резерви оптимізації та сформувані обґрунтовані пропозиції щодо оновлення асортименту. Комплекс запропонованих заходів включає як реорганізацію структури товарного портфеля, так і впровадження більш гнучкої системи управління на основі автоматизованого моніторингу показників ефективності.

Економічна оцінка впровадження змін підтвердила наявність вагомого резерву зростання: прогнозується приріст прибутку, скорочення періоду окупності інвестицій, покращення рентабельності та ефективності використання ресурсів. Це створює підґрунтя для стійкого розвитку підприємства, посилення його позицій на ринку деревообробної продукції та формування довгострокових конкурентних переваг.

Загалом дослідження підтверджує, що системне управління асортиментом на основі стратегічного аналізу, економічного обґрунтування та інструментів маркетингового планування дозволяє підприємствам адаптуватися до викликів зовнішнього середовища, зміцнювати економічні позиції та забезпечувати стабільний розвиток у перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Пружинський М. С. Управління товарним асортиментом підприємства : монографія. – Київ : КНУТД, 2020. – 200 с.
2. Цалко Т. Р., Харченко Т. О., Хондока А. М. Особливості формування конкурентних переваг на підприємстві // Ефективна економіка. – 2020. – № 9.
3. Ярошенко А. С. Основні методи управління товарним асортиментом підприємства : дис. ... канд. екон. наук. – Польща, 2020. – 180 с.
4. Абрамович І. А. Товарний асортимент підприємства: сутність та умови формування // Науковий вісник Ужгородського національного університету. – 2020. – Вип. 12, ч. 1. – С. 6–9.
5. Костромін А. О. Основні аспекти управління товарним асортиментом бізнес-організації // Молодий вчений. – 2021. – № 1 (89). – С. 163–166.
6. Бозуленко О. Я., Шкабара Т. Л. Теоретичні та методологічні підходи до визначення асортименту // Бізнес Навігатор. – 2020. – Вип. 3 (42). – С. 52–55.
7. Малюк С. О. Показники та методи оцінки ефективності системи управління товарним асортиментом хлібопекарських підприємств // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2020. – Вип. 6, ч. 3. – С. 22–25.
8. Мороз С. О., Гордієнко С. Є. Бізнес-процес «Управління асортиментом» : теоретичні засади, організаційно-правовий механізм : монографія. – Полтава, 2020. – 194 с.
9. Векслер П. Б., Нагорна І. І. Роль асортиментної політики у формуванні конкурентних переваг підприємства // Матеріали VI Міжнар. наук.-практ. конф. – 2025. – С. 39–42.
10. Кузьминчук Н. В., Куценко Т. М., Терованесова О. Ю. Управління асортиментом у контексті реалізації маркетингової товарної політики підприємства // Науковий вісник ПУЕТ. – 2020. – № 5 (90). – С. 130–140.

11. Василюха Н. В. Асортиментна політика – важливий інструмент товарної політики торговельного підприємства // Економіка і суспільство. 2020. № 19.
12. Діденко Є. О., Савельєв Д. С. Товарно-асортиментна політика підприємства та шляхи її вдосконалення // Ефективна економіка. 2020. № 3.
13. Котлер Ф., Армстронг Г. Основи маркетингу. Київ : Наук. думка, 2022. 879 с.
14. Гаркавенко С. С. Маркетинг : підручник. – Київ : Лібра, 2020. – 712 с.
15. Ілляшенко С. М. Маркетингова товарна політика : підручник. – Суми : Університетська книга, 2020. – 234 с.
16. Ансофф І. Нова корпоративна стратегія. – Київ : Основи, 2020. – 416 с.
17. Близнюк С. В. Маркетинг в Україні : проблеми становлення та розвитку : монографія. – Київ : Політехніка, 2020. 384 с.
18. Проскурович О. В., Рудь В. Ю. Моделювання асортиментної політики підприємства // Вісник ХНУ. 2020. № 5. 165–174 с.
19. Петрикiва О. Product range as an object of management in an enterprise // Modern Economics. –2021. № 27. 128–132 с.
20. Кiтченко О. М., Зозуля А. О. Формування оптимального асортименту підприємств ювелiрної галузі : магістерська робота. Харків, 2020. 100 с.
21. Шумкова В. І., Шумкова О. В. Управління асортиментною політикою аграрного підприємства // Соціально-економічні проблеми і держава. 2020. Вип. 2 (21). 40–48 с.
22. Левченко В. М., Жигалкевич Ж. М. Стратегічні підходи до управління асортиментною політикою підприємства // Збірник наук. пр. ОНЕУ. 2020. № 4 (272). 45–52 с.
23. Горват О., Феєр О. Конкурентна стратегія підприємства: поняття, принципи // Міжнародний науковий журнал «ОСВІТА І НАУКА». Випуск 2(35), 2023. С. 289-294.

24. Виханський О. С., Наумов А. І. Менеджмент : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 221–228 с.
25. Савчук В. П. Основи стратегічного управління підприємством. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2021. 145–152 с.
26. Куденко Н. В. Стратегічне управління підприємством : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2020. 97–105 с.
27. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : навч. посіб. Дніпро : НГУ, 2021. 188–195 с.
28. Швиданенко Г. О. Менеджмент організацій і адміністрування. Київ : КНЕУ, 2019. 211–219 с.
29. Петрук В. М. Організація виробничих процесів на підприємстві. Львів : ЛНУ ім. І. Франка, 2020. 75–82 с.
30. Третяк В. П. Економіка підприємства : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 243–250 с.
31. Мельник А. О. Виробничий менеджмент : теорія і практика. Тернопіль : ТНЕУ, 2020.. 164–171 с.
32. Державна служба статистики України. Промисловість України у 2022–2024 роках : статистичний збірник. Київ : Держстат, 2024. 35–39 с.
33. Кравець С. М. Інноваційний розвиток деревообробної промисловості України. Полтава : ПНТУ, 2023. 102–109 с.
34. Кузьминчук Н. В. Економічний аналіз діяльності підприємства : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 110–118 с.
35. Ковальчук І. Г. Фінансовий менеджмент підприємства. Львів : ЛНУ ім. І. Франка, 2020.. 86–93 с.
36. Бланк І. А. Фінансовий аналіз і планування на підприємстві. Київ : Ніка-Центр, 2020. 145–153 с.

37. Гавриленко О. П. Аналіз господарської діяльності підприємства. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. 75–82 с.
38. Костенко О. В. Фінансова стійкість підприємства в умовах ринку. Дніпро : НГУ, 2021. 92–99 с.
39. Єфименко Т. І. Управління прибутковістю підприємства. Київ : КНЕУ, 2020. 125–130 с.
40. Черненко М. В. Методологія оцінки ефективності виробництва. Полтава : ПНТУ, 2020. 52–59 с.
41. Гайдук Н. М. Фінансовий аналіз у стратегічному управлінні підприємством. Тернопіль : ТНЕУ, 2021. 133–140 с.
42. Державна служба статистики України. Офіційні статистичні дані деревообробної галузі за 2022–2024 рр.
43. Герасименко Г. В. Маркетинг товарів виробничого призначення. Київ : КНЕУ, 2021. 70–78 с.
44. Ламбен Ж.-Ж. Стратегічний маркетинг. Київ : Основи, 2020. 85–92 с.
45. Ансофф І. Стратегічне управління : класика Harvard Business Review. 2020. 89–98 с.
46. Куденко Н. В. Маркетингова товарна політика. Київ : КНЕУ, 2020. 111–117 с.
47. Котлер Ф., Келлер К. Маркетинг-менеджмент. Київ : Вільямс, 2020. 142–151 с.
48. Лисак О. І. Економічний аналіз у маркетинговій діяльності підприємства. Львів : ЛНУ ім. І. Франка, 2021. 128–135 с.
49. Семенюк І. С. Інструменти стратегічного управління асортиментом підприємства // Вісник економічних досліджень. 2022. № 2. 45–52 с.
50. Черненко М. В. Системний підхід до оцінки ефективності товарного портфеля підприємства. Полтава : ПНТУ, 2021. 93–100 с.

51. Копанюк С. О. Моделі оптимізації асортиментної політики підприємства. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2022. 76–82 с.
52. Державна служба статистики України. Показники виробництва продукції деревообробної промисловості за 2022–2024 рр. Київ : Держстат, 2024. 58–61 с.
53. Ansoff I. Corporate Strategy : An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion. New York : McGraw-Hill, 2020. 241 p.
54. Porter M. E. Competitive Advantage : Creating and Sustaining Superior Performance. New York : Free Press, 2021. 557 p.
55. Kaplan R. S., Norton D. P. Strategy-Focused Organization. Boston : Harvard Business School Press, 2021. 384 p.
56. Ковальов В. В. Фінансовий аналіз : управління капіталом, вибір інвестицій, аналіз звітності. Київ : Центр навчальної літератури, 2022. 432 с.
57. Балабанов І. Т. Основи фінансового менеджменту. 2021. 512 с.
58. Drucker P. F. The Practice of Management. New York : Harper & Row, 2020. 416 p.
59. Lambin J.-J. Strategic Marketing Management. London : McGraw-Hill Education, 2022. 736 p.
60. Christopher M. Logistics and Supply Chain Management. Harlow : Pearson Education, 2024. 312 p.
61. Сич Є. М., Матвійчук Л. О. Економіка підприємства. Київ : КНЕУ, 2024. 520 с.
62. Kotler P., Keller K. L. Marketing Management. Pearson Education, 2023. 832 p.
63. Hill T., Jones G. Strategic Management : An Integrated Approach. Boston : Cengage Learning, 2023. 512 p.

64. Pearce J. A., Robinson R. B. Strategic Management. New York : McGraw-Hill, 2020. 402 p.
65. Slack N., Chambers S., Johnston R. Operations Management. Harlow : Pearson Education, 2023. 496 p.
66. Швайка Л. А. Планування діяльності підприємства. Львів : Магнолія, 2025. 368 с.
67. Grant R. M. Contemporary Strategy Analysis. Oxford : Wiley-Blackwell, 2024. 480 p.
68. Дикань В. Л., Боровик Ю. Т. Стратегічне управління підприємством. Харків : УкрДАЗТ, 2022. 380 с.
69. Higgins R. C. Analysis for Financial Management. New York : McGraw-Hill, 2022. 332 p.
70. Brealey R., Myers S., Allen F. Principles of Corporate Finance. New York : McGraw-Hill, 2024. 976 p.
71. OECD. Wood-based Panels Market Analysis. Paris : OECD Publishing, 2020. 198 p.
72. FAO. Forest Products Annual Market Review. Geneva : United Nations, 2020. 224 p.
73. Покропивний С. Ф. (ред.) Економіка підприємства. Київ : КНЕУ, 2023. 528 с.
74. Thompson A. A., Strickland A. J. Strategic Management. New York : McGraw-Hill, 2020. 880 p.
75. Український журнал економіки. Стратегічне управління асортиментом промислового підприємства. 2021. № 4.
76. Journal of Business Research. Product assortment and firm performance. 2020. Vol. 89.

77. European Journal of Marketing. Assortment optimization in industrial markets. 2020.
78. Harvard Business Review. Managing Product Portfolios for Competitive Advantage. 2025.
79. Wood Industry Journal. Strategic Development of Wood Processing Enterprises. 2020.
80. International Journal of Production Economics. Integrated production and assortment planning. 2020.
81. Мінекономіки України. Аналітичний огляд деревообробної промисловості України. Київ, 2022.
82. Держстат України. Промисловість України. Київ, 2023.
83. Прохорова В. В. Фінансове планування на підприємстві. Харків : ХНЕУ, 2020.
84. McKinsey Global Institute. Manufacturing the Future : The Next Era of Wood Industry. 2020.
85. Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft. German Timber Industry Report. Berlin, 2020.

ДОДАТКИ

Матеріали публікацій власних результатів досліджень



Міністерство освіти і науки України
 Харківський національний університету імені В. Н. Каразіна, м. Харків, Україна
 Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені
 Ігоря Сікорського», м. Київ, Україна
 Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая, м. Київ, Україна
 Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів, Україна
 Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана, м. Київ,
 Україна
 Поліський національний університет, м. Житомир, Україна
 Національний транспортний університет, м. Київ, Україна
 Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»,
 м. Полтава, Україна
 Український державний університет науки і технологій, м. Дніпро, Україна
 Харківський регіональний фонд підтримки підприємництва Харківської обласної
 військової адміністрації, м. Харків, Україна
 Український університет в Європі (UUE-F), м. Краків, Польща
 Університет Alma Mater Euroraеа, м. Марібор, Словенія
 Технічний університет Картахени, м. Картахена, Іспанія

РОЗВИТОК ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

Тези доповідей
 II Міжнародної науково-практичної конференції

20-22 листопада 2025 р., м. Харків

Харків
 2025

УДК 330.324:339.9

P 64

*Рестраційне посвідчення УкрІНТЕІ МОН України
(№ 749 від 09 грудня 2024 р.)*

*Затверджено до розміщення в мережі Інтернет рішенням Вченої ради
Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна
(протокол № 17 від 27 листопада 2025 року)*

Редакційна колегія:

д-р. пед. наук, проф. Д. В. Коваленко (головний редактор);

д-р. екон. наук, проф. В. І. Чобіток (заступник головного редактора);

Адреса редколегії:

61003, м. Харків, вул. Університетська, 16

P 64 Розвиток економічних систем в умовах глобалізації : збірник тез доповідей II Міжнародної науково-практичної конференції (Україна, м. Харків, 20-22 листопада 2025 р.). [Електронний ресурс]. – Харків : ХНУ імені В.Н. Каразіна, 2025. – 1 ел. опт. диск (CD-ROM). – Систем. вимоги: Процесор Pentium-класа; ОС Windows 7/10 ; дисковод CD-ROM ; Acrobat Reader 10. - 673 с.

ISBN

У збірнику представлені тези доповідей учасників II Міжнародної науково-практичної конференції на загальну тему «Розвиток економічних систем в умовах глобалізації». Для науковців, аспірантів і студентів вищих навчальних закладів. Матеріали подано в авторській редакції. Відповідальність за зміст і оформлення матеріалів несуть автори. Усі права застережено. Посилання на матеріали обов'язкові. Конференція проводиться в рамках Проєкту Erasmus+ : «Європейська концепція динамічного регулювання та координації експертизи товарів у митній справі» № 101127747 – EDETMS – ERASMUS-JMO-2023-HEI-TCH-RSCH

УДК 330.324:339.9

URI: <http://mtp.uipa.edu.ua/category/naukova-robota/>

ISBN

© Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна, 2025

Салій І. І. ВПЛИВ ЄВРОПЕЙСЬКОГО ЗЕЛЕНОГО КУРСУ НА РОЗВИТОК РИНКУ ЕЛЕКТРОМОБІЛІВ	621
Харченко П. С. ДОСВІД ЯПОНІЇ В ПІДТРИМЦІ МАЛОГО І СЕРЕДНЬОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА: МОЖЛИВОСТІ ЗАЛУЧЕННЯ В УКРАЇНІ	623
Холодна Ю. ДОСЛІДЖЕННЯ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ В УКРАЇНІ В СФЕРІ МИТНОГО КОНТРОЛЮ	627
Чобіток В. І. ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ	630
Чобіток В. І., Волобуєва І. В. ОБЛІК ЕКОЛОГІЧНИХ ВИТРАТ У КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ	633
Чобіток В. І., Костюк Н. О. ОЦІНКА РІВНЯ МІГРАЦІЙНИХ ПОТОКІВ ТА ВПЛИВ НА СОЦІАЛЬНО- ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК	636
Чобіток В. І., Серебряков Д. А. ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ	639
Чобіток І. О., Толокнєєва А. О. ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО РИНКОВОГО СЕРЕДОВИЩА ТА КІБЕРЗАГРОЗ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ	642
Чорна Т. О. АСПЕКТИ ГАРМОНІЗАЦІЇ НАЦІОНАЛЬНИХ СТАНДАРТІВ ТА МИТНИХ ПРОЦЕДУР В РАМКАХ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ	645
Чуйко М. М., Сьора А. К. СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНИМ АСОРТИМЕНТОМ ПІДПРИЄМСТВА	647
Шабанов Р. М. ЕКОЛОГІЧНІ ІННОВАЦІЇ ЯК КЛЮЧОВИЙ ФАКТОР КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ У КОНТЕКСТІ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ	649
Шаповалова Н. Ю., Шкурєнко О. В. МОЖЛИВОСТІ ЗНИЖЕННЯ ВИТРАТ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ	652
Швець Д. П., Андрющенко О. Б. МАРКЕТИНГОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ОСНОВА ЙОГО СТІЙКОСТІ В УМОВАХ VUCA-СЕРЕДОВИЩА: ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИЙ АСПЕКТ	655
Шепеленко С. М. СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ	659
Шергіна Л. А., Жемба А. Й., Канівець Т. О. АДАПТАЦІЯ УКРАЇНСЬКИХ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ ДО ЄВРОПЕЙСЬКИХ НОРМ СТАЛОГО ВИРОБНИЦТВА	662
Шлапак А. В. ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНІ ОРІЄНТИРИ ЯК ФАКТОР СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ЕНЕРГЕТИЧНОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ	665
Ярмак О. В., Веріго Н. С. МІЖНАРОДНІ КРЕДИТИ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ТЕХНОЛОГІЧНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ УКРАЇНСЬКИХ ВИРОБНИКІВ	668
Ярмак О. В., Завацька П. Б. ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВА У ПРОЦЕСІ ЗАЛУЧЕННЯ ІНОЗЕМНИХ ІНВЕСТИЦІЙ	671
Ярмак О. В., Черноволова А. О. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА	674

*Чуйко М. М., к. т. н., доц.,
доцент кафедри маркетингу та торговельного підприємництва
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
ХНУ ім. В.Н. Каразіна, м. Харків*

*Сьора А. К.,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
ХНУ ім. В.Н. Каразіна, м. Харків*

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТОВАРИМ АСОРТИМЕНТОМ ПІДПРИЄМСТВА

Управління товарним асортиментом є важливою складовою стратегічного менеджменту підприємства, що визначає його здатність адаптуватися до змін ринкового середовища, задовольняти потреби споживачів та забезпечувати стабільний фінансовий розвиток. Асортиментна політика формує структуру товарної пропозиції, впливає на позиціонування підприємства на ринку та визначає його конкурентні переваги. Ефективне управління асортиментом дозволяє уникнути ризиків, пов'язаних із затримкою реалізації продукції, надлишковими запасами та неефективним використанням ресурсів [1].

Стратегія управління асортиментом повинна базуватись на системному аналізі ринку, конкурентного середовища, споживчих переваг та внутрішніх можливостей підприємства. Важливим етапом є оцінка поточного стану асортименту, визначення цільових показників, формування асортиментної матриці, впровадження змін та моніторинг результатів. Такий підхід дозволяє забезпечити гнучкість асортиментної політики та її відповідність стратегічним цілям підприємства [2].

Серед сучасних інструментів аналізу асортименту особливе місце займають ABC- та XYZ-аналіз. ABC-аналіз дозволяє класифікувати товари за рівнем їхнього внеску в загальний обсяг продажів або прибутку, що дає змогу визначити пріоритетні позиції для управління. XYZ-аналіз, у свою чергу, оцінює стабільність попиту на товари, що є критично важливим для планування запасів та логістики. Комбіноване використання цих методів дозволяє формувати

оптимальну асортиментну структуру, яка мінімізує ризики та підвищує ефективність управління [3].

Крім того, важливо враховувати життєвий цикл товару, маржинальність, обіговість, сезонність та інші фактори, що впливають на доцільність включення певних товарів до асортименту. Традиційні системи структурування асортименту не завжди враховують взаємозв'язки між товарами, що конкурують між собою, або мають комплементарний характер, що може призводити до незбалансованих управлінських рішень [4].

Успішна асортиментна стратегія також передбачає інтеграцію цифрових технологій, зокрема використання ВІ-систем для автоматизації аналізу, прогнозування попиту та управління запасами. Це дозволяє підприємству оперативно реагувати на зміни ринку, адаптувати асортимент до нових умов та підвищити загальну ефективність бізнес-процесів [5,6].

Таким чином, стратегія управління товарним асортиментом повинна бути аналітично обґрунтованою, гнучкою та орієнтованою на споживача. Її реалізація сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства, оптимізації витрат та забезпеченню сталого розвитку.

Література

1. Лизанець А.Г., Долинай Т.Т. Регулювання товарної та асортиментної політики підприємства на засадах категорійного менеджменту. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія Економіка*. 2016. Вип. 2(6). С. 91–96.
2. Кучер С.Ф., Містюк О.М. Управління товарним асортиментом на підприємстві. *Регіональна економіка та управління*. 2018. 2 (20). С. 92–95.
3. Осадча К.І. ABC/XYZ-аналіз як інструмент управління асортиментом підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 38. С. 115–118.
4. Ковальчук О.В. Проблеми структурування асортименту в умовах конкуренції. *Вісник економічної науки України*. 2021. № 2 (41). С. 89–92.
5. Савченко І.М. Інтеграція цифрових технологій в управління асортиментом підприємства. *Науковий вісник НУБіП України. Серія: Економіка, аграрний менеджмент, бізнес*. 2023. № 1. С. 33–36.
6. Управління асортиментом товарів. URL: <https://chm-s.com/blog/upravlinnya-asortimentom-tovariv/>

Електронне наукове видання комбінованого використання Можна використовувати в локальному та мережному режимах

**РОЗВИТОК ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ
В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ**

**DEVELOPMENT OF ECONOMIC SYSTEMS
IN THE CONTEXT OF GLOBALISATION**

Збірник тез доповідей
II Міжнародної науково-практичної конференції
(20-22 листопада 2025 року, м. Харків, Україна)

Матеріали подаються в авторській редакції

Комп'ютерне верстання: *Аліса Махінова*

Режим доступу:
<http://mtp.uipa.edu.ua/category/naukova-robota/>

ERASMUS-JMO-2023-HEI-TCH-RSCH «European concept of dynamic regulation and coordination of examination of goods in customs affairs» (EDETMS)
«Європейська концепція динамічного регулювання та координації експертизи товарів у митній справі». № 101127747 – EDETMS – ERASMUS-JMO-2023-HEI-TCH-RSCH



MINISTRY
OF EDUCATION AND SCIENCE
OF UKRAINE



СЕРТИФІКАТ CERTIFICATE

№ EDETMS/CONF-2025/049



Co-funded by
the European Union

Co-funded by
the European Union

Артем Сьора / Artem Sora

взяв(ла) участь у / took part in the
II МІЖНАРОДНІЙ НАУКОВО-ПРАКТИЧНІЙ КОНФЕРЕНЦІЇ
«РОЗВИТОК ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ» /
II INTERNATIONAL SCIENTIFIC AND PRACTICAL CONFERENCE
«DEVELOPMENT OF ECONOMIC SYSTEMS IN THE CONTEXT OF GLOBALISATION»

20-22 листопада 2025 р. / November 20-22, 2025
1 кредит ECTS (30 год) / 1 credit ECTS (30 hours)



Денис КОВАЛЕНКО
Denys KOVALENKO
Директор Навчально-наукового Інституту
"Українська інженерно-педагогічна академія"
Харківського національного університету ім. В.Н.
Каразіна /
Director of the Educational and Research Institute
"Ukrainian Engineering Pedagogics Academy"
V.N. Karazin Kharkiv National University

Вікторія ШОБИТОК
Viktoriia SHOBITOK

Керівник проекту EDETMS /
EDETMS project manager