

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

**Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра маркетингу**

«До захисту в ЕК»

Директор ННІ ЕіУ

_____ Олег ШЕРЕМЕТ
(підпис) (ім'я та прізвище)

«___» _____ 2025 р.

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри маркетингу

_____ Ольга ПЕТУХОВА
(підпис) (ім'я та прізвище)

«___» _____ 2025 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА
076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
освітньо-професійної програми «Підприємництво, торгівля та біржова
діяльність»**

на тему: «Оптимізація асортименту торговельного підприємства»

Виконав: здобувач 4 курсу, групи ТП-4-13

Барвінок Вадим Русланович

(прізвище, ім'я та по батькові повністю)

_____ (підпис)

Керівник Бергер Аліна Дмитрівна

(прізвище, ім'я та по батькові повністю)

_____ (підпис)

Рецензент _____

(ім'я та прізвище)

_____ (підпис)

Я як здобувач Національного університету харчових технологій розумію і підтримую політику університету з академічної доброчесності. Я не надавав і не одержував недозволеної допомоги під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

Здобувач _____

(підпис)

Київ - 2025р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Навчально-науковий інститут економіки і управління

Кафедра маркетингу

Освітній ступінь бакалавр

Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Освітня програма «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Ольга ПЕТУХОВА

“26” лютого 2025 року

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Барвінка Вадима Руслановича

(прізвище, ім'я, по-батькові здобувача)

1. Тема роботи Оптимізація асортименту торгівельного підприємства

керівник роботи Бергер А.Д., к.е.н., доцент кафедри маркетингу

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від 01.11.2024 р. № 928-КС

2. Строк подання здобувачем роботи 25.05.2025 року.

3. Вихідні дані до роботи: Закони України та законодавчі акти, прийняті Верховною Радою, постанови Кабінету Міністрів України з питань економічного розвитку; інструкції органів виконавчої влади; рекомендовані літературні джерела та методичні посібники, галузеві видання; бухгалтерська і статистична звітність підприємства.

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ. Розділ 1. Теоретико-методичні аспекти дослідження асортименту продукції підприємства. Розділ 2. Дослідження асортименту продукції ПП „ФОР-САЖ”. Розділ 3. Розроблення пропозицій та рекомендацій щодо оптимізації асортименту продукції ПП „ФОР-САЖ”. Висновки. Список використаної літератури. Додатки.

5. Перелік графічного матеріалу. Основні показники діяльності ПП «ФОР-САЖ» за 2023-2024 рр. Структура асортименту продукції ПП «ФОР-САЖ» в 2024 році. Ширина та глибина асортименту продукції ПП «ФОР-САЖ» в 2024 році. Вихідні дані для розрахунку коефіцієнта раціональності структури асортименту продукції ПП «ФОР-САЖ» в 2024 році. Модифікована матриця БКГ ПП «ФОР-САЖ» за 2024 рік. Матриця Мак-Кінсі ПП «ФОР-САЖ» за 2024 рік. Матриця АВС-XYZ-аналізу асортименту продукції ПП «ФОР-САЖ». Витрати на реалізацію проекту щодо запровадження партнерських програм для B2B-сегмента. Вплив запропонованого заходу на показники роботи ПП «ФОР-САЖ».

6. Дата видачі завдання 26.02.2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання плану роботи, опрацювання літературних джерел.	03.01.2025 - 08.01.2025	Виконано
2.	Обґрунтування актуальності теми, написання вступу	09.01.2025 - 15.02.2025	Виконано
3.	Робота над розділом 1: «Теоретико-методичні аспекти дослідження асортименту продукції підприємства»	16.02.2025 - 06.03.2025	Виконано
4.	Робота над розділом 2: «Дослідження асортименту продукції ПП «ФОР-САЖ»	07.03.2025 - 17.05.2025	Виконано
5.	Робота над розділом 3: «Розроблення пропозицій та рекомендацій щодо оптимізації асортименту продукції ПП «ФОР-САЖ»	18.05.2025 - 27.05.2025	Виконано
6.	Висновки. Список використаної літератури	28.05.2025 - 01.06.2025	Виконано
7.	Оформлення роботи	02.06.2025 - 06.06.2025	Виконано

Здобувач _____ Вадим БАРВІНОК
(підпис) (імя та прізвище)

Керівник роботи _____ Аліна БЕРГЕР
(підпис) (імя та прізвище)

АНОТАЦІЯ

У кваліфікаційній роботі досліджено сутність асортиментної політики торговельного підприємства, визначено фактори, які впливають на формування асортименту продукції, розглянуто методи дослідження формування асортименту продукції підприємства.

Охарактеризовано основні показники господарської діяльності ПП „ФОР-САЖ”. Проаналізовано позиції асортиментних груп ПП „ФОР-САЖ” за допомогою аналізу ширини і глибини, раціональності структури асортименту, побудови матриць БКГ, Мак-Кінсі. На основі ABC-аналізу та XYZ-аналізу асортименту продукції ПП „ФОР-САЖ” було оцінено позиції асортиментних груп досліджуваного підприємства.

Узагальнивши отримані результати, визначено напрями оптимізації асортименту продукції ПП „ФОР-САЖ”. Обґрунтовано доцільність запровадження партнерських програм для B2B-сегмента з метою оптимізації асортименту продукції ПП «ФОР-САЖ». Визначено вплив запропонованих заходів на основні показники його роботи.

Ключові слова: асортимент, асортимент продукції, асортиментна політика, оптимізація асортименту.

ABSTRACT

The qualification work investigated the essence of the assortment policy of a trading enterprise, identified factors that influence the formation of the product range, considered methods for studying the formation of the enterprise's product range.

The main indicators of the economic activity of PE "FOR-SAZH" were characterized. The positions of the assortment groups of PE "FOR-SAZH" were analyzed using the analysis of the breadth and depth, rationality of the assortment structure, and the construction of BCG and McKinsey matrices. Based on the ABC analysis and XYZ analysis of the product range of PE "FOR-SAZH", the positions of the assortment groups of the studied enterprise were assessed.

Having summarized the results obtained, the directions for optimizing the product range of PE "FOR-SAZH" were determined. The feasibility of introducing partner programs for the B2B segment in order to optimize the product range of PE "FOR-SAZH" was substantiated. The impact of the proposed measures on the main indicators of its work was determined.

Keywords: assortment, product range, assortment policy, assortment optimization.

ЗМІСТ

	Стор.
Вступ.....	5
Розділ 1. Теоретико-методичні аспекти дослідження асортименту продукції підприємства.....	8
1.1. Сутність асортиментної політики торговельного підприємства....	8
1.2. Фактори, які впливають на формування асортименту продукції...	14
1.3. Методи дослідження формування асортименту продукції підприємства	20
Розділ 2. Дослідження асортименту продукції	29
2.1. Техніко-економічна характеристика ПП „ФОР-САЖ”.....	29
2.2. Аналіз асортименту продукції ПП „ФОР-САЖ”.....	34
Розділ 3. Розроблення пропозицій та рекомендацій щодо оптимізації асортименту продукції ПП „ФОР-САЖ”.....	54
3.1. Основні напрями оптимізації асортименту продукції ПП „ФОР-САЖ”.....	54
3.2. Обґрунтування доцільності запровадження партнерських програм для B2B-сегмента з метою оптимізації асортименту продукції ПП «ФОР-САЖ».....	56
3.3. Вплив запропонованого заходу на основні техніко-економічні показники діяльності підприємства.....	62
Висновки.....	64
Список використаної літератури.....	71
Додатки.....	76

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах функціонування національного та глобального ринкового середовища ефективне управління асортиментом торговельного підприємства набуває статусу стратегічного чинника, що безпосередньо впливає на рівень його економічної стійкості, адаптивності до зовнішніх змін і здатності зберігати конкурентні позиції в довгостроковій перспективі. Динамічні трансформації ринкової кон'юнктури, інтенсифікація процесів впровадження інноваційно-технологічних рішень, суттєве зростання витрат, пов'язаних із логістичним обслуговуванням і зберіганням товарних запасів, а також посилення вимог до економічної ефективності комерційної діяльності зумовлюють необхідність системного використання науково обґрунтованих концептуальних та прикладних підходів до формування, аналізу та оптимізації асортименту продукції підприємства. Актуалізується потреба в інтеграції аналітичних інструментів, стратегічного планування й гнучкого управління ресурсами для досягнення балансу між комерційною доцільністю, задоволенням споживчого попиту та забезпеченням прибутковості діяльності.

Водночас, у структурі споживчого попиту спостерігається тенденція до зростання індивідуалізованих запитів, що вимагає від підприємств не лише широти, але й гнучкості асортиментного ряду. У таких умовах оптимізація асортименту повинна базуватись на глибокому аналітичному опрацюванні як внутрішніх, так і зовнішніх чинників, з урахуванням фінансових, логістичних та маркетингових аспектів діяльності підприємства. Тому дослідження теоретико-методологічних засад та практичних інструментів оптимізації асортименту має важливе значення для удосконалення системи управління торговельними структурами в умовах трансформаційної економіки.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Теоретико-методичні основи аналізу та оптимізації асортиментного портфеля торговельного підприємства досліджуються у працях багатьох вітчизняних науковців. Зокрема, значний

внесок у розвиток цієї тематики зробили такі дослідники, як О. А. Чернявський, Т. В. Савченко, І. В. Ліпич, Л. П. Шульга, О. Є. Крикавський та інші.

Попри значний науковий доробок, питання адаптації існуючих методик до умов сучасного ринку, що характеризується високою динамічністю, цифровізацією та нестабільністю, залишаються актуальними. Це зумовлює необхідність подальшого наукового осмислення і вдосконалення підходів до аналізу та оптимізації асортиментного портфеля з урахуванням новітніх викликів і практичних потреб торговельних підприємств.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретико-методичних аспектів та економічне обґрунтування заходів для оптимізації асортименту торговельного підприємства.

Для досягнення поставленої мети нами було сформульовано та вирішено наступні завдання:

- визначено сутність асортиментної політики підприємства;
- досліджено фактори, що впливають на формування асортименту продукції підприємства;
- досліджено методи дослідження формування асортименту продукції підприємства;
- охарактеризовано господарську діяльність ПП „ФОР-САЖ”;
- проаналізовано асортимент продукції ПП „ФОР-САЖ”;
- визначено основні напрями оптимізації асортименту продукції ПП „ФОР-САЖ”;
- розроблено пропозиції щодо оптимізації асортименту продукції ПП „ФОР-САЖ”;
- визначено вплив запропонованих заходів на основні показники діяльності підприємства.

Об’єктом дослідження є процес формування асортименту продукції підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів, практичних рекомендацій щодо формування асортименту продукції підприємства.

Методи дослідження. У процесі дослідження було застосовано комплекс наукових методів, зокрема: економіко-математичні методи — для обґрунтування та моделювання процесів оптимізації; економіко-статистичні методи — з метою аналізу динаміки та структури економічних і фінансових показників діяльності підприємства; методи матричного стратегічного аналізу — для оцінювання ефективності та збалансованості асортиментного портфеля в контексті стратегічного управління.

Інформаційна база дослідження. Теоретичною та методологічною основою дослідження слугували наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених та практиків у сфері управління асортиментом, а також аналітичні матеріали з відкритих інформаційних джерел, зокрема ресурси глобальної комп'ютерної мережі Internet, спеціалізовані періодичні видання, результати власних соціологічних спостережень та опитувань, а також дані первинної облікової документації ПП „ФОР-САЖ”.

Структура та обсяг роботи. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури та додатків. Обсяг основного тексту становить 74 сторінок, у тому числі 9 рисунків і 17 таблиць. Список використаних джерел містить 49 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ АСОРТИМЕНТУ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність асортиментної політики торговельного підприємства

Асортимент продукції підприємства є невід'ємною складовою його стратегічного розвитку та успішної діяльності. Він визначає здатність компанії ефективно реагувати на зовнішні та внутрішні виклики, адаптуватися до постійних змін на ринку, технологічних новацій та еволюції споживчих уподобань. Від складу асортименту залежить, як підприємство буде взаємодіяти з конкурентами, задовольняти вимоги цільових груп споживачів і підтримувати стабільний попит на свою продукцію [20, с. 54].

Безпосередньо асортимент впливає на фінансові результати компанії, оскільки широке або спеціалізоване портфолію товарів здатне забезпечити високий рівень продажів, диверсифікацію ризиків та максимізацію доходів. Водночас, невірно сформований асортимент може призвести до невикористаних потенціалів ринку, зайвих витрат на виробництво або утримання непродажних товарів, що негативно позначиться на фінансовій стабільності підприємства [23, с. 32].

Іншим важливим аспектом є здатність асортименту сприяти стратегічному позиціюванню компанії на ринку. Підприємства, що мають адаптований асортимент, здатні швидше реагувати на зміни в споживчих вподобаннях, виявляти нові можливості та витримувати конкурентний тиск. Зміна асортименту відповідно до нових ринкових реалій дозволяє не тільки зберегти, але й підвищити рівень конкурентоспроможності компанії [39, с. 152].

Сутність асортименту продукції підприємства розкривається у працях багатьох науковців, які підкреслюють його важливу роль у забезпеченні ефективної комерційної діяльності та конкурентоспроможності.

Так, О. Є. Крикавський визначає асортимент як сукупність продукції, що відрізняється за споживчими властивостями, призначенням, ціною та якісними характеристиками, але орієнтована на задоволення потреб певного сегмента ринку. На його думку, асортимент виконує стратегічну функцію у системі маркетингового управління підприємством [18, с. 34].

І. В. Ліпич трактує асортимент як структуровану номенклатуру товарів, що реалізуються підприємством у конкретний часовий період, з урахуванням впливу сезонності, прибутковості продукції та конкурентного середовища [19, с. 64].

У свою чергу, О. А. Чернявський розглядає асортимент як систему товарних позицій із внутрішньо узгодженою структурою, що відображає стратегічні пріоритети підприємства в контексті задоволення потреб цільової аудиторії [24, с. 32].

Л. П. Шульга акцентує увагу на тому, що асортимент – це результат глибокого ринкового аналізу, планування та регулярного оновлення товарного ряду відповідно до змін у попиті та технологічному середовищі [43, с. 23].

У зарубіжній науковій літературі, зокрема у працях Ф. Котлера, асортимент розглядається як повний набір усіх товарів і товарних ліній, які підприємство пропонує споживачам, при цьому основними параметрами асортименту є його ширина, глибина, насиченість і гармонійність [15, с. 129].

Таким чином, асортимент продукції розглядається не лише як набір товарів, що реалізуються, а як цілісна система, яка формується з урахуванням стратегічних цілей, споживчого попиту та умов зовнішнього середовища.

Узагальнивши думки науковців, під асортиментом продукції в даній кваліфікаційній роботі будемо розуміти сукупність товарів або послуг, що виробляються або пропонуються підприємством для задоволення потреб різних сегментів споживачів. Асортимент є результатом інтеграції ринкових вимог, виробничих можливостей, інноваційних розробок та стратегічних цілей підприємства, що дозволяє йому забезпечити конкурентоспроможність та стабільність на ринку. Водночас, асортимент включає в себе різноманітність

товарних груп, різні модифікації та варіанти продукції, що дозволяють підприємству реагувати на зміни у попиті, технологічному розвитку та ринковій ситуації [30, с. 45].

Одним із важливих аспектів, що дозволяють систематизувати та ефективно керувати асортиментом, є його класифікація, яка є необхідним кроком для забезпечення гнучкості, зниження ризиків і підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Класифікація асортименту продукції підприємства здійснюється за різними критеріями, що враховують специфіку ринку, цільові групи споживачів, а також внутрішні виробничі можливості компанії (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Класифікація асортименту продукції підприємства

Критерій	Вид асортименту	Опис
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
За виробничим призначенням	Промисловий (виробничий) асортимент	Асортимент товарів, що виробляються конкретною галуззю промисловості або всією промисловістю в цілому, визначаючи його специфічність і технологічну однорідність.
	Торговий асортимент	Асортимент товарів, представлених на ринку через роздрібні або оптові канали, відповідно до вимог споживачів і специфіки торгівлі.
За складністю структури	Простий асортимент	Асортимент товарів, що складається з обмеженої кількості одиниць, класифікованих за кількома основними ознаками, що дозволяє спрощувати організацію виробництва та збуту.
	Складний асортимент	Асортимент товарів, що включає велику кількість товарних одиниць, класифікованих за великою кількістю ознак, задовольняючи різноманітні потреби споживачів.
За рівнем деталізації	Груповий асортимент	Асортимент товарів, об'єднаних за спільними характеристиками, що дозволяє зручніше організувати виробничі та маркетингові процеси.
	Розгорнутий асортимент	Асортимент товарів, виділений за приватними ознаками, що дозволяє точніше відповідати вимогам цільових сегментів ринку.
За здатністю задовольняти потреби	Раціональний асортимент	Асортимент, що дозволяє всебічно і повно задовольнити потреби споживачів у межах певного сегмента ринку при оптимальному використанні ресурсів підприємства.
	Нераціональний асортимент	Набір товарів, який не відповідає потребам ринку, має низьку ефективність або не забезпечує оптимального використання ресурсів підприємств

1	2	3
За видом продукції	Видовий асортимент	Набір товарів, представлених різними видами, що дозволяє підприємству організувати свою продукцію за видами, зручними для споживачів і відповідно до виробничих можливостей.

Джерело: сформовано та узагальнено автором на основі [12]

Розуміння різноманітних видів асортименту дозволяє не лише адаптувати стратегії до умов ринку, а й оптимізувати ресурси та підвищити ефективність бізнес-процесів.

Промисловий (виробничий) асортимент характеризується набором товарів, що виробляються конкретною галуззю або всією промисловістю, що визначає його специфічність і технологічну однорідність. Цей вид асортименту суттєво впливає на структуру виробничих потужностей і інвестиційну стратегію підприємства, оскільки він безпосередньо пов'язаний із ресурсними можливостями та масштабами виробництва. Торговий асортимент є асортиментом товарів, що пропонуються на ринку через роздрібні або оптові канали, і його різноманіття визначається вимогами споживачів і специфікою торгівлі [8, с. 43].

Простий асортимент складається з обмеженої кількості товарних одиниць, що класифікуються за кількома основними ознаками, що дозволяє спрощувати організацію виробництва та збуту, знижуючи витрати на управління асортиментом. Водночас складний асортимент включає в себе більшу кількість товарів, що класифікуються за значною кількістю ознак, що дає змогу підприємству охопити більш широкий спектр потреб різних споживчих груп [23, с. 53].

Груповий асортимент об'єднує товари, що мають спільні характеристики і можуть бути зведені в одну категорію, що дозволяє не лише організувати виробництво, а й спростити маркетингові кампанії та комунікацію з споживачами. Розгорнутий або деталізований асортимент передбачає глибшу класифікацію продукції за специфічними ознаками, що дозволяє більш точно

відповідати вимогам цільових сегментів ринку і задовольняти потреби навіть найвибагливіших споживачів [26, с. 62].

Раціональний асортимент, в свою чергу, спрямований на повне та всебічне задоволення потреб споживачів у межах певного сегмента ринку, що дозволяє мінімізувати ризики від незадоволеного попиту і одночасно забезпечити ефективне використання ресурсів підприємства [29, с. 47].

Видовий асортимент, що є набором товарів, представлених різними видами, дозволяє підприємству систематизувати свою продукцію за видами, зручними для споживачів і з точки зору виробничих можливостей, а також стратегічних цілей [36, с. 15].

Поняття асортиментної політики торговельного підприємства охоплює систему принципів, стратегічних підходів і практичних дій, спрямованих на формування, підтримання, розвиток та оптимізацію товарного асортименту з урахуванням ринкових умов, споживчого попиту та ресурсних можливостей підприємства [18, с. 39]. Вона є ключовим елементом загальної комерційної стратегії, що забезпечує адаптацію торговельної діяльності до динамічних змін ринку та конкурентного середовища.

Асортиментна політика торговельного підприємства включає послідовне проходження ключових етапів, що формують цілісну та ефективну систему управління товарною пропозицією (рис.1.1).

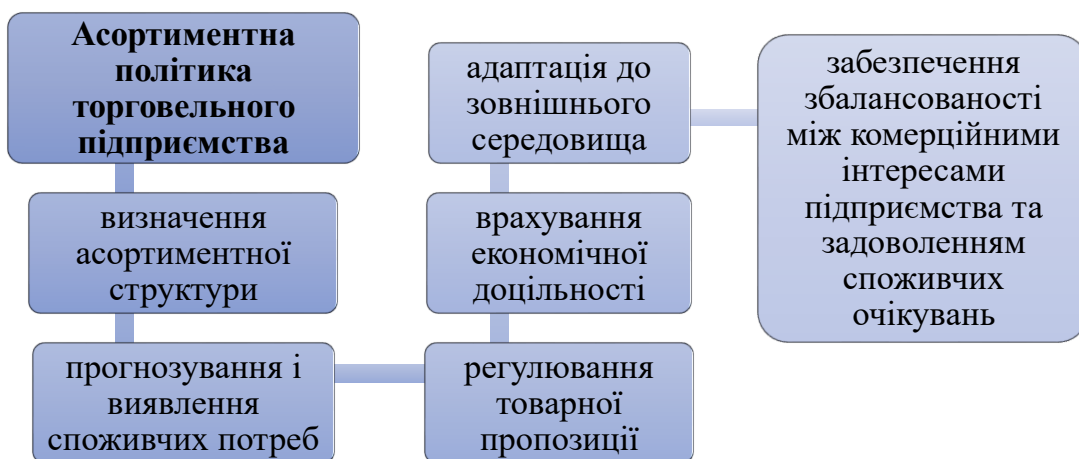


Рис.1.1. Етапи реалізації асортиментної політики підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [18]

Першочерговим етапом реалізації асортиментної політики підприємства є визначення асортиментної структури, що передбачає формування широти (кількості товарних груп) та глибини (кількості варіантів у межах кожної групи) асортименту з урахуванням формату підприємства, його спеціалізації, цільової аудиторії та ринкової позиції. Це створює базову модель товарного наповнення [22, с. 151].

Далі здійснюється прогнозування та виявлення споживчих потреб, що забезпечує орієнтацію асортименту на актуальні запити покупців. На цьому етапі враховуються регіональні особливості, сезонні коливання, соціально-демографічні чинники, цінова чутливість споживачів та функціональні очікування щодо товарів. Результати цього аналізу слугують підґрунтям для подальших рішень щодо товарного наповнення [12, с. 28].

Наступний етап – регулювання товарної пропозиції, яке включає постійне оновлення асортименту шляхом введення нових товарів, вилучення неактуальних або малоприбуткових позицій, а також оптимальне балансування між товарами постійного попиту та тими, що мають сезонний чи імпульсний характер [23, с. 42]. Цей процес дозволяє підтримувати конкурентоспроможність і привабливість асортименту.

Особлива увага приділяється економічній доцільності кожного товару: оцінюється його рентабельність, рівень маржі, швидкість обігу, витрати на логістику, умови закупівлі, а також загальна ефективність у контексті товарообігу та прибутковості підприємства [30, с. 35].

Важливою складовою є адаптація до змін зовнішнього середовища, що включає постійний моніторинг ринкових умов, конкурентної ситуації, нормативно-правового поля, технологічних інновацій, соціальних трендів і поведінкових моделей споживачів [18, с. 85].

Завершальним інтеграційним елементом є забезпечення збалансованості між комерційними цілями підприємства та споживчими очікуваннями, що досягається через поєднання стратегічного бачення і гнучкого тактичного управління асортиментом [8, с. 34].

Таким чином, асортиментна політика виступає як системний механізм, що поєднує аналітику, планування, оперативне реагування та контроль для досягнення стабільної ринкової присутності та зростання підприємства.

1.2. Фактори, які впливають на формування асортименту продукції

Формування асортименту товарів на підприємстві розпочинається з розробки стратегії, що передбачає організацію та оптимізацію товарної пропозиції відповідно до вимог ринку. Ключовим завданням є досягнення збалансованості між потребами споживачів та виробничими можливостями підприємства, що дозволяє задовольнити запити різних груп покупців або сегментів ринку. Це вимагає не лише глибокого аналізу споживчих вподобань і ринкових трендів, а й ефективного використання наявних ресурсів підприємства – від сировинних і матеріальних до фінансових і людських – з метою досягнення максимального результату в виробничих і комерційних процесах [12, с. 56].

У рамках цієї стратегії важливим є визначення найбільш ефективної структури товарного асортименту, що відповідає вимогам ринку, а також внутрішнім можливостям підприємства, що дозволяє досягти оптимальних результатів у забезпеченні стабільності і конкурентоспроможності компанії.

Оптимальність асортименту продукції визначається через комплексний підхід, що включає кілька основних критеріїв [43, с. 28]:

по-перше, врахування споживчих вимог, що стосуються різноманітності товарів та їх якості;

по-друге, здатність підприємства ефективно використовувати доступні ресурси, включаючи сировину, матеріали, технології та людський капітал;

по-третє, врахування соціальних і культурних аспектів, які можуть суттєво впливати на зміну споживчих вподобань та поведінки на ринку, а

також врахування макроекономічних факторів, що зумовлюють тенденції розвитку галузі в цілому.

Стратегічне формування асортименту є багатограним процесом, який вимагає не лише глибокого аналізу споживчих потреб, а й врахування можливостей підприємства та зовнішніх соціально-економічних умов, що забезпечує можливість не тільки задоволення поточних потреб споживачів, але й адаптації до майбутніх змін у ринковому середовищі [30, с. 134].

Незбалансована структура асортименту продукції є однією з найбільш суттєвих проблем для підприємств, оскільки вона може призвести до значних економічних втрат та зниження конкурентоспроможності на ринку. Така структура виникає, коли певні групи товарів або окремі продукти в асортименті надлишкові або, навпаки, недостатні для задоволення потреб споживачів. В результаті цього підприємство не може ефективно реагувати на попит, що постійно змінюється, або забезпечити оптимальне використання своїх виробничих ресурсів. Крім того, недостатнє або надмірне зосередження на окремих товарних групах може створити дисбаланс у виробничому процесі, що вимагає додаткових витрат на зберігання, транспортування або переробку продукції, яка не користується попитом [27, с. 48].

Незбалансованість асортименту може також призвести до зниження задоволення потреб споживачів, оскільки вони можуть не знайти необхідний товар у потрібній кількості або якості. Це веде до втрати клієнтів і негативно позначається на репутації підприємства. Важливим недоліком є те, що підприємства можуть бути змушені знижувати ціни або проводити додаткові акції для продажу товарів, які не відповідають вимогам ринку. В результаті такі дії часто призводять до зниження рентабельності або навіть до збитків.

З точки зору стратегічного управління, незбалансована структура асортименту може також стати перешкодою для ефективної диверсифікації продукції та адаптації до змін у ринкових умовах. Підприємство, яке не може правильно балансувати свій асортимент, ризикує втратити здатність швидко реагувати на нові можливості або загрози, що з'являються на ринку, що в

кінцевому результату негативно позначається на його довгостроковій стабільності та розвитку [12, с. 178].

Зважаючи на це, формування збалансованого асортименту продукції стає необхідною умовою для забезпечення ефективної диверсифікації та адаптації підприємства до змін у ринкових умовах. Якщо підприємство не здатне оптимізувати свою товарну пропозицію, це може обмежити його здатність швидко реагувати на зміни та загрози, що виникають на ринку, і в кінцевому підсумку вплинути на його стабільність та розвиток. У зв'язку з цим процес формування асортименту продукції набуває особливої ваги як важливий елемент стратегії підприємства. Він впливає на здатність компанії адаптуватися до змінюваних умов ринку та ефективно задовольняти потреби споживачів, включаючи низку етапів, кожен з яких є важливим для досягнення оптимальних результатів у виробничих і комерційних процесах.

Процес формування асортименту продукції включає низку етапів, кожен з яких має суттєве значення для досягнення оптимальних результатів у виробничих і комерційних процесах (рис.1.2).

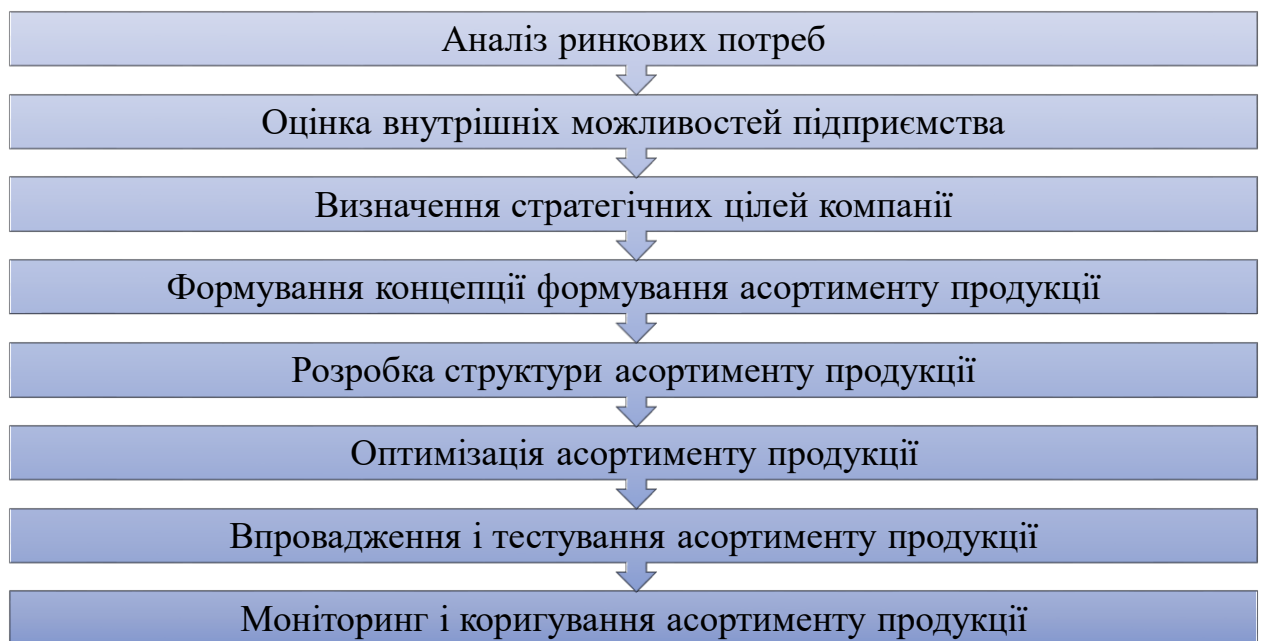


Рис. 1.2. Етапи формування асортименту продукції підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [6]

Таким чином, процес формування асортименту продукції охоплює кілька взаємопов'язаних етапів, кожен з яких виконує важливу функцію в адаптації товарної пропозиції до ринкових умов і внутрішніх можливостей підприємства. Спершу здійснюється аналіз потреб ринку, що включає вивчення попиту, тенденцій споживчої поведінки, змін у доходах і демографічних характеристиках населення. Паралельно оцінюється конкурентне середовище для виявлення загроз і можливостей. Далі проводиться діагностика внутрішніх ресурсів підприємства – виробничих, фінансових, кадрових, технологічних – із визначенням здатності забезпечити належну якість і обсяги продукції. На основі цього формулюються стратегічні цілі, зокрема диверсифікація товарної лінійки, зростання рентабельності та орієнтація на конкретні ринкові сегменти. Після цього розробляється концепція асортименту, яка визначає типи товарів, їх кількість і структуру відповідно до цільових потреб. Відбувається побудова логічної товарної матриці, що охоплює основні та додаткові продукти. Наступним кроком є оптимізація: аналіз ефективності кожної позиції, вилучення малорентабельних товарів та додавання перспективних. Потім здійснюється впровадження й тестування нового асортименту з оцінкою реакції ринку та коригуванням пропозиції за потреби [6, с. 83].

Завершальним, але безперервним етапом є моніторинг і постійне оновлення асортименту з урахуванням змін у зовнішньому середовищі, що дає змогу підприємству залишатися конкурентоспроможним і ринково орієнтованим [6, с. 84].

Формування асортименту продукції є складним процесом, що зумовлюється сукупністю взаємопов'язаних факторів, які впливають на вибір, оновлення та оптимізацію товарної пропозиції підприємства. Ці фактори доцільно згрупувати за ознаками внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування суб'єкта господарювання.

До внутрішніх факторів, які формуються безпосередньо в межах підприємства, належать виробничо-технологічні, економічні, управлінські та маркетингові чинники [3].

Виробничо-технологічні фактори охоплюють рівень технологічного розвитку, гнучкість виробництва, наявність і модернізацію устаткування, впровадження інновацій, а також здатність підприємства адаптуватися до нових технологічних вимог. Економічні фактори визначаються собівартістю продукції, рівнем рентабельності, структурою витрат, обсягами фінансових ресурсів та їх розподілом між асортиментними позиціями. Управлінські фактори включають ефективність організаційної структури, систему планування та контролю, кадровий потенціал та його кваліфікаційний рівень. Маркетингові чинники охоплюють маркетингову стратегію підприємства, механізми ціноутворення, просування продукції, особливості позиціонування товару, а також здатність до виявлення та задоволення потреб споживачів.

Зовнішні фактори асортиментної політики формуються під впливом макро- та мікросередовища [20, с. 124].

До чинників макросередовища належать економічна ситуація в країні, рівень інфляції, політична стабільність, державне регулювання, податкова та митна політика, правове поле, а також соціально-культурні тенденції. Особливе значення має вплив науково-технічного прогресу, глобалізаційних процесів та екологічних викликів. Мікросередовище охоплює ринкову кон'юнктуру, конкурентне середовище, рівень попиту та споживчих уподобань, канали збуту, наявність та ефективність партнерських зв'язків, активність постачальників та дистриб'юторів. Споживачі, як ключовий елемент мікросередовища, впливають на асортимент своїми вподобаннями, поведінковими моделями, платоспроможністю та реакцією на нові продукти.

Основними напрямками в сфері реалізації асортиментної політики є [28, с. 206]:

1. Скорочення асортименту передбачає зменшення його широти і глибини, що обумовлено падінням попиту, недостатністю пропозицій на

ринку, а також збитковістю або низькою прибутковістю певних товарів. Цей напрямок потребує ретельного аналізу економічної доцільності та оцінки впливу скорочення на конкурентоспроможність підприємства.

2. Розширення асортименту здійснюється у випадках зростання попиту, підвищення рентабельності виробництва чи впровадження на ринок нових товарів. Це може бути результатом прагнення до диверсифікації продукції та зниження ризиків через розширену товарну пропозицію, що може привернути нові групи споживачів.

3. Стабілізація асортименту передбачає утримання стабільної структури асортименту без значних змін, що характерно для компаній, які спеціалізуються на товарах повсякденного попиту, таких як харчові продукти.

4. Оновлення асортименту включає якісні та кількісні зміни, що проявляються в збільшенні частки нових товарів у асортименті, що відповідає вимогам ринку та трендам споживчих уподобань.

5. Удосконалення асортименту передбачає зміни, які підвищують раціональність асортименту, поліпшуючи його структуру, що дозволяє оптимізувати витрати та підвищити ефективність виробництва.

6. Гармонізація асортименту відображає процес наближення реального асортименту до оптимального, забезпечуючи пропорційне співвідношення товарів в асортиментній лінії, що відповідає споживчим вимогам і ринковим умовам.

Таким чином, асортиментна політика підприємства є основою для розвитку та адаптації товарної пропозиції, що дозволяє підприємству ефективно реагувати на зміни ринку, підтримувати стабільність та забезпечувати конкурентні переваги.

1.3. Методи дослідження формування асортименту продукції підприємства

Оцінка асортиментного портфеля є ключовим етапом стратегічного управління підприємством, оскільки дозволяє здійснити комплексний аналіз використаних ресурсів, виявити сильні та слабкі аспекти товарної пропозиції, а також розробити стратегії для покращення асортиментної структури. Вибір відповідних методичних підходів для оцінки асортименту дає змогу не лише здійснити глибокий аналіз поточного стану портфеля товарів, але й прогнозувати його розвиток, враховуючи зміни на ринку, тенденції попиту та специфічні потреби споживачів. Це, в свою чергу, сприяє формуванню стійкої стратегії розвитку асортименту, що здатна адаптуватися до динамічних умов ринку.

В даній кваліфікаційній роботі для аналізу асортименту продукції підприємства будемо практично застосовувати методи, зображені на рис 1.3.

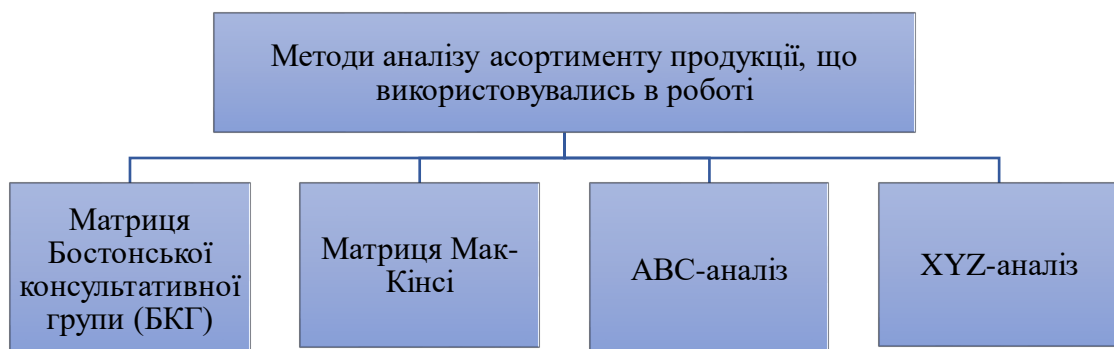


Рис.1.3. Методи аналізу асортименту продукції, що використовувались в кваліфікаційній роботі

Джерело: сформовано автором

Один із найбільш поширених методів оцінки асортиментного портфеля підприємства ґрунтується на використанні *матриці Бостонської консультативної групи (БКГ)*. Цей підхід базується на аналізі двох основних показників: темпів зростання ринку, що визначають привабливість ринку, та

відносної ринкової частки, яка свідчить про конкурентоспроможність підприємства порівняно з його основним конкурентом. В матриці БКГ вертикальна вісь відображає середнє значення темпів зростання ринків, на яких функціонує компанія, а горизонтальна — відносну частку ринку підприємства. Відносна частка ринку може дорівнювати одиниці, якщо частка ринку підприємства зрівняна з часткою конкурента, перевищувати одиницю, якщо компанія володіє більшою часткою ринку, або бути меншою за одиницю, якщо частка ринку підприємства поступається конкуренту [23, с. 87].

Матриця Бостонської консультативної групи (БКГ) поділяється на чотири квадранти, що дозволяють класифікувати підрозділи підприємства відповідно до їхнього положення на ринку. Вертикальна лінія в матриці проходить через значення 1 або 1,5, що позначає межу між високим та низьким темпом зростання ринку, а горизонтальна лінія визначає середнє значення відносної частки ринку підприємства. Кожен підрозділ підприємства відображається у вигляді кола, діаметр якого пропорційний частці обсягу продажів цього підрозділу у загальному обсязі продажу компанії [18, с. 129].

В залежності від місця розташування елементів на матриці визначають чотири категорії підрозділів, для яких розробляються відповідні маркетингові стратегії.

1. Підрозділи, що потрапляють до категорії «важкі діти» (або «знаки питання»), мають низьку відносну частку ринку, але працюють на ринках з високими темпами зростання. Вони потребують значних інвестицій для збільшення своєї частки ринку.

2. Підрозділи, що потрапляють до категорії «зірки», мають високу частку на ринку з високим темпом зростання, що вимагає стратегій підтримки їхнього лідерства на ринку.

3. Категорія «дійні корови» об'єднує підрозділи з високою відсноною часткою ринку, але працюють на зрілих ринках з низьким темпом зростання, що забезпечує стабільні прибутки з мінімальними інвестиціями.

4. Підрозділи в категорії «собаки» мають низьку частку на ринку з низькими темпами зростання, і для них зазвичай розглядаються стратегії скорочення або виходу з ринку.

Класичний вигляд матриці БКГ є теоретично обґрунтованим і корисним інструментом для аналізу асортиментного портфеля підприємства. Однак її практичне застосування може бути ускладнене через труднощі в отриманні точних і актуальних даних про ринок. Один із основних викликів полягає в необхідності визначення реальних темпів зростання ринку та відносної частки ринку, що може вимагати доступу до великих масивів інформації, яку не завжди можна точно і вчасно отримати.

Зважаючи на ці труднощі, на практиці часто використовують модифіковану версію матриці БКГ, яка враховує реальні показники підприємства, зокрема співвідношення темпів зростання обсягів продажу порівняно з попереднім роком і частки ринку (СГП). Такий підхід дозволяє більш гнучко оцінити поточну ситуацію, зменшуючи залежність від зовнішніх ринкових даних і зосереджуючись на внутрішніх показниках ефективності. Це робить процес аналізу більш доступним і зручним для підприємств, які не мають можливості здійснювати складні і дорогі маркетингові дослідження.

Ще одним важливим методом оцінки асортименту продукції є використання *матриці Мак-Кінсі*, яка є удосконаленим інструментом порівняно з класичною матрицею БКГ. У цьому випадку для побудови матриці враховуються два основні чинники: привабливість ринку та конкурентоспроможність СГП (сегменту продукту або підрозділу). Однак на відміну від матриці БКГ, де ці фактори оцінюються лише за допомогою одного показника кожного з них, у матриці Мак-Кінсі кожен чинник аналізується через сукупність кількох критеріїв, що дозволяє отримати більш детальну і комплексну оцінку [12, с. 167].

Алгоритм побудови матриці Мак-Кінсі передбачає оцінку двох основних чинників – привабливості ринку та конкурентоспроможності сегменту продукту (СГП). Для цього на першому етапі визначаються критерії,

за якими оцінюються ці фактори. Привабливість ринку може оцінюватися через темпи зростання ринку, рентабельність, рівень конкуренції, можливості нецінової конкуренції, місткість ринку, бар'єри для входу та державне регулювання. Конкурентоспроможність СГП оцінюється через ринкову частку, витрати, ціни, ефективність управління, репутацію компанії та інші критерії. Кожен із цих показників оцінюється за шкалою, наприклад, від 1 до 5, де 1 – низький рівень, а 5 – високий [8, с. 165].

Після цього обчислюються середні значення за кожним з критеріїв для привабливості ринку та конкурентоспроможності, враховуючи їх важливість. Підсумкові значення відображаються в матриці, що складається з дев'яти клітинок, де кожен сегмент (або підрозділ підприємства) потрапляє в одну з клітинок залежно від рівня привабливості ринку та конкурентоспроможності [6, с. 82].

Зобразимо схематично матрицю Мак-Кінсі за допомогою рис.1.4.

		висока	середня	низька
Привабливість ринку	висока	1	3	6
	середня	2	5	8
	низька	4	7	9
		Конкурентоспроможність		

Рис. 1.4. Схема побудови матриці Мак-Кінсі

Джерело: сформовано автором на основі [11]

Кожна вісь матриці має три рівні: високий, середній та низький. Таким чином, формуються зони росту, вибіркового росту, збору урожаю.

Перша стратегічна зона охоплює квадранти 1, 2 та 3, що відповідають категорії зростаючих підприємств. Вона характеризується наявністю ринків збуту з великим потенціалом і сильними конкурентними позиціями суб'єктів господарювання [8, с. 147]:

- Квадрант 1 включає підприємства, які працюють на ринках з високими перспективами і мають на них потужні конкурентні позиції.
- Квадрант 2 містить підприємства з потужними конкурентними позиціями, але на ринках середньої привабливості.
- Квадрант 3 охоплює підприємства з помірними конкурентними позиціями на привабливих ринках.

Для цієї зони рекомендовано застосовувати стратегію активного розвитку, спрямовану на залучення інвестицій, збільшення капіталовкладень та розширення виробничих потужностей, що дозволить сприяти подальшому росту і зміцненню позицій на ринку.

Друга стратегічна зона, або зона вибіркового розвитку, включає квадранти 4, 5 та 6. Ця зона характеризується більш варіативними показниками привабливості ринку і конкурентоспроможності підприємств [18, с. 129]:

- Квадрант 4 охоплює підприємства з високим рівнем конкурентоспроможності, що працюють на менш привабливих ринках.
- Квадрант 5 включає підприємства з середнім рівнем конкурентоспроможності та привабливості ринку.
- Квадрант 6 містить підприємства з низьким рівнем конкурентоспроможності, які працюють на ринках з високим потенціалом.

Для цієї зони рекомендується стратегію вибіркового розвитку, що передбачає максимізацію фінансових результатів, а також пошук шляхів для перетворення цих підприємств у зростаючі через удосконалення конкурентних позицій або пошук нових можливостей.

Третя стратегічна зона, відома як зона "збирання урожаю", включає квадранти 7, 8 і 9, і характеризується ринками з обмеженим потенціалом та слабкими конкурентними позиціями суб'єктів господарювання [18, с. 130]:

- Квадрант 7 містить підприємства з середнім рівнем конкурентоспроможності, які працюють на малопривабливих ринках.

– Квадрант 8 охоплює підприємства з низьким рівнем конкурентоспроможності, що функціонують на середньо привабливих ринках.

– Квадрант 9 містить підприємства з низьким рівнем конкурентоспроможності на ринках з низьким потенціалом.

Для цієї зони рекомендовано застосовувати стратегію "збирання врожаю", яка передбачає поступове згортання діяльності підприємств, що не мають перспектив для подальшого розвитку, шляхом їх ліквідації після вичерпання всіх потенційних можливостей.

Наступним аналітичним інструментом оцінювання ефективності товарної номенклатури підприємства є *ABC-аналіз*, що являє собою метод класифікації об'єктів (товарів, клієнтів, постачальників, ринків збуту тощо) за ступенем їх впливу на загальний результат діяльності за визначеним критерієм. Теоретичною основою цього методу є принцип Парето, згідно з яким приблизно 20% зусиль забезпечують 80% результату. Такий підхід, відомий також як «правило 20 на 80», дозволяє виділити ключові елементи, що формують основну частину доходу або прибутку підприємства [29, с. 91].

Широке застосування *ABC-аналізу* зумовлено його високою аналітичною цінністю та гнучкістю, що дає змогу адаптувати його до різних управлінських задач. У контексті оцінювання асортименту *ABC-аналіз* дозволяє систематизувати продукцію за її внеском у загальні фінансові показники – зокрема, у виручку або прибуток. Найчастіше критерієм виступає чистий дохід. Проте можуть застосовуватись й інші параметри, такі як валовий прибуток, обсяг продажів у натуральному вираженні, оборотність запасів тощо, залежно від мети дослідження [20, с. 127].

Згідно з концепцією *ABC-аналізу*, весь асортимент продукції підприємства класифікується на три основні категорії залежно від внеску кожної товарної позиції у загальну величину обраного показника (найчастіше – обсягу виручки або прибутку). Такий підхід дозволяє систематизувати асортимент за ступенем його значущості для підприємства, що, у свою чергу,

створює підґрунтя для розробки диференційованих управлінських стратегій для кожної з категорій [12, с. 128].

Категорія А охоплює обмежене коло товарів, які за сукупним підсумком формують перші приблизно 80% загального значення обраного критерію. Це стратегічно найважливіші позиції асортименту, які забезпечують основну частину доходу або прибутку компанії. Товари цієї групи потребують підвищеної уваги з боку менеджменту, зокрема — ретельного контролю обсягів закупівель, обігу, залишків, а також підтримання високої конкурентоспроможності та маркетингової активності [23, с. 80].

Категорія В включає продукцію, яка забезпечує ще близько 15% від загального обсягу показника (в межах кумулятивного діапазону 80–95%). Ці товари мають помірну, але помітну роль у формуванні фінансових результатів підприємства. Управління цією категорією може здійснюватися із середнім рівнем контролю — з акцентом на ефективність логістики, своєчасне поповнення запасів та аналіз змін попиту [8, с. 127].

Категорія С охоплює решту товарів, які в сукупності забезпечують лише 5% показника (у межах кумулятивного діапазону 95–100%). Ці асортиментні позиції мають найменшу значущість з точки зору формування прибутку або доходу, і часто розглядаються як другорядні. Їх наявність у товарному портфелі може обумовлюватися маркетинговими міркуваннями, зокрема підтриманням повноти асортименту, залученням нових сегментів споживачів або сезонним характером попиту. Водночас, з огляду на їх низький економічний ефект, допускається періодичний контроль та оптимізація [11, с. 43].

Економічний аналіз асортименту продукції підприємств дозволяє оптимізувати асортиментну політику підприємства, виявити резерви підвищення ефективності фінансово-господарської діяльності. Досягнення і підтримка належного рівня конкурентоздатності підприємства неможливо без обліку зміни кон'юнктури ринку і своєчасного відновлення асортименту товарів (послуг). Тому поряд із традиційними інструментами аналізу

асортименту доцільно використовувати *XYZ-аналіз* – інструмент, що дозволяє провести аналіз коливання продажів товарів (послуг) за аналізовані періоди, оцінити стабільність продажів [18, с. 125].

Ранжирування на групи засновано на розрахунку коефіцієнта варіації.

Для кожної товарної позиції розраховується коефіцієнт варіації. Даний коефіцієнт показує відхилення показника, який аналізується, від середнього значення і виражається у відсотках. Результатом *XYZ-аналізу* є розбивка товарного асортименту на три групи, що відрізняються ступенем коливання продажів у динаміці: X, Y, Z [28, с. 207].

XYZ-аналіз асортименту товарів (послуг) припускає розрахунок середнього обсягу продажів за період, що аналізується; середнього квадратичного відхилення і коефіцієнту варіації.

Формула для розрахунку середнього обсягу продажів має вигляд [18, с. 147]:

$$\bar{x} = \frac{\sum_{i=1}^n x_i}{n}, \quad (1.1)$$

де x_i - значення ознаки в i -ому періоді;

n – кількість досліджуваних періодів.

Формула для розрахунку середнього квадратичного відхилення варіаційного ряду [18, с. 148]:

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}{n}}, \quad (1.2)$$

де σ – стандартне відхилення обсягу продажів;

x_i – обсяг продажів в i -ому періоді;

n – кількість розглянутих періодів продажів товарів;

\bar{x} – середнє арифметичне значення продажів товарів.

Величина середнього квадратичного відхилення дозволяє оцінити міру розсіювання значень варіантів щодо середнього арифметичного. Чим менше

середнє квадратичне відхилення, тим ближче до середнього знаходяться значення.

Коефіцієнт варіації дозволяє порівняти між собою стабільність продажів декількох товарів (послуг), що мають різний обсяг продажів. Чим менше коефіцієнт варіації, тим більш стабільні і, як наслідок, більш прогнозовані його продажі.

Формула коефіцієнту варіації [18, с. 148]:

$$v = \frac{\sigma}{x} \cdot 100\%, \quad (1.3)$$

Після проведення розрахунків потрібно згрупувати відповідні товарні групи за наступними критеріями значення коефіцієнта варіації [18, с. 149]:

- у групу X попадають товари з коефіцієнтом варіації менш 10%;
- у групу Y попадають товари з коефіцієнтом варіації від 10% до 25%;
- у групу Z попадають товари з коефіцієнтом варіації більш 25%.

Застосування XYZ-аналізу дозволяє розділити весь асортимент на групи в залежності від стабільності продажів.

Товари (послуги), що належать до групи X, найменше піддаються коливанням попиту. Продаж таких товарів (послуг) стійко прогнозований. Для цієї групи можливе складання високоточних прогнозів і створення оптимального страхового запасу [29, с. 138].

Товари (послуги), що належать до групи Y, демонструють середню прогностичність продажів [29, с. 139].

Товари (послуги), що належать до групи Z, демонструють низьку прогностичність продажів – продаж/попит товару не піддається прогнозу [29, с. 140]. Можливо, з частиною цього товару варто почати працювати під замовлення. Ще частину цієї групи взагалі варто вивести з асортименту. Це призведе до незначних втрат в представленості товару, але позитивним наслідком буде розморожування частини активів і скорочення витрат.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ АСОРТИМЕНТУ ПРОДУКЦІЇ ПП „ФОР-САЖ”

2.1. Техніко-економічна характеристика ПП „ФОР-САЖ”

Приватне підприємство „ФОР-САЖ” належить до категорії малих підприємств (код ЄДРПОУ 32240273) зі статутним капіталом у розмірі 10 млн грн. Юридична адреса підприємства: 08298, Україна, Київська область, селище міського типу Коцюбинське, вулиця Шевченка, будинок 71 [48].

ПП „ФОР-САЖ” зареєстроване 12 серпня 2003 року. Засновником і кінцевим бенефіціаром виступає Новічков Володимир Олександрович (громадянин України). У процесі свого розвитку Приватне підприємство «ФОР-САЖ» сформувалося як спеціалізований суб'єкт господарювання у сфері оптової торгівлі, зосереджуючи основну увагу на забезпеченні будівельного сектору високоякісними матеріалами та обладнанням [49].

Із загальним капіталом у 10 млн грн, ПП «ФОР-САЖ» демонструє належну фінансову стійкість та інвестиційну привабливість, що є рідкісним показником для підприємств малого бізнесу в Україні. З моменту заснування під керівництвом Новіčkova Володимира Олександровича підприємство проходило етапи організаційного становлення, зокрема вдосконалення внутрішньої структури управління та оптимізацію логістичних процесів [31].

Призначення Кириленка Олександра Сергійовича на посаду директора у 2020 році стало одним із кроків щодо модернізації управлінських підходів та підвищення прозорості прийняття рішень. Обмеження його повноважень, закріплені у статуті, свідчать про впровадження механізмів корпоративного контролю, орієнтованих на зниження управлінських ризиків [49].

Підприємство спеціалізується на оптовій торгівлі деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням. Наявність у підприємства декількох додаткових видів діяльності згідно з КВЕД, таких як складське господарство, оренда транспорту і обладнання, надає йому

гнучкості в реагуванні на кон'юнктурні зміни ринку та відкриває нові можливості для диверсифікації доходів (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Види економічної діяльності ПП „ФОР-САЖ”

Код за КВЕД	Вид економічної діяльності
46.73	Оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням
16.10	Лісопильне та стругальне виробництво
43.33	Покриття підлоги й облицювання стін
46.75	Оптова торгівля хімічними продуктами
46.90	Неспеціалізована оптова торгівля
47.52	Роздрібна торгівля залізними виробами, будівельними матеріалами та санітарно-технічними виробами в спеціалізованих магазинах
52.10	Складське господарство
52.29	Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту
77.11	Надання в оренду автомобілів і легкових автотранспортних засобів
77.12	Надання в оренду вантажних автомобілів
77.32	Надання в оренду будівельних машин і устаткування
77.39	Надання в оренду інших машин, устаткування та товарів, н.в.і.у.

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства

Реєстрація як платника податку на додану вартість ще з 2003 року дозволила підприємству ефективно співпрацювати з великими контрагентами та брати участь у державних закупівлях.

Варто зазначити, що впродовж 2022-2024 рр. на підприємстві спостерігається стійка тенденція до скорочення чисельності персоналу. Так, якщо станом на 31 грудня 2022 року облікова кількість працівників становила 20 осіб, то вже на кінець 2024 року вона зменшилася до 12 осіб.

Діяльність ПП «ФОР-САЖ» здійснює під зареєстрованою торговельною маркою «For-Sage», що є не лише візуальним та комунікативним елементом бренду, але й стратегічним інструментом ідентифікації підприємства на ринку (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Торговельна марка ПП „ФОР-САЖ”

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства

Нікнейм ТМ «For-Sage» інтерпретується як словосполучення англійських слів *for* («для») та *sage* («мудрість», «передбачливість»), що у семантичному вимірі формує асоціативне поле, пов'язане з надійністю, досвідченістю та орієнтацією на розумні рішення. Така лінгвістична конструкція здатна викликати позитивну реакцію у цільовій аудиторії, особливо у сфері будівництва й торгівлі, де раціональність вибору постачальника відіграє ключову роль.

ТМ «For-Sage» виконує комплексну функцію – від підвищення впізнаваності бренду до забезпечення правового захисту інтелектуальної власності. Її використання дозволяє підприємству виступати як уніфікований суб'єкт комерційної діяльності. В умовах зростаючої конкуренції та стандартизації вимог до бізнесу, наявність зареєстрованої ТМ створює передумови для формування репутаційного капіталу, слугує сигналом ділової доброчесності.

У процесі господарської діяльності ПП «ФОР-САЖ» взаємодіє з низкою постачальників, які забезпечують стабільність логістичних ланцюгів та належну якість товарної продукції. Постачальників підприємства можна класифікувати за товарною спеціалізацією: виробники та дистриб'ютори пиломатеріалів, підприємства з виготовлення будівельних сумішей та сухих

компонентів, а також імпортери сантехнічного обладнання з країн Європейського Союзу та Азії.

Ключові партнери підприємства – національні деревообробні комбінати Житомирської та Волинської областей, які постачають обрізну дошку, брус та інші пиломатеріали. У сфері будівельних матеріалів важливими контрагентами виступють регіональні представництва виробників цементу, гіпсокартону та теплоізоляційних систем, зокрема таких брендів, як Кривий Ріг Цемент, Снежжа-Україна, БудМікс Груп. Для забезпечення асортименту санітарно-технічного обладнання підприємство співпрацює з імпортно-дистрибуційними компаніями, що працюють з продукцією таких виробників, як Cersanit, Grohe, Koer, Wavin, Geberit тощо.

Покупцями продукції та послуг ПП «ФОР-САЖ» є суб'єкти малого та середнього бізнесу, зокрема будівельні компанії, ремонтно-будівельні бригади, архітектурно-проектні організації, а також спеціалізовані торговельні мережі, що здійснюють реалізацію будівельних матеріалів і сантехнічного обладнання кінцевим споживачам. Окрім того, серед клієнтів підприємства – приватні забудовники, які здійснюють індивідуальне житлове будівництво в Київському регіоні.

Основні показники діяльності ПП «ФОР-САЖ» наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Основні показники діяльності ПП «ФОР-САЖ» за 2023-2024 рр.

Показники	Одиниці виміру	2023	2024	Відхилення	
				+/-	%
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>
Чистий дохід від реалізації продукції	тис. грн	41 294,7	47 949,7	6 655,0	16,12
Собівартість реалізованої продукції	тис. грн	35 250,9	41 413,8	6 162,9	17,48
Інші операційні витрати*	тис. грн	7 108,2	4 621,2	-2 487,0	-34,99

Продовж. табл. 2.2

1	2	3	4	5	6
Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн	42 359,1	46 035,0	3 675,9	8,68
Прибуток (збиток) від реалізації продукції	тис. грн	-1 064,4	1 914,7	2 979,1	*
Чистий прибуток	тис. грн	689,7	409,2	-280,5	-40,67
Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	коп.	102,58	96,01	-6,57	-6,41
Рентабельність діяльності (продажу)	%	1,67	0,85	-0,82	*
Рентабельність продукції	%	-2,51	4,16	6,67	*

Примітка: *Інші операційні витрати включають адміністративні витрати і витрати на збут
Джерело: складено автором на основі додатку Б

Проаналізувавши основні показники діяльності ПП «ФОР-САЖ», що наведені в табл. 2.2, можна зробити висновок, що незважаючи на збільшення в 2024 році порівняно з 2023 роком величини чистого доходу на 6655 тис.грн або 16,12%, чистий прибуток підприємства зменшився на 280,5 тис. грн або 40 67%. Це стало наслідком зростання собівартості реалізованої продукції. Позитивним моментом є зменшення витрат на 1 грн чистої виручки від реалізації на 6,57 коп. Суттєво збільшилась величина рентабельності продукції на 6,67%, що свідчить про більш ефективне ціноутворення або структурні зміни в товарному портфелі. Скорочення чистого прибутку негативно позначилось на прибутковості діяльності (продажу) підприємства.

Загалом, можна зробити висновок, що повномасштабне вторгнення вцілому погіршило фінансові результати діяльності ПП «ФОР-САЖ», що головним чином пов'язано зі зменшенням купівельної спроможності населення, яке вплинуло на попит на товари та послуги підприємства.

2.2. Аналіз асортименту продукції ПП „ФОР-САЖ”

Асортимент продукції досліджуваного підприємства представлений широкою лінійкою будівельно-оздоблювальних, ізоляційних матеріалів, підлоги та стелі, гіпсокартонних систем, пиломатеріалів, піни та герметиків, загальнобудівних матеріалів.

Проаналізуємо динаміку обсягів реалізації продукції ПП «ФОР-САЖ» у розрізі товарних груп у 2023-2024 рр. (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Динаміка обсягів реалізації продукції ПП «ФОР-САЖ» у розрізі товарних груп за 2023-2024 рр.

Найменування товарних груп	Реалізовано продукції, тис. грн		Відхилення	
	2023 рік	2024 рік	+/-	%
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
<i>1.1. Будівельно - оздоблювальні матеріали</i>				
1.1.1 ґрунтовки	792	850	58	7,32
1.1.2 клеї, затирки	378	400	22	5,82
1.1.3 сітки штукатурні, стрічка	47	170	123	261,70
1.1.4 фарби	2316	2450	134	5,79
1.1.5 шпаклівки	663	800	137	20,66
1.1.6 штукатурка	340	350	10	2,94
1.1.7 декоративні фасадні штукатурки	163	300	137	84,05
1.1.8 шпалери	17	0	-17	-100,00
<i>1.2 Ізоляційні матеріали</i>				
1.2.1 гідроізоляція	225	402	177	78,67
1.2.2. утеплення	38	170	132	347,37
1.2.3 мембрана парова	52	0	-52	-100,00
<i>1.3 Підлога та стеля</i>				
1.3.1 наливні підлоги	135	355	220	162,96
1.3.2 підвісна стеля	63	280	217	344,44
1.3.3 стяжки підлоги та стелі	96	172	76	79,17
1.4.4 паркет	5356	5654	298	5,56
1.4.5 підлогові паркетні плити	1989	2258	269	13,52
1.4.6. ламінат	18	0	-18	-100,00
<i>1.4. Гіпсокартонна система</i>				
1.4.1 аквапанелі	249	503	254	102,01
1.4.2 плити лазероблеві	13	190	177	1361,54
1.4.3 гіпсокартон	7117	7250	133	1,87

Продовж. табл. 2.3

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
1.4.4 профілі для гіпсокартону	250	400	150	60,00
<i>1.5 Пиломатеріали</i>				
1.5.1 брус	1372	1 500	128	9,33
1 5.2. плити OSB	7605	8 000	395	5,19
1 5.3 МДФ	3034	3 350	316	10,42
1.5.4 дошки для перекриття даху та стель	1289	1 627	338	26,22
<i>1.6 Піна, герметики</i>				
1.6.1 герметики	1251	1650	399	31,89
1.6.2. піна монтажна	786	940	154	19,59
1.6.3 очисники піни	40	340	300	750,00
<i>1.7 Загальнобудівні матеріали</i>				
1.7.1 газоблокки	1100	1400	300	27,27
1.7.2 цегла	1233	1500	267	21,65
1.7.3 кладочні суміші	980	1340	360	36,73
1.7.4 цемент	1264,7	1500	235,3	18,61
1.7.5 пісок	176	450	274	155,68
1.7.6 ремонтні суміші	820	1223	403	49,15
1.7.7 сітка кладочна	27	175,7	148,7	550,74
Загальна сума	41 294,7	47 949,7	6655	16,12

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства

Проаналізувавши дані табл. 2.3, можна зробити висновок, що упродовж досліджуваного періоду відбулося зростання обсягів реалізації продукції більшості товарних груп, представлених у асортименті ПП «ФОР-САЖ». Така позитивна динаміка свідчить про посилення ринкових позицій підприємства, зростання попиту на його продукцію та ефективність обраної товарної політики.

Разом із тим, у 2024 році було зафіксовано повну відсутність реалізації окремих товарних позицій, зокрема шпалер, пароізоляційної мембрани та ламінату. Цей факт може свідчити про скорочення або повне згорання попиту на зазначені товари, що, в свою чергу, могло бути зумовлено як зміною ринкової кон'юнктури, так і трансформацією споживчих уподобань. Таким чином, відсутність реалізації окремих товарів у зазначений період слід розглядати як індикатор необхідності подальшого стратегічного аналізу з

метою прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо доцільності їх збереження в продуктовому ряді.

Проаналізуємо структуру асортименту продукції ПП «ФОР-САЖ» в 2024 році в розрізі товарних груп (рис. 2.2).

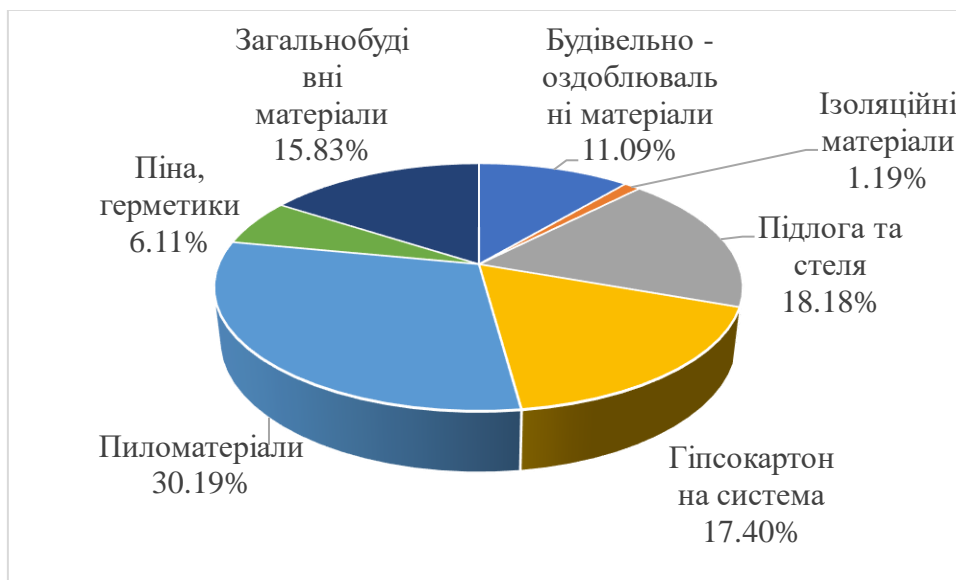


Рис. 2.2. Структура асортименту продукції ПП «ФОР-САЖ» в 2024 році, %
Джерело: сформовано автором

Як свідчать дані рис. 2.2, в структурі асортименту продукції ПП «ФОР-САЖ» в 2024 році найбільшу частку займали пиломатеріали, на долю яких приходилось 30,19%. Велику увагу керівництву компанії також потрібно приділяти управлінню товарними групами «Підлога та стеля» і «Гіпсокартонна система», «Загальнобудівні матеріали».

Аналіз ширини та глибини асортименту є ключовим інструментом оцінки ефективності товарної політики підприємства, оскільки дає змогу комплексно охарактеризувати поточну структуру асортиментного портфеля. Це дозволить не лише кількісно охарактеризувати наявний перелік товарних груп (ширина) та кількість варіантів у межах кожної з них (глибина), а й якісно оцінити відповідність асортименту актуальним потребам цільових споживчих сегментів, тенденціям ринку й внутрішнім можливостям підприємства.

Проведемо детальне дослідження змін цих характеристик за допомогою даних табл. 2.4 і 2.5.

Ширина та глибина асортименту продукції ПП «ФОР-САЖ» в 2024 році

Ширина							
Глибина	<i>Будівельно - оздоблювальні матеріали</i>	<i>Ізоляційні матеріали</i>	<i>Підлоги та стеля</i>	<i>Гіпсокартонна система</i>	<i>Пиломатеріали</i>	<i>Піна, герметики</i>	<i>Загальнобудівні матеріали</i>
	Грунтовки	Гідроізоляція	Наливні підлоги	Аквапанелі	Брус	Герметики	Газоблоки
	Клеї, затирки	Утеплення	Підвісна стеля	Плити лазогреблеві	Плити osb	Піна монтажна	Цегла
	Сітки штукатурні, стрічка	Мембрана парова	Стяжки підлоги та стелі	Гіпсокартон	МДФ	Очисники піни	Кладочні суміші
	Фарби		Паркет	Профілі для гіпсокартону	Дошки для перекриття криш та стель		Цемент
	Шпаклівки		Підлогові паркетні плити				Пісок
	Штукатурка		Ламінат				Ремонтні суміші
	Декоративні фасадні штукатурки						Сітка кладочна
	Шпалери						

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства

Згідно даних табл. 2.4 можна зробити висновок, що ширина асортименту продукції ПП «ФОР-САЖ» в 2024 році налічувала 7 категорій, зокрема: будівельно - оздоблювальні матеріали, ізоляційні матеріали, підлоги та стеля, гіпсокартонна система, пиломатеріали, піна та герметики, загальнобудівні матеріали. Найглибший асортимент містила товарна група «Будівельно-оздоблювальні матеріали», яка включала 8 найменувань. Асортимент продукції ПП «ФОР-САЖ» налічував 35 товарних позицій.

Слід зауважити, що протягом 2023-2024 рр. ширина та глибина асортименту досліджуваного підприємства залишалися незмінними. Така стабільність свідчить про відносну сталість споживчого попиту на основні товарні групи, що формують комерційну пропозицію підприємства, та про відповідність очікуванням цільового ринку.

Оцінимо рівень раціональності асортименту продукції ПП «ФОР-САЖ». З цією метою здійсимо обчислення коефіцієнта раціональності структури асортименту шляхом визначення ступеня кореляційного зв'язку між рангами обсягів випуску продукції та рангами рівня її рентабельності за допомогою формули:

$$K_{pca} = 1 - \frac{6 * \sum_{i=1} (P_{ei} - P_{pi})^2}{n * (n^2 - 1)}, \quad (2.1)$$

де K_{pca} – коефіцієнт раціональності структури асортименту;

n – число виробів в асортименті;

P_{vi} – ранг випуску;

P_{pi} – ранг рентабельності.

Вихідні дані містяться в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Вихідні дані для розрахунку коефіцієнта раціональності структури асортименту продукції ПП «ФОР-САЖ» в 2024 році

№	Найменування асортиментних позицій (асортиментних груп)	Обсяги реалізації, тис. грн	Питома вага реалізації, %	Рентабельність продукції, %	Ранг реалізації, P_v	Ранг рентабельності, P_r	Різниця рангів, $(P_v - P_r)$	Квадрат різниці рангів
1	Будівельно - оздоблювальні матеріали	5320	11,09	4,92	5	2	5	2
2	Ізоляційні матеріали	572	1,19	4,12	7	7	7	7
3	Підлоги та стеля	8719	18,18	4,91	2	3	2	3
4	Гіпсокартонна система	8343	17,40	5,23	3	1	3	1
5	Пиломатеріали	14477	30,19	4,71	1	4	1	4
6	Піна, герметики	2930	6,11	4,34	6	5	6	5
7	Загальнобудівні матеріали	7588,7	15,83	4,23	4	6	4	6
	Всього	47949,7	100,00	-	-	-		28

Джерело: сформовано автором

Використовуючи формулу 2.1 розрахуємо коефіцієнт раціональності структури асортименту продукції ПП «ФОР-САЖ» в 2024 році:

$$K_{ca} = 1 - 6 \cdot 28 / (7 \cdot (7^2 - 1)) = 0,5$$

Після обчислення коефіцієнта раціональності структури асортименту продукції ПП «ФОР-САЖ» можна зробити висновок, що в 2024 році структура асортименту мала ірраціональний характер, оскільки отриманий коефіцієнт (K_{ca}) становив значення менше за 0,6. Такий показник свідчить про те, що існувала значна диспропорція між обсягами реалізації та рентабельністю різних товарних груп, що може вказувати на неефективність розподілу ресурсів і необхідність перегляду стратегії асортиментної політики для досягнення більш оптимального співвідношення між попитом на продукцію та її прибутковістю.

Для аналізу асортименту продукції ПП «ФОР-САЖ» нами було застосовано методичку побудови матриці БКГ, яка дозволяє класифікувати товарні групи за критеріями ринкової частки та темпів зростання ринку, що дає змогу ефективно визначити позицію кожного продукту в загальній стратегії підприємства та сформулювати відповідні управлінські рішення для оптимізації асортименту.

Процес створення даної матриці має істотний недолік, що пов'язано зі складністю збору первинних даних, зокрема щодо обсягів продажу продукції конкурентів. Для точної побудови цієї матриці необхідно мати дані не лише про ринкову частку компанії, але й про темпи зростання ринку, що потребує ґрунтовного аналізу та доступу до конфіденційної або важкодоступної інформації щодо діяльності конкурентів. Зокрема, отримати точні відомості про обсяги продажів конкурентних товарів та їх частку на ринку може бути досить складно через відсутність відкритих джерел або обмежений доступ до таких даних.

Ураховуючи ці труднощі, для побудови модифікованої матриці БКГ нами було обрано альтернативний підхід – використання середніх показників

рентабельності продукції в межах окремих номенклатурних груп. Це дозволяє уникнути проблеми дефіциту точних даних щодо обсягів продажу, водночас зберігаючи можливість оцінити ефективність товарів та їх перспективи на ринку. Оцінка рентабельності є достатнім індикатором для аналізу потенціалу товарів, зокрема для визначення їх конкурентоспроможності і розвитку на ринку. Таким чином, ми можемо сформулювати спрощену, але інформативну модель, яка дозволяє об'єктивно оцінити позиції різних товарів у портфелі компанії і підтримати прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Скористаємось вихідними даними табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Вихідна інформація для побудови модифікованих матриць БКГ за 2023-2024 рр.

Найменування СГП	Обсяги реалізації продукції, тис. грн			Рентабельність продукції, %		Темпи зростання ринку, %	
	2022 рік	2023 рік	2024 рік	2023 рік	2024 рік	2023р. до 2022р.	2024р. до 2023р.
Будівельно - оздоблювальні матеріали	4876	4716	5320	4,89	4,92	96,72	112,81
Ізоляційні матеріали	456	315	572	4,09	4,12	69,08	181,59
Підлоги та стеля	6843	7657	8719	4,78	4,91	111,90	113,87
Гіпсокартонна система	7975	7629	8343	4,94	5,23	95,66	109,36
Пиломатеріали	12986	13300	14477	4,65	4,71	102,42	108,85
Піна, герметики	2965	2077	2930	4,12	4,34	70,05	141,07
Загальнобудівні матеріали	6 409,10	5600,7	7588,7	4,02	4,23	87,39	135,50
Всього	42 510,10	41294,7	47949,7	-	-	97,14	116,12

Джерело: сформовано автором

На основі аналітичних даних, наведених у таблиці 2.6, побудуємо модифіковані матриці БКГ (рисю 2.3-2.4). Графічна структура матриць

передбачає поділ координатного простору на чотири квадранти, що репрезентують класичні стратегічні позиції товарів: «собаки», «важкі діти», «дійні корови» та «зірки». Кожен із зазначених квадрантів відображає певну економічну доцільність присутності товарної одиниці в асортиментному портфелі підприємства та асоціюється з відповідною маркетинговою стратегією – від інвестування в зростання до поступової ліквідації або збирання залишкової вигоди.

Для визначення середніх значень, що слугували роздільними критеріями на осях матриці, було використано метод обчислення середнього арифметичного між граничними значеннями. Зокрема, середній рівень рентабельності продукції в 2023 році визначено як середнє арифметичне між мінімальним (4,02 %) та максимальним (4,94 %) показниками, що дозволило провести горизонтальну межу поділу матриці. Аналогічну методику було застосовано і до осі, що відображає темпи зростання ринку. Такий підхід, попри певну умовність, дозволяє адаптувати класичну модель БКГ до специфіки досліджуваного підприємства в умовах обмеженої ринкової інформації, зберігаючи при цьому аналітичну цінність оцінки ефективності та перспективності окремих елементів товарного портфеля.

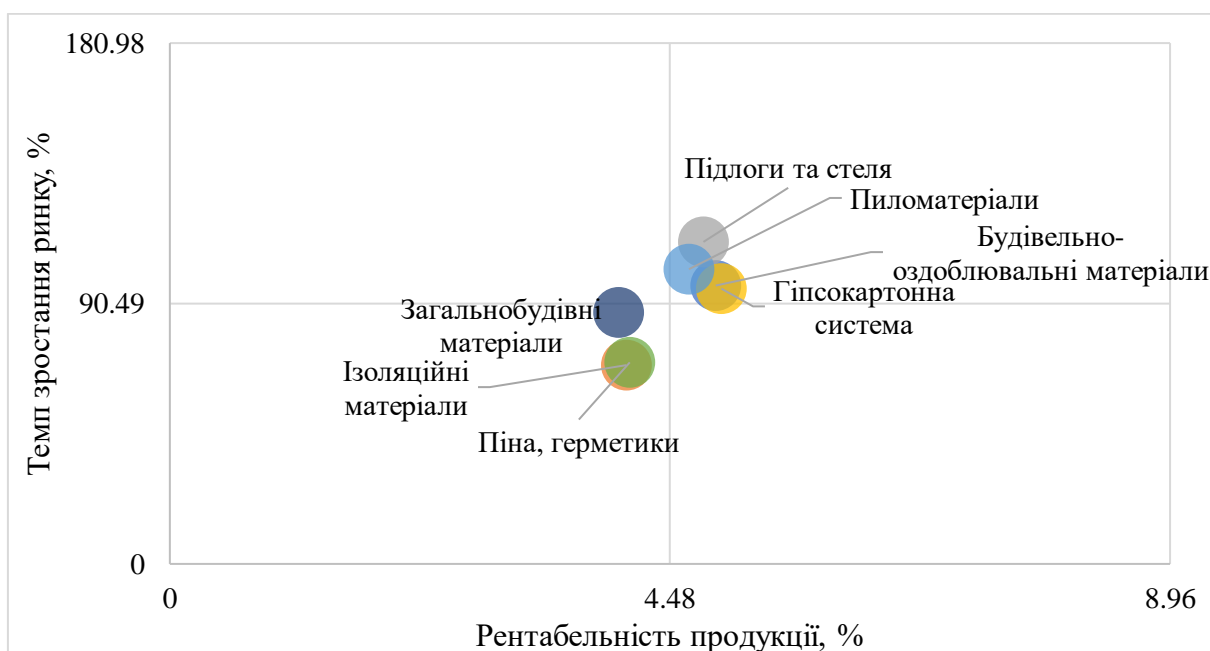


Рис. 2.3. Модифікована матриця БКГ ПП «ФОР-САЖ» за 2023 рік

На основі побудованої матриці БКГ, що охоплює асортиментну структуру продукції ПП «ФОР-САЖ» за 2023 рік, можна зробити обґрунтований висновок про стратегічне позиціонування окремих номенклатурних груп у межах досліджуваного ринку. Зокрема, такі товарні категорії, як «Підлоги та стеля», «Пиломатеріали», «Будівельно-оздоблювальні матеріали» та «Гіпсокартонна система», потрапили до квадранта «зірки», що свідчить про їх високу конкурентну привабливість та значний стратегічний потенціал.

Характерною ознакою товарів, розташованих у цьому сегменті, є поєднання високого рівня прибутковості з динамічним зростанням ринку, що створює сприятливі умови для активного інвестування та масштабування. Присутність зазначених номенклатурних позицій у квадранті «зірка» сигналізує про доцільність подальшого розвитку цих напрямів, зокрема шляхом розширення виробничих потужностей, нарощування обсягів продажу, посилення маркетингової підтримки та зміцнення позицій на ринку. Це також підтверджує ефективність чинної асортиментної політики підприємства щодо формування конкурентоспроможного товарного портфеля в умовах динамічного середовища галузі.

В квадрант «собака» потрапили товарні групи «Ізоляційні матеріали», «Піна, герметики», «Загальнобудівні матеріали». Дана стратегічна зона характеризується поєднанням низької рентабельності з повільним або навіть негативним темпом зростання ринку, що свідчить про обмежений потенціал для подальшого розвитку зазначених товарних позицій.

Присутність продукції в даному квадранті свідчить про її слабку конкурентну позицію та невисокий рівень фінансової віддачі, що знижує доцільність збереження значних інвестицій у ці напрямки.

Побудуємо матрицю БКГ ПП «ФОР-САЖ за 2024 рік (рис. 2.4).

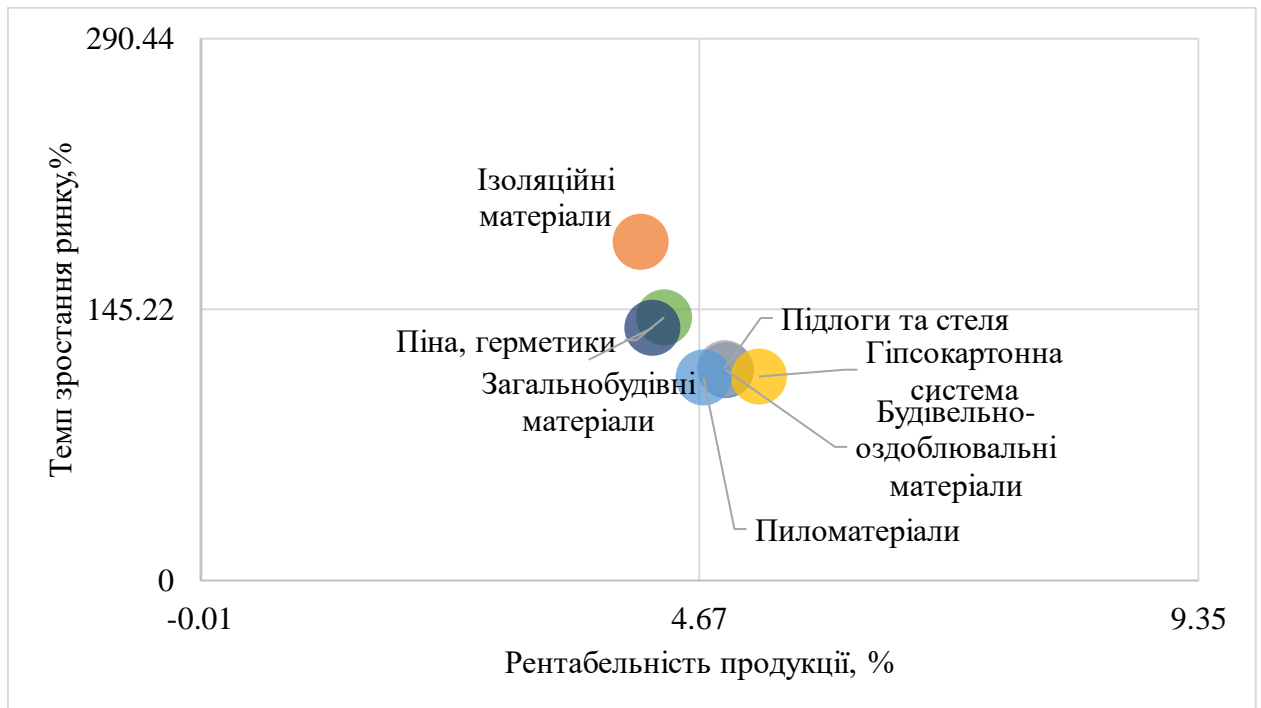


Рис. 2.4. Модифікована матриця БКГ ПП «ФОР-САЖ» за 2024 рік

Джерело: сформовано автором

Згідно рис. 2.3 і 2.4 бачимо, що протягом 2023-2024 рр. відбулись значні зміни в структурі асортименту продукції ПП «ФОР-САЖ». Так, товарні категорії «Підлоги та стеля», «Пиломатеріали», «Будівельно-оздоблювальні матеріали» та «Гіпсокартонна система» перемістилась з квадранта «зірка» в квадрант «дійна корова». Це свідчить про те, що попри уповільнення темпів зростання відповідних ринкових сегментів, вказані товарні групи зберігають високі показники прибутковості та стабільну позицію на ринку. Подібне положення є типовим для стадії зрілості ринку, коли попит досяг свого піку, а конкурентне середовище набуло відносної рівноваги. Відповідно, ці товари виступають стабільним джерелом фінансових надходжень для підприємства, не потребуючи значних інвестицій на підтримку або розвиток, що дозволяє використовувати вивільнені ресурси для підтримки інших стратегічних напрямів. Водночас підприємству доцільно впроваджувати комплекс заходів

стратегічного та тактичного характеру з метою забезпечення подальшого зростання зазначених товарних категорій і повернення їх до квадранта «зірка».

Товарна група «Ізоляційні матеріали» перемістилась з квадранта «собака» в квадрант «важка дитина». Така трансформація означає, що хоча рентабельність цієї групи поки що залишається невисокою, темпи зростання відповідного ринку демонструють позитивну динаміку. Це відкриває потенціал для подальшого розвитку, за умови здійснення цілеспрямованих інвестицій та реалізації ефективних маркетингових стратегій.

Матриця Мак-Кінсі є вдосконаленим інструментом стратегічного аналізу, який ґрунтується на багатофакторному підході до оцінювання бізнес-портфеля підприємства. Вона виступає еволюційним розвитком двофакторної матриці БКГ і дозволяє здійснювати глибший і комплексніший аналіз стратегічних господарських підрозділів (СГП) з урахуванням ширшого спектра чинників.

Ключовою відмінністю матриці Мак-Кінсі є відмова від обмеженого аналізу двома факторами, як у моделі БКГ, на користь використання розширеної системи критеріїв. Зокрема, оцінка привабливості ринку здійснюється з урахуванням таких показників, як ємність і динаміка ринку, рівень конкуренції, рентабельність галузі, бар'єри входу, інституційні ризики та інноваційна активність. Оцінка ж конкурентоспроможності СГП включає аналіз фінансових ресурсів, ефективності управління, технологічного потенціалу, маркетингових компетенцій, репутації бренду та логістичної гнучкості.

Таким чином, матриця Мак-Кінсі базується на двох інтегрованих показниках – ринкова привабливість та конкурентна позиція бізнес-одиниці. Такий підхід забезпечує вищу аналітичну точність та стратегічну релевантність, дозволяючи підприємству не лише ідентифікувати пріоритетні напрямки інвестування, а й формувати збалансований портфель СГП відповідно до поточних та прогнозованих умов зовнішнього середовища.

Будуючи матрицю Мак-Кінсі для ПП «ФОР-САЖ» індикаторами привабливості ринку було обрано: темпи зростання ринку, конкурентне середовище, рівень доходів населення, ризику, споживацькі вподобання та попит, державне регулювання ринку (див. табл. 2.6), а для визначення конкурентоспроможності СГП використаємо такі показники: ефективність використання ресурсів, рівень технологічної модернізації, диверсифікованість асортименту, цінова політика, інноваційний потенціал, рівень кваліфікації робочої сили (див. табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Визначення показників індикатора «привабливість ринку» для ПП «ФОР-САЖ»

Показники	Коефіцієнт	Ранг показників							Загальні оцінки для СГП						
		Будівельно-оздоблювальні матеріали	Ізоляційні матеріали	Підлоги та стеля	Гіпсокартонна система	Пиломатеріали	Піна, герметики	Загальнобудівні матеріали	Будівельно - оздоблювальні матеріали	Ізоляційні матеріали	Підлоги та стеля	Гіпсокартонна система	Пиломатеріали	Піна, герметики	Загальнобудівні матеріали
Темпи зростання ринку	0,15	3	2	5	4	4	3	2	0,45	0,3	0,75	0,6	0,6	0,45	0,3
Рівень конкуренції	0,2	3	4	2	3	3	3	2	0,6	0,8	0,4	0,6	0,6	0,6	0,4
Сезонність попиту	0,3	1	1	3	2	2	2	4	0,3	0,3	0,9	0,6	0,6	0,6	1,2
Рівень інвестиційної активності в регіоні	0,15	2	1	3	2	4	3	3	0,3	0,15	0,45	0,3	0,6	0,45	0,45
Споживчі переваги	0,1	3	4	4	3	5	4	2	0,3	0,4	0,4	0,3	0,5	0,4	0,2
Доступність та стабільність постачання сировини	0,1	3	3	2	2	3	2	2	0,3	0,3	0,2	0,2	0,3	0,2	0,2
Разом:	1	-	-	-	-	-	-	-	2,25	2,25	3,1	2,6	3,2	2,7	2,75

Джерело: сформовано автором

Згідно з аналітичними результатами, наведеними в табл. 2.7, найвищий рівень ринкової привабливості демонструють такі товарні групи, як пиломатеріали, підлоги та стеля, а також загальнобудівельні матеріали, що отримали інтегральні оцінки привабливості на рівні 3,2, 3,1 та 2,75 балів відповідно. Це свідчить про наявність стійкого попиту, сприятливого конкурентного середовища та значного потенціалу подальшого розвитку в межах цих товарних сегментів.

Таблиця 2.7

**Визначення показників індикатора «конкурентоспроможність» для для
ПП «ФОР-САЖ»**

Показники	Коефіцієнт	Ранг показників							Загальні оцінки для СГП						
		Будівельно-оздоблювальні матеріали	Ізоляційні матеріали	Підлоги та стеля	Гіпсокартонна система	Пиломатеріали	Піна, герметики	Загальнобудівельні матеріали	Будівельно - оздоблювальні матеріали	Ізоляційні матеріали	Підлоги та стеля	Гіпсокартонна система	Пиломатеріали	Піна, герметики	Загальнобудівельні матеріали
Якість продукції та наявність сертифікації	0,2	3	3	3	4	3	3	3	0,6	0,6	0,6	0,8	0,6	0,6	0,6
Диверсифікованість асортименту	0,3	4	2	2	3	5	2	2	1,2	0,6	0,6	0,9	1,5	0,6	0,6
Цінова політика	0,15	4	4	2	2	2	2	3	0,6	0,6	0,3	0,3	0,3	0,3	0,45
Наявність логістичної інфраструктури	0,15	2	2	2	3	4	3	2	0,3	0,3	0,3	0,45	0,6	0,45	0,3
Рівень сервісу та обслуговування клієнтів	0,1	4	4	4	4	4	4	4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4
Маркетингова активність	0,1	3	2	2	3	3	2	2	0,3	0,2	0,2	0,3	0,3	0,2	0,2
Разом:	1	-	-	-	-	-	-	-	3,4	2,7	2,4	3,15	3,7	2,55	2,55

Джерело: сформовано автором

З даних табл. 2.7 бачимо, що найбільш конкурентоспроможними СГП ПП «ФОР-САЖ» є пиломатеріали, будівельно-оздоблювальні матеріали та гіпсокартонна система. Вони здобули прихильність серед споживачів завдяки ціновій політиці і наявності логістичної інфраструктури.

Найменшу конкурентоспроможність серед стратегічних господарських підрозділів ПП «ФОР-САЖ» демонструє товарна група «Підлоги та стеля». Така ситуація є характерною для функціонування підприємства в умовах воєнного стану, коли споживчий попит зміщується у бік базових будівельних потреб, орієнтованих на забезпечення першочергових функціональних потреб. Сегмент «Підлоги та стеля» передусім зорієнтований на споживачів із підвищеними естетичними або індивідуалізованими запитами, що є менш актуальними в період обмеженого інвестиційного попиту та високої невизначеності.

Побудуємо матрицю Мак-Кінсі, використовуючи дані табл. 2.6 та 2.7 (рис. 2.5).

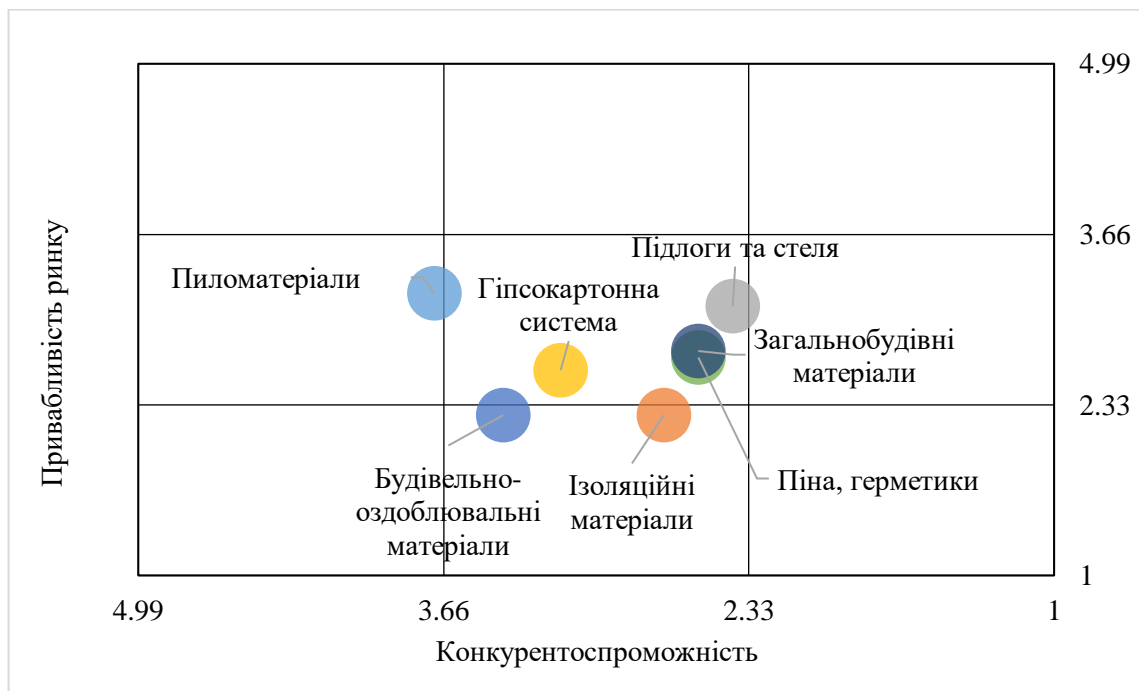


Рис. 2.5. Матриця Мак-Кінсі

Джерело: сформовано автором

На основі аналізу даних, представлених на рисунку 2.5, можна дійти висновку, що СГП «Пиломатеріали» потрапила до зони зростання, що свідчить про її високий потенціал розвитку в межах поточної ринкової кон'юнктури. Це позиціонування вказує на сприятливе поєднання зовнішніх умов - таких як позитивна динаміка попиту, активізація будівельної галузі в умовах відновлення зруйнованої інфраструктури - та внутрішніх факторів, зокрема достатнього рівня конкурентоспроможності цієї товарної групи. Потраплення СГП до зони зростання передбачає доцільність подальших інвестицій, зосередження зусиль на маркетинговій активності, розширенні асортименту та вдосконаленні логістичних процесів з метою максимізації частки ринку і забезпечення довгострокової рентабельності.

До зони вибіркового зростання потрапили СГП «Гіпсокартонна система», «Підлоги та стеля», «Загальнобудівельні матеріали» та «Піна, герметики». Це свідчить про те, що дані товарні групи функціонують у сегментах ринку з помірною або суперечливою ринковою привабливістю та/або неоднорідною конкурентною позицією.

Наявність таких характеристик обумовлює необхідність здійснення ретельної диференційованої оцінки кожної СГП з точки зору її потенціалу до зростання. Наприклад, у випадку товарної групи «Гіпсокартонна система» та «Загальнобудівельні матеріали» ключовими факторами вибіркового розвитку є стабільний попит у сегменті реконструкцій та ремонтів, особливо в контексті післякризового відновлення. У свою чергу, СГП «Підлоги та стеля» демонструє певні обмеження з боку ринку, пов'язані з низькою активністю кінцевих споживачів у преміальному сегменті, що знижує загальний рівень її конкурентоспроможності. Товарна група «Піна, герметики» характеризується відносно стабільним попитом, однак має сильну залежність від імпортозамінних технологій та коливань на ринку сировини.

До зони збору врожаю потрапили будівельно-оздоблювальні та ізоляційні матеріали. Це позиціонування свідчить про те, що зазначені товарні

категорії функціонують на ринках із низьким рівнем привабливості, що, ймовірно, обумовлено зменшенням загального попиту, високим рівнем конкуренції, ціновим тиском та відсутністю значного потенціалу для подальшого зростання.

Проведемо ABC-аналіз асортименту продукції ПП «ФОР-САЖ», використовуючи дані табл. 2.8.

Таблиця 2.8

ABC-аналіз асортименту продукції ПП «ФОР-САЖ» у 2024 році

Найменування асортиментних позицій	Обсяги реалізації, тис. грн.	Частка обсягу реалізації, %	Частка з накопиченням, %	Група ABC
Пиломатеріали	14477	30,19	30,19	A
Підлоги та стеля	8719	18,18	48,37	A
Гіпсокартонна система	8343	17,40	65,77	A
Загальнобудівні матеріали	7588,7	15,83	81,6	B
Будівельно - оздоблювальні матеріали	5320	11,09	92,69	B
Піна, герметики	2930	6,11	98,8	C
Ізоляційні матеріали	572	1,19	100	C
Всього	47949,7	100,00		

Джерело: сформовано автором

Аналіз даних, наведених у таблиці 2.8, свідчить про виразну диференціацію асортиментних позицій підприємства ПП «ФОР-САЖ» за рівнем їхнього внеску у загальний обсяг реалізації. До категорії найбільш прибуткових товарів, що склали групу А згідно з ABC-аналізом, належать СГП «Пиломатеріали», «Підлоги та стеля» та «Гіпсокартонна система». Ці позиції мають найбільшу питому вагу в загальній структурі доходу підприємства, що свідчить про їх ключову роль у формуванні фінансового результату і необхідність забезпечення максимального контролю за управлінням цими товарними групами, а також підтримки їх конкурентних переваг.

До групи В увійшли СГП «Загальнобудівні матеріали» та «Будівельно-оздоблювальні матеріали», які демонструють середній рівень значущості у формуванні виручки і потребують регулярного, але менш інтенсивного управлінського контролю.

До групи С потрапили СГП «Піна, герметики» та «Ізоляційні матеріали», що характеризуються найменшою часткою в обсязі реалізації. Їх економічна доцільність вимагає періодичного перегляду з огляду на співвідношення витрат і доходів, водночас можливість їх виключення з асортименту має оцінюватися з урахуванням впливу на повноту товарної пропозиції підприємства та задоволення специфічних сегментів попиту.

XYZ-аналіз допомагає оцінити стабільність попиту на різні товари і приймати рішення щодо їх управління запасами, постачанням, ціноутворенням тощо.

За XYZ-аналізом товари розподіляються на три групи: X, Y і Z. Група X містить товари, які мають стабільний попит, низьку мінливість і високу точність прогнозу. Група Y містить товари, які мають помірний попит, середню мінливість і середню точність прогнозу. Група Z містить товари, які мають нерегулярний попит, високу мінливість і низьку точність прогнозу.

Вихідні дані для аналізу наведено в табл. 2.9.

Результати XYZ-аналізу асортименту ПП «ФОР-САЖ» дозволяють зробити висновки щодо рівня стабільності попиту на всі товарні групи, що є надзвичайно важливим для ефективного управління запасами, логістичним плануванням і побудовою системи постачання. Найбільш прогнозовану динаміку реалізації демонструють товари, що увійшли до групи X, які характеризуються стабільним і рівномірним попитом та низьким коефіцієнтом варіації (менше 10%).

XYZ-аналіз асортименту ПП «ФОР-САЖ» 2024 рік

Товар	Квартальні обсяги реалізації, тис.грн				Загальні обсяги реалізації, тис. грн	Середні обсяги реалізації, тис. грн	Коеф вар.	XYZ
	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.				
Пиломатеріали	3765	3749	3876	3087	14477	3619,3	8,6	X
Підлоги та стеля	2076	2146	2236	2261	8719	2179,8	3,4	X
Гіпсокартонна система	2076	2056	2054	2157	8343	2085,8	2,0	X
Загальнобудівні матеріали	1753	1845	1864	2126,7	7588,7	1897,2	7,3	X
Будівельно - оздоблювальні матеріали	1256	1356	1367	1341	5320	1330,0	3,3	X
Піна, герметики	653	764	734	779	2930	732,5	6,6	X
Ізоляційні матеріали	130	134	140	168	572	143,0	10,4	Y
Всього	11709	12050	12271	11919,7	47949,7	-		

Джерело: сформовано автором

До цієї категорії було віднесено переважну більшість асортиментних позицій підприємства, зокрема, СГП «Пиломатеріали», «Підлоги та стеля», «Гіпсокартонна система», «Загальнобудівні матеріали», «Будівельно-оздоблювальні матеріали», «Піна, герметики», що свідчить про зрілий і добре структурований асортиментний портфель.

Окремо варто виділити товари групи Y, до яких, за результатами аналізу, потрапили ізоляційні матеріали. Вони демонструють помірну стабільність попиту, що супроводжується коефіцієнтом варіації в межах 10–25%. Подібні коливання можуть бути зумовлені сезонним характером споживання, проведенням маркетингових акцій, зміною конкурентного середовища чи іншими зовнішніми чинниками. Для таких товарів доцільно застосовувати адаптивні методи прогнозування з урахуванням змінної природи попиту, передбачаючи резервні запаси для забезпечення гнучкості реагування на потенційні відхилення від базових сценаріїв. Враховуючи специфіку товарів

групи Y, необхідно розглядати можливість сезонного планування обсягів закупівель та розширення каналів реалізації у пікові періоди.

Згідно отриманих даних табл. 2.8 та 2.9 побудуємо матрицю «ABC-XYZ» для ПП «ФОР-САЖ». Для подальшого визначення можливих рішень по відношенню до товарних категорій у відповідних квадрантах матриці (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Матриця ABC-XYZ-аналізу асортименту продукції ПП «ФОР-САЖ»

	A	B	C
X	<p>AX</p> <p>Пиломатеріали Підлоги та стеля Гіпсокартонна система</p>	<p>BX</p> <p>Загальнобудівні матеріали Будівельно - оздоблювальні матеріали</p>	<p>CX</p> <p>Піна, герметики Ізоляційні матеріали</p>
Y	AY	BY	CY
Z	AZ	BZ	CZ

Джерело: сформовано автором

XYZ та ABC аналіз - це комбінований метод, який дозволяє класифікувати товари за стабільністю попиту на них (XYZ) та за їх внеском у прибуток (ABC). Групування товарів за результатами комбінованого ABC/XYZ-аналізу дозволяє виявити стратегічні пріоритети в управлінні асортиментом на основі двох ключових параметрів — рівня економічної значущості та стабільності попиту.

Товари, що входять до групи AX, об'єднують високу частку у загальному обсязі реалізації з одночасно високим рівнем стабільності попиту, що свідчить про їхню критичну важливість для дохідності підприємства. Зокрема, до цієї категорії належать стратегічно важливі для ПП «ФОР-САЖ» товарні групи, такі як «Пиломатеріали», «Підлоги та стеля» та «Гіпсокартонна система». У зв'язку з цим зазначені товари повинні бути об'єктом постійного

маркетингового супроводу, включаючи активну рекламну підтримку, розширення продуктового ряду, підтримання високого рівня якості та оперативне реагування на зміни у споживчих вподобаннях. Таке управління дозволяє не лише зберігати конкурентні позиції, але й забезпечити подальше зростання прибутковості.

До групи ВХ віднесено товари з помірною часткою у загальному обсязі реалізації, проте з високою стабільністю попиту. До цієї групи належать «Загальнобудівельні матеріали» та «Будівельно-оздоблювальні матеріали». Характеристики цих товарів свідчать про їхню перспективність за умови правильно обраної стратегії розвитку. Рекомендованими заходами є пошук нових ринкових ніш, підвищення ціннісних характеристик продукції, удосконалення якості, а також впровадження інноваційних підходів до її позиціонування. Така стратегія дозволяє підвищити частку реалізації зазначених товарів і забезпечити їх перехід до групи з вищою пріоритетністю.

Група СХ охоплює товари з низькою часткою у загальному обсязі реалізації, однак зі стабільним попитом, що зумовлює необхідність розгляду їх як потенційно перспективних у середньостроковій перспективі. До цієї категорії входять «Піна, герметики» та «Ізоляційні матеріали». Незважаючи на невисокі поточні обсяги реалізації, сталість попиту дає підстави для реалізації заходів з інтенсифікації продажів, зокрема шляхом активної рекламної кампанії, розширення продуктової лінійки, підвищення рівня сервісного супроводу, а також забезпечення стабільної якості. Такі дії сприятимуть підвищенню ринкової значущості зазначених позицій і зміцненню їх конкурентного потенціалу.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБЛЕННЯ ПРОПОЗИЦІЙ ТА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ОПТИМІЗАЦІЇ АСОРТИМЕНТУ ПРОДУКЦІЇ ПП „ФОР-САЖ”

3.1. Основні напрями оптимізації асортименту продукції ПП „ФОР-САЖ”

Аналіз асортименту продукції ПП «ФОР-САЖ» показав, що структура товарного портфеля підприємства характеризується значною неоднорідністю за рівнем прибутковості, стабільності попиту та часткою у загальному обсязі реалізації. Це вимагає впровадження комплексного підходу до його оптимізації, орієнтованого на посилення ринкових позицій, підвищення ефективності збутової діяльності та забезпечення конкурентних переваг.

У цьому контексті першочерговими напрямками оптимізації асортименту слід вважати концентрацію ресурсів на найбільш прибуткових і стабільних товарних групах. Це означає, що підприємству необхідно зосередити зусилля на товарах, що мають високу рентабельність та стабільний попит, таких як «Пиломатеріали», «Підлоги та стеля», «Гіпсокартонна система». Для таких товарних груп доцільно здійснювати активну підтримку через маркетингові кампанії, додаткові модифікації продукції та покращення логістичних процесів. Це дозволить максимізувати прибуток від цих категорій і забезпечити їх лідерство на ринку.

Удосконалення номенклатурної структури відповідно до змін у попиті є ще одним важливим напрямом. Підприємство повинно регулярно аналізувати поточний попит на продукцію та вносити корективи в асортимент у відповідь на змінювані споживчі вподобання, економічну ситуацію, сезонні коливання та нові технологічні тренди. При зростанні попиту на екологічно чисті або інноваційні матеріали, доцільно розширювати асортимент у цих категоріях,

що дозволить не лише задовольняти актуальні потреби, а й створювати додаткову конкурентну перевагу.

Ще одним напрямом є підвищення гнучкості асортименту через періодичне оновлення товарного портфеля. Це включає регулярний перегляд асортименту та введення нових продуктів, що відображають актуальні зміни на ринку. Оновлення асортиментної матриці повинно базуватись на глибокому системному аналізі показників рентабельності, обсягів продажу та сезонності.

Важливим елементом в процесі оптимізації є впровадження внутрішнього регламенту щодо періодичного перегляду асортименту. Зокрема, необхідно створити систему, яка передбачає регулярну (щоквартальну або піврічну) оцінку товарних груп за критеріями рентабельності, обсягів продажу, сезонності та логістичних витрат. Така система дозволить чітко відслідковувати ефективність кожної товарної групи, надаючи підприємству можливість оперативно коригувати асортимент відповідно до змін у попиті та внутрішніх процесах.

Наступним напрямом у вдосконаленні асортиментної політики є оптимізація товарного портфеля за рахунок вилучення або скорочення частки малоефективних позицій, які протягом тривалого періоду демонструють низьку маржинальність і нестабільний попит. До таких належить товарна група «Ізоляційні матеріали», що включає тепло-, звуко- та гідроізоляційну продукцію, зокрема мінеральну вату, пінопласт, полімерні та бітумні мембрани. Ця категорія має обмежені обсяги реалізації, що пояснюється вузькою сферою застосування продукції, сезонністю попиту, а також зниженим інтересом з боку кінцевих споживачів у певні періоди року.

Частина позицій у межах цієї групи характеризується тривалим терміном зберігання на складі без активного руху, при цьому потребує значних витрат на логістику, обслуговування та зберігання через великі габарити та вимоги до умов зберігання. Аналіз товарообігу за останні періоди свідчить про наявність значної кількості найменувань із низьким коефіцієнтом обертання,

що призводить до заморожування оборотних коштів та зниження загальної ефективності управління запасами.

У цьому контексті доцільним є поступове виведення з асортименту тих позицій, які дублюють одна одну за характеристиками або мають недостатній попит серед цільової аудиторії. Залишити варто лише ті товари, що забезпечують стабільну реалізацію у пікові сезони або мають стійке замовлення з боку будівельних компаній і проєктувальних організацій. Окремі малозатребувані позиції можуть бути переведені у формат продажу під замовлення, що дозволить знизити складські витрати без втрати потенційного клієнта. Такий підхід сприятиме більш раціональному управлінню ресурсами, підвищенню товарообігу та покращенню фінансових результатів діяльності підприємства.

Серед важливих напрямів також варто виділити вдосконалення інформаційної системи управління асортиментом на базі сучасних цифрових рішень, що забезпечують автоматизоване формування звітності, візуалізацію даних і підтримку оперативного прийняття рішень. Це дозволить підвищити точність прогнозування і скоротити часові витрати на аналітичну обробку інформації.

Таким чином, системна реалізація зазначених напрямів дозволить сформуванню адаптивної моделі управління асортиментом ПП «ФОР-САЖ», що забезпечить не лише ефективне задоволення потреб споживачів, а й зростання прибутковості підприємства в умовах підвищеної конкуренції та нестабільного зовнішнього середовища.

3.2. Обґрунтування доцільності запровадження партнерських програм для B2B-сегмента з метою оптимізації асортименту продукції ПП «ФОР-САЖ»

Запровадження партнерських програм для B2B-сегмента є важливим напрямком для оптимізації асортименту продукції ПП «ФОР-САЖ». Такий підхід дозволить значно покращити ефективність управління асортиментом, підвищити точність прогнозування попиту на будівельні матеріали, а також забезпечити стабільність і передбачуваність фінансових потоків. Співпраця з ключовими партнерами, такими як будівельні компанії, ремонтно-будівельні бригади, архітектурні бюро та дизайнерські студії, дасть можливість зосередитися на найбільш рентабельних і затребуваних товарах, що допоможе оптимізувати асортимент та знизити витрати на непотрібні чи менш популярні позиції.

Крім того, партнерські програми допомагають знизити витрати на маркетинг і логістику, оскільки після укладення довгострокових угод з B2B-клієнтами, компанія забезпечує стабільний попит на продукцію. Це дозволяє зменшити ризики надлишкових залишків та дефіциту товарів, а також дає змогу оптимізувати обсяги закупівель. Завдяки такій програмі ПП «ФОР-САЖ» зможе адаптувати асортимент під потреби бізнес-клієнтів, покращуючи обслуговування та забезпечуючи найвищу якість і доступність ключових товарів.

Запровадження індивідуальних умов співпраці, таких як знижки, бонуси, пріоритетна комплектація замовлень та логістична підтримка, дасть змогу завоювати конкурентну перевагу на локальному ринку та перехопити клієнтів у конкурентів. Регулярні замовлення та погоджені обсяги дозволять підприємству краще планувати закупівлі, уникати перевищення запасів і знижувати витрати на зберігання.

Витрати на реалізацію проєкту щодо запровадження партнерських

програм для B2B-сегмента (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Витрати на впровадження заходу, тис. грн

Поточні витрати	Вартість
Промоційні витрати для залучення партнерів (презентації, зустрічі, подарунки, бонуси або винагороди для активних партнерів)	20
Розробка та налаштування CRM-системи для моніторингу партнерських відносин	30
Підготовка та узгодження договорів з партнерами	10
Забезпечення пріоритетної комплектації замовлень для партнерів	15
Всього	75

Джерело: розроблено автором

Згідно даних табл. 3.1 на реалізацію проєкту ПП «ФОР-САЖ» потрібно витратити 75 тис. грн.

Проаналізуємо економічну ефективність впровадження заходу за допомогою оцінювання зміни фінансових показників.

За допомогою методу стандартного розподілу імовірностей проаналізуємо який додатковий чистий дохід планує отримати ПП «ФОР-САЖ» (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Результати опитування експертів

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Приріст чистого доходу, тис.грн.	607	615	653	656	661	681	693

Джерело: сформовано та розраховано автором

Величину прогнозу необхідно перевірити на надійність та типовість. Для цього визначимо середньоквадратичне відхилення, що характеризує розсіювання думок окремих експертів відносно середнього значення (табл. 3.3).

Величину даного прогнозу необхідно перевірити на надійність та типовість шляхом розрахунку коефіцієнта варіації.

$$\omega = \frac{\sigma}{Q_{\text{сер}}} \times 100\% \quad (3.1)$$

де σ – середньоквадратичне відхилення;

$Q_{\text{сер}}$ – середнє значення приросту чистого доходу, тис. грн.

Таблиця 3.3

Середньоквадратичне відхилення

Експерти	1	2	3	4	5	6	7	Разом
Обсяг реалізації продукції, тис.грн	607	615	653	656	661	681	693	
Середній обсяг, тис. грн ($Q_{\text{сер}}$)	652,3							
Відхилення, тис. грн $\Delta O = (O_i - O)$	-45,3	-37,3	0,7	3,7	8,7	28,7	40,7	
ΔO^2	2050,8	1390,2	0,5	13,8	75,9	824,5	1657,7	6013,4

Джерело: сформовано та розраховано автором

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum(Q_i - Q_{\text{сер}})^2}{n}} \quad (3.2)$$

де Q_i – прогноз i -го експерта, грн.;

n – кількість експертів.

$$\sigma = \sqrt{\frac{6013,4}{7}} = 29,3$$

$$\omega = \frac{29,3}{652,3} \times 100\% = 4,5 \%$$

Оскільки коефіцієнт варіації менше 33% прогноз є достовірним.

Приріст прогнозного чистого доходу розрахуємо за формулою 3.3.

$$OP = \frac{O+4B+P}{6}, \quad (3.3)$$

де O – оптимістичний прогноз;

P – песимістичний прогноз;

В – найбільш вірогідний прогноз.

Згідно даних табл. 3.2. найбільш вірогідний обсяг продажу – 656 тис. грн., песимістичний прогноз – 607 тис, грн., оптимістичний – 693 тис. грн.

$$ОП = \frac{607+4*656+693}{6} = 570,7 \text{ тис. грн}$$

Очікуваний приріст повних витрат визначає суму приросту змінних витрат та поточних витрат, пов'язаних із впровадженням заходу.

Необхідно зробити розрахунок витрат пов'язаних з організацією проведення заходу.

Для розрахунку приросту повних витрат необхідно розрахувати частку приросту чистого доходу:

$$\frac{ОП}{ЧД} = \frac{570,7}{47\,949,7} * 100\% = 1,19 \%,$$

де 47 949,7 – ЧД (виручка від реалізації 2024 рік).

ЧД (виручка від реалізації) в прогнозованому році складе:

$$ЧД+ОП = 47\,949,7 + 570,7 = 48520,4 \text{ тис.грн.}$$

Знайдемо величину повних витрат в проєктному році. Повні витрати на виробництво і реалізацію (ПВ) в 2024 році склали 46 035 тис. грн., в т.ч. постійні витрати (15% від повних витрат) – 6905,25 тис. грн., змінні (85% від повних витрат) – 39129,75 тис. грн.

Розрахуємо приріст змінних витрат в проєктному році за рахунок збільшення обсягів реалізації на 1,19 %.

$$ЗмВ * \frac{ОП}{ЧД} = 39129,75 * 0,0119 = 465,6 \text{ тис. грн.} \quad (3.4)$$

Приріст повних витрат в результаті реалізації проєкту складатиметься з: поточних витрат на реалізацію заходу (див. табл. 3.1) і зростання змінних витрат.

Таким чином:

$$\Delta ПВ = 465,64 + 75 = 540,6 \text{ тис. грн.}$$

Повні витрати в проєктному році складуть:

$$ПВ = 46\,035 + 540,6 = 46575,6 \text{ тис. грн.}$$

Додатковий прибуток (приріст прибутку від реалізації продукції, що очікується) розраховується як різниця між приростом чистого доходу (виручки) від реалізації продукції у абсолютному виразі та приростом повних витрат.

$$\Delta \text{ПР} = \Delta \text{ЧД} - \Delta \text{ПВ} \quad (3.5)$$

$$\Delta \text{ПР} = 570,7 - 540,6 = 30,1 \text{ тис. грн.}$$

Розрахуємо прибуток від реалізації продукції в проєктному році:

$$1\,914,7 + 30,1 = 1944,8 \text{ тис. грн}$$

де 1 914,7 – базове значення прибутку від реалізації продукції в 2024 році (див. табл. 2.2).

Очікуваний приріст чистого прибутку від реалізації продукції (додаткового чистого прибутку) визначиться як додатковий прибуток, зменшений на суму податку (18% додаткового прибутку від реалізації продукції).

$$\Delta \text{ЧПР} = \Delta \text{ПР} * (1 - 0,18) \quad (3.6)$$

$$\Delta \text{ЧПР} = 30,1 * (1 - 0,18) = 24,7 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином ЧП в проєктному році складе:

$$409,2 + 24,7 = 433,9 \text{ тис. грн.}$$

409,2 – базове значення ЧП за 2024 рік (з таблиці 2.2).

Таблиця 3.4

Очікувані результати від впровадження заходу

Назва показника, що змінюється	Один. виміру	Величина зміни
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції	тис. грн.	570,7
Приріст повних витрат	тис. грн.	540,6
Приріст прибутку від реалізації продукції	тис. грн.	30,1
Приріст чистого прибутку	тис. грн.	24,7

Джерело: сформовано та розраховано автором

Таким чином, реалізація запропонованого заходу призведе до зростання чистої виручки від реалізації продукції на 570,7 тис. грн. Повні витрати на реалізацію продукції збільшаться на 540,6 тис. грн. Це, в свою чергу, позитивно позначиться на прирості прибутку від реалізації продукції і чистого прибутку, які зростуть на 30,1 тис. грн та 24,7 тис. грн відповідно.

3.3. Вплив запропонованого заходу на основні техніко-економічні показники діяльності підприємства

Запропонований заходів має бути не лише економічно обґрунтованими з позиції практичної реалізації, але й орієнтованим на покращення основних показників ефективності діяльності підприємства, зокрема призвести до підвищення рівня рентабельності, обсягів прибутку та зменшення витрат у розрахунку на одну гривню реалізованої продукції.

Очікувані результати діяльності ПП «ФОР-САЖ» після впровадження зазначеного заходу наведено в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Очікувані результати від впровадження заходу

Показники	Одиниці виміру	До впровадження	Після впровадження	Відхилення	
				+/-	%
Чистий дохід від реалізації продукції	тис. грн	47 949,70	48 520,4	570,7	1,19
Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн	46 035,00	46 575,6	540,6	1,17
Прибуток (збиток) від реалізації продукції	тис. грн	1 914,70	1 944,8	30,1	1,57
Чистий прибуток	тис. грн	409,2	433,9	24,7	6,04
Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	коп.	96,01	95,99	-0,02	-0,02
Рентабельність діяльності (продажу)	%	0,85	0,89	0,04	*
Рентабельність продукції	%	4,16	4,18	0,02	*

Упровадження запропонованого заходу матиме відчутний позитивний вплив на ключові показники діяльності приватного підприємства «ФОР-САЖ». Зокрема, очікується зростання чистого доходу на 570,7 тис. грн, що свідчить про розширення обсягів реалізації продукції. Також прогнозується збільшення прибутку від реалізації на 30,1 тис. грн, унаслідок чого чистий прибуток зросте на 24,7 тис. грн.

Слід також зазначити позитивну динаміку в частині оптимізації витрат: витрати на кожну гривню чистого доходу зменшаться на 0,02 коп., що є свідченням підвищення ефективності використання наявних ресурсів. Рентабельність продукції зросте на 0,02 %, а рентабельність діяльності (продажу) – на 0,04 %, що вказує на покращення економічної ефективності виробничо-збутової системи підприємства.

Отже, реалізація запропонованого заходу сприятиме покращенню фінансових результатів та загальному підвищенню ефективності діяльності ПП «ФОР-САЖ».

ВИСНОВКИ

Асортимент продукції підприємства є невід'ємною складовою його стратегічного розвитку та успішної діяльності. Він визначає здатність компанії ефективно реагувати на зовнішні та внутрішні виклики, адаптуватися до постійних змін на ринку, технологічних новацій та еволюції споживчих уподобань.

Під асортиментом продукції ми розуміли сукупність товарів або послуг, що виробляються або пропонуються підприємством для задоволення потреб різних сегментів споживачів.

Поняття асортиментної політики торговельного підприємства охоплює систему принципів, стратегічних підходів і практичних дій, спрямованих на формування, підтримання, розвиток та оптимізацію товарного асортименту з урахуванням ринкових умов, споживчого попиту та ресурсних можливостей підприємства

Формування асортименту продукції є складним процесом, що зумовлюється сукупністю взаємопов'язаних факторів, які впливають на вибір, оновлення та оптимізацію товарної пропозиції підприємства. До внутрішніх факторів, які формуються безпосередньо в межах підприємства, належать виробничо-технологічні, економічні, управлінські та маркетингові чинники. Зовнішні фактори асортиментної політики формуються під впливом макро- та мікросередовища.

Асортиментна політика підприємства є основою для розвитку та адаптації товарної пропозиції, що дозволяє підприємству ефективно реагувати на зміни ринку, підтримувати стабільність та забезпечувати конкурентні переваги.

Один із найбільш поширених методів оцінки асортиментного портфеля підприємства ґрунтується на використанні матриці Бостонської консультативної групи (БКГ). Цей підхід базується на аналізі двох основних

показників: темпів зростання ринку, що визначають привабливість ринку, та відносної ринкової частки, яка свідчить про конкурентоспроможність підприємства порівняно з його основним конкурентом.

Важливим методом оцінки асортименту продукції є використання матриці Мак-Кінсі, яка є удосконаленим інструментом порівняно з класичною матрицею БКГ. Аналітичним інструментом оцінювання ефективності товарної номенклатури підприємства є АВС-аналіз, що являє собою метод класифікації об'єктів (товарів, клієнтів, постачальників, ринків збуту тощо) за ступенем їх впливу на загальний результат діяльності за визначеним критерієм.

Поряд із традиційними інструментами аналізу асортименту доцільно використовувати XYZ-аналіз – інструмент, що дозволяє провести аналіз коливання продажів товарів (послуг) за аналізовані періоди, оцінити стабільність продажів.

Дослідження проводилось на матеріалах ПП „ФОР-САЖ”, яке є спеціалізованим суб'єктом господарювання у сфері оптової торгівлі, зосереджуючи основну увагу на забезпеченні будівельного сектору високоякісними матеріалами та обладнанням.

Аналіз ключових показників діяльності ПП «ФОР-САЖ» за 2023-2024 рр. свідчить про те, що, попри зростання чистого доходу у 2024 році порівняно з 2023 роком на 6655 тис. грн, або на 16,12 %, підприємство зазнало скорочення чистого прибутку на 280,5 тис. грн (на 40,67 %). Основною причиною такого зниження прибутковості стало підвищення собівартості реалізованої продукції.

До позитивних змін можна віднести зменшення витрат на кожну гривню чистої виручки від реалізації на 6,57 коп., що свідчить про підвищення ефективності використання ресурсів. Крім того, рентабельність продукції зросла на 6,67 %, що може бути результатом оптимізації цінової політики або зміни структури товарного асортименту на користь більш прибуткових

позицій. Водночас зменшення чистого прибутку негативно вплинуло на загальну рентабельність діяльності підприємства.

Асортимент продукції досліджуваного підприємства представлений широкою лінійкою будівельно-оздоблювальних, ізоляційних матеріалів, підлоги та стелі, гіпсокартонних систем, пиломатеріалів, піни та герметиків, загальнобудівних матеріалів.

Упродовж досліджуваного періоду відбулося зростання обсягів реалізації продукції більшості товарних груп, представлених у асортименті ПП «ФОР-САЖ». Така позитивна динаміка свідчить про посилення ринкових позицій підприємства, зростання попиту на його продукцію та ефективність обраної товарної політики.

В структурі асортименту продукції ПП «ФОР-САЖ» в 2024 році найбільшу частку займали пиломатеріали, на долю яких приходилось 30,19%. Велику увагу керівництву компанії також потрібно приділяти управлінню товарними групами «Підлога та стеля» і «Гіпсокартонна система», «Загальнобудівні матеріали».

Ширина асортименту продукції ПП «ФОР-САЖ» в 2024 році налічувала 7 категорій, зокрема: будівельно - оздоблювальні матеріали, ізоляційні матеріали, підлоги та стеля, гіпсокартонна система, пиломатеріали, піна та герметики, загальнобудівні матеріали. Найглибший асортимент містила товарна група «Будівельно-оздоблювальні матеріали», яка включала 8 найменувань. Асортимент продукції ПП «ФОР-САЖ» налічував 35 товарних позицій.

В 2024 році структура асортименту мала ірраціональний характер, оскільки отриманий коефіцієнт ($K_{рса}$) становив значення менше за 0,6. Такий показник свідчить про те, що існувала значна диспропорція між обсягами реалізації та рентабельністю різних товарних груп, що може вказувати на неефективність розподілу ресурсів і необхідність перегляду стратегії асортиментної політики.

Для аналізу асортименту продукції ПП «ФОР-САЖ» нами було застосовано методику побудови матриці БКГ. За результатами проведеного аналізу можна зробити висновок, що протягом 2023-2024 рр. відбулись значні зміни в структурі асортименту продукції ПП «ФОР-САЖ». Так, товарні категорії «Підлоги та стеля», «Пиломатеріали», «Будівельно-оздоблювальні матеріали» та «Гіпсокартонна система» перемістилась з квадранта «зірка» в квадрант «дійна корова». Це свідчить про те, що попри уповільнення темпів зростання відповідних ринкових сегментів, вказані товарні групи зберігають високі показники прибутковості та стабільну позицію на ринку.

Товарна група «Ізоляційні матеріали» перемістилась з квадранта «собака» в квадрант «важка дитина». Така трансформація означає, що хоча рентабельність цієї групи поки що залишається невисокою, темпи зростання відповідного ринку демонструють позитивну динаміку. Це відкриває потенціал для подальшого розвитку, за умови здійснення цілеспрямованих інвестицій та реалізації ефективних маркетингових стратегій.

Побудувавши матрицю Мак-Кінсі, ми дійшли висновку, що СГП «Пиломатеріали» потрапила до зони зростання, що свідчить про її високий потенціал розвитку в межах поточної ринкової кон'юнктури. До зони вибіркового зростання потрапили СГП «Гіпсокартонна система», «Підлоги та стеля», «Загальнобудівельні матеріали» та «Піна, герметики». Це свідчить про те, що дані товарні групи функціонують у сегментах ринку з помірною або суперечливою ринковою привабливістю та/або неоднорідною конкурентною позицією. До зони збору врожаю потрапили будівельно-оздоблювальні та ізоляційні матеріали. Це позиціонування свідчить про те, що зазначені товарні категорії функціонують на ринках із низьким рівнем привабливості, що, ймовірно, обумовлено зменшенням загального попиту, високим рівнем конкуренції, ціновим тиском та відсутністю значного потенціалу для подальшого зростання.

Побудувавши матрицю «ABC-XYZ», можна зробити висновок, що до групи AX потрапили стратегічно важливі для ПП «ФОР-САЖ» товарні групи, такі як «Пиломатеріали», «Підлоги та стеля» та «Гіпсокартонна система». У зв'язку з цим зазначені товари повинні бути об'єктом постійного маркетингового супроводу, включаючи активну рекламну підтримку, розширення продуктового ряду, підтримання високого рівня якості та оперативне реагування на зміни у споживчих вподобаннях.

До групи ВХ віднесено товари з помірною часткою у загальному обсязі реалізації, проте з високою стабільністю попиту. До цієї групи належать «Загальнобудівельні матеріали» та «Будівельно-оздоблювальні матеріали». Характеристики цих товарів свідчать про їхню перспективність за умови правильно обраної стратегії розвитку. Рекомендованими заходами є пошук нових ринкових ніш, підвищення ціннісних характеристик продукції, удосконалення якості, а також впровадження інноваційних підходів до її позиціонування.

Група СХ охоплює товари з низькою часткою у загальному обсязі реалізації, однак зі стабільним попитом, що зумовлює необхідність розгляду їх як потенційно перспективних у середньостроковій перспективі. До цієї категорії входять «Піна, герметики» та «Ізоляційні матеріали». Незважаючи на невисокі поточні обсяги реалізації, сталість попиту дає підстави для реалізації заходів з інтенсифікації продажів.

Аналіз асортименту продукції ПП «ФОР-САЖ» показав, що структура товарного портфеля підприємства характеризується значною неоднорідністю за рівнем прибутковості, стабільності попиту та часткою у загальному обсязі реалізації.

У цьому контексті першочерговими напрямками оптимізації асортименту слід вважати концентрацію ресурсів на найбільш прибуткових і стабільних товарних групах. Це означає, що підприємству необхідно зосередити зусилля на товарах, що мають високу рентабельність та стабільний попит, таких як

«Пиломатеріали», «Підлоги та стеля», «Гіпсокартонна система». Для таких товарних груп доцільно здійснювати активну підтримку через маркетингові кампанії, додаткові модифікації продукції та покращення логістичних процесів. Це дозволить максимізувати прибуток від цих категорій і забезпечити їх лідерство на ринку.

Удосконалення номенклатурної структури відповідно до змін у попиті є ще одним важливим напрямом. Підприємство повинно регулярно аналізувати поточний попит на продукцію та вносити корективи в асортимент у відповідь на змінювані споживчі вподобання, економічну ситуацію, сезонні коливання та нові технологічні тренди.

Важливим елементом в процесі оптимізації є впровадження внутрішнього регламенту щодо періодичного перегляду асортименту. Зокрема, необхідно створити систему, яка передбачає регулярну (щоквартальну або піврічну) оцінку товарних груп за критеріями рентабельності, обсягів продажу, сезонності та логістичних витрат.

З метою оптимізації асортименту продукції ПП «ФОР-САЖ» нами було запропоновано запровадження партнерських програм для B2B-сегмента. Співпраця з ключовими партнерами, такими як будівельні компанії, ремонтно-будівельні бригади, архітектурні бюро та дизайнерські студії, дасть можливість зосередитися на найбільш рентабельних і затребуваних товарах, що допоможе оптимізувати асортимент та знизити витрати на непотрібні чи менш популярні позиції.

Крім того, партнерські програми допоможуть знизити витрати на маркетинг і логістику, оскільки після укладення довгострокових угод з B2B-клієнтами, компанія забезпечує стабільний попит на продукцію. Це дозволяє зменшити ризики надлишкових залишків та дефіциту товарів, а також дає змогу оптимізувати обсяги закупівель. Завдяки такій програмі ПП «ФОР-САЖ» зможе адаптувати асортимент під потреби бізнес-клієнтів, покращуючи

обслуговування та забезпечуючи найвищу якість і доступність ключових товарів.

Упровадження запропонованого заходу матиме відчутний позитивний вплив на ключові показники діяльності приватного підприємства «ФОР-САЖ». Зокрема, очікується зростання чистого доходу на 570,7 тис. грн, що свідчить про розширення обсягів реалізації продукції. Також прогнозується збільшення прибутку від реалізації на 30,1 тис. грн, унаслідок чого чистий прибуток зросте на 24,7 тис. грн.

Слід також зазначити позитивну динаміку в частині оптимізації витрат: витрати на кожну гривню чистого доходу зменшаться на 0,02 коп., що є свідченням підвищення ефективності використання наявних ресурсів. Рентабельність продукції зросте на 0,02 %, а рентабельність діяльності (продажу) – на 0,04 %, що вказує на покращення економічної ефективності виробничо-збутової системи підприємства.

Проект запровадження партнерських програм для B2B-сегмента на ПП «ФОР-САЖ» є доцільним для реалізації. Про це свідчать показники чистої нинішньої вартості, який має позитивне значення, значення індексів доходності та прибутковості, що становлять 2,09 і 3,09 відповідно. Проект гарантовано окупиться через 1,62 року.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Долішній М. І., Ковальчук Т. О. Формування та оптимізація асортименту торговельного підприємства. Економіка і регіон. 2021. № 1(82). С. 122–127.
2. Єпіфанова І. Ю., Фалько С. В. Управління маркетингом підприємства в умовах динамічного середовища: навч. посіб. Суми: СумДУ, 2021. 284 с.
3. Жайворонок Л. В. Сучасні підходи до формування товарної політики підприємства. Ефективна економіка. 2019. № 11. URL: <https://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7200>
4. Журба Н. С., Романовська Л. Я. Цифрові інструменти управління товарним асортиментом. Економіка та держава. 2023. № 3. С. 19–23.
5. Заблодська І. В. Товарна політика підприємства: механізм формування. Луганськ: СНУ, 2006. 240 с.
6. Зоріна О. І., Сиволовська О. В. Маркетингова товарна політика: навч. посібник. Харків: УкрДУЗТ, 2015. 190 с.
7. Ілляшенко С. М. Інноваційний розвиток: маркетинг і менеджмент знань: монографія. Суми: Діса плюс, 2016. 192 с.
8. Ілляшенко С. М., Пересадько Г. О. Маркетингова товарна політика промислового підприємства: управління стратегіями диверсифікації: монографія. Суми: Університетська книга, 2009. 328 с.
9. Ілляшенко С. М., Шипуліна Ю. С. Товарна інноваційна політика: підручник. URL: www.ec-study.com/ua/view/b403014-tovarna-innovatsiyana-politika
10. Іщенко С. В. Дослідження методів формування товарної політики промислового підприємства. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1209>

11. Кардаш В. Я., Антонченко М. Ю. Маркетингова товарна політика: навч.-метод. посібник. Київ: КНЕУ, 2006. 248 с.
12. Кардаш В. Я., Шафалюк О. К., Антонченко М. Ю. Маркетингова товарна політика: підручник. Київ: КНЕУ, 2009. 419 с.
13. Карпенко Н. В., Іваннікова М. М. Бенчмаркінговий аналіз конкурентних переваг підприємства. Маркетингова діяльність підприємств: сучасний зміст. Київ: Центр учбової літератури, 2016. С. 88–95.
14. Ковальчук Т. О., Ситник Ю. В. Стратегія управління асортиментом підприємства в цифрову епоху. Вісник КНТЕУ. 2023. № 4. С. 97–105.
15. Котлер Ф. Основи маркетингу. Київ: Вільямс, 2021. 720 с.
16. Котлер Ф., Келлер К. Маркетинг менеджмент. Пер. з англ. 15-е вид. Київ: Вільямс, 2020. 816 с.
17. Крикавський Є. В. Логістика у товарній політиці: навч. посібник. Львів: ЛП, 2020. 268 с.
18. Крикавський Є. В., Дейнега І. М., Патора Р. В. Маркетингова товарна політика: підручник. 4-те вид., переробл. і допов. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2022. 368 с.
19. Крикавський О. Є., Ліпич І. В. Маркетинг в управлінні регіональним розвитком: монографія. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2021. 344 с.
20. Криковцева Н. О. (ред.). Маркетингова товарна політика: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2012. 364 с.
21. Кузик О. Маркетинг послуг: технології та стратегії. Львів: Видавництво ЛНУ ім. Івана Франка, 2018. 338 с.
22. Кузьминчук Н. В., Куценко Т. М., Терованесова О. Ю. Теоретичні підходи до розуміння сутності маркетингової товарної політики підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2019. № 66. С. 149–158.
23. Кучеренко В. Д., Ткаченко Н. Б. Маркетингова товарна політика: підручник. Київ: КНТЕУ, 2005. 186 с.

24. Чернявський О. А. Управління конкурентоспроможністю підприємства: монографія. Львів: ЛНУ ім. Івана Франка, 2022. 286 с.
25. Майовець Є. Й. (ред.). Тенденції розвитку маркетингу в Україні: функціональний підхід: монографія. Львів, 2016. 262 с.
26. Маркетингова товарна політика: практикум / уклад. Шевченко А. В., Борисенко О. С., Фісун Ю. В., Крапко О. М. Київ: НАУ, 2022. 68 с.
27. Мельник С. С., Ігнатенко П. М. Управління товарною структурою на споживчому ринку. Торгівля, комерція, підприємництво. 2022. № 35. С. 44–50.
28. Мокляк М. В., Сафонов М. С., Максименко Є. М. Аналіз методів формування асортиментної політики торгового підприємства. Інфраструктура ринку. 2019. Вип. 27. С. 204–210.
29. Морохова В. О., Смолич Д. В. Товарна інноваційна політика: навч. посібник. Луцьк: Вежа-Друк, 2017. 248 с.
30. Окландер М. А., Кірносова М. С. Маркетингова товарна політика: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2020. 248 с.
31. Оpendабот. ПП «ФОР - САЖ». URL: <https://opendatabot.ua/c/32240273> (дата звернення 07.01.2025).
32. <https://opendatabot.ua/c/32240273>
33. Ощипок І. М. Оптимізація асортиментної програми виготовлення продукції харчових підприємств із наявної сировини. Підприємництво і торгівля. 2021. № 28. С. 66–72.
34. Підприємництво, торгівля та біржова діяльність: монографія / за ред. Н. В. Карпенко. Київ: Центр навчальної літератури, 2020. 224 с.
35. Полінкевич О. М., Волинець І. Г. Управління стратегічними змінами та інноваціями на підприємстві: навч. посіб. Луцьк: Вежа-Друк, 2018. 351 с.
36. Руденко О., Сергієнко О. Сучасні підходи до маркетингової товарної політики, рекламного креативу, мерчандайзингу. Економіка та суспільство. 2021. № 32. С. 23–28.

37. Сокол П. М., Хітько О. О. Особливості проведення портфельного аналізу підприємства (на прикладі ТОВ «Синергія груп»). Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2021. № 7. С. 52–58.

38. Старостіна А. О., Кравченко В. А., Пригара О. Ю., Ярош-Дмитренко Л. О. Маркетинг: навч. посібник. Київ: НВП «Інтерсервіс», 2018. 216 с.

39. Тарасенко І. А., Маслак М. В., Шуба І. В. Основи інноваційно-інтелектуального підприємництва. URL: http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPIPress/44244/1/Tarasenko_Osnovy_innovatsiino_2019.pdf

40. Терешко Ю. В., Петрашевська А. Д. Економічне обґрунтування інноваційних рішень: навч. посібник. Одеса: ОНАЗ, 2016. 116 с.

41. Титаренко Т. В. Асортиментна політика в системі логістичного управління підприємством. Бізнес Інформ. 2020. № 6. С. 151–157.

42. Фірсова С. Г. Маркетинг інноваційних продуктів: теорія і практика. Київ: Центр учбової літератури, 2022. 312 с.

43. Фірсова С. Г. Маркетинг нововведень: дослідження, сегментування, прогнозування: навч. посібник. Київ: Атіка, 2021. 256 с.

44. Чернявський О. А. Формування товарної політики в умовах цифрової трансформації. Економіка та держава. 2021. № 8. С. 22–25.

45. Шульга Л. П. Маркетингове управління асортиментом на підприємстві: навч. посібник. Київ: НАУ, 2023. 178 с.

46. Шульга Л. П. Управління товарною політикою підприємства: сучасні підходи. Вісник Черкаського університету. 2020. № 2. С. 87–93.

47. Шумейко В. М. Маркетингова товарна політика як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства. URL: <http://dspace.kntu.kr.ua/bitstream/123456789/2622/1/38.pdf>

48. YouControl – сервіс перевірки агентів. ПП «ФОР-САЖ». URL: https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company_details/32240273/ (дата звернення 12.01.2025).

49. Clarity-project.info. ПРИВАТНЕ ПІДПРИЄМСТВО "ФОР - САЖ".
URL: <https://clarity-project.info/edr/32240273> (дата звернення 14.01.2025).

ДОДАТКИ

Додаток А

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова
звітність"
(пункт 4 розділу I)



Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство	Дата(рік,місяць,число)	Коди		
ПРИВАТНЕ ПІДПРИЄМСТВО "ФОР-САЖ"	за ЄДРПОУ	2025	01	01
Територія КИЇВСЬКА	за КАТОТТГ ¹	32240273		
Організаційно-правова форма господарювання ПРИВАТНЕ ПІДПРИЄМСТВО	за КОПФГ	UA32080170010013153		
Вид економічної діяльності Оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням	за КВЕД	120		
Середня кількість працівників, осіб 12		46.73		
Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком				
Адреса, телефон вулиця ШЕВЧЕНКА, буд. 71, смт. КОЦЮБИНСЬКЕ, КИЇВСЬКА обл., 08298		0956247702		

1.Баланс на 31 грудня 2024 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного року	Форма № 1-м Код за ДКУД 1801006	
			На кінець звітного періоду	
1	2	3	4	
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000	-	-	
Первісна вартість	1001	-	-	
Накопичена амортизація	1002	(-)	(-)	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	143,0	143,0	
Основні засоби :	1010	4 579,9	3 793,9	
первісна вартість	1011	10 012,0	9 950,0	
знос	1012	(5 432,1)	(6 156,1)	
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-	
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-	
Інші необоротні активи	1090	-	-	
Усього за розділом I	1095	4 722,9	3 936,9	
II. Оборотні активи				
Запаси :	1100	62 357,1	59 633,3	
у тому числі готова продукція	1103	59 368,1	56 267,6	
Поточні біологічні активи	1110	-	-	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	341,6	644,3	
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	125,4	36,0	
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	961,0	790,0	
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-	
Гроші та їх еквіваленти	1165	15,4	1 055,4	
Витрати майбутніх періодів	1170	140,8	143,0	
Інші оборотні активи	1190	971,1	427,0	
Усього за розділом II	1195	64 912,4	62 729,0	
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-	
Баланс	1300	69 635,3	66 665,9	

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	10 000,0	10 000,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	4 016,9	3 609,6
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	14 016,9	13 609,6
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	7 082,6	7 548,5
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	3 615,6	3 547,9
розрахунками з бюджетом	1620	116,2	54,4
у тому числі з податку на прибуток	1621	92,2	24,5
розрахунками зі страхування	1625	18,1	19,9
розрахунками з оплати праці	1630	70,8	77,1
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	40 835,6	34 566,1
Усього за розділом III	1695	51 738,9	45 813,9
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	69 635,3	66 665,9

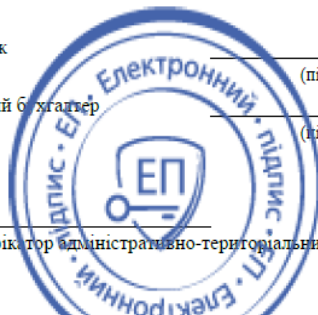
2. Звіт про фінансові результати

за Рік 2024 р.

Стаття	Код рядка	Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007	
		За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	47 949,7	41 294,7
Інші операційні доходи	2120	602,5	2 863,1
Інші доходи	2240	399,0	1 447,0
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	48 951,2	45 604,8
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(41 413,8)	(35 250,9)
Інші операційні витрати	2180	(4 621,2)	(7 108,2)
Інші витрати	2270	(2 417,2)	(2 404,6)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(48 452,2)	(44 763,7)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	499,0	841,1
Податок на прибуток	2300	(89,8)	(151,4)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	409,2	689,7

Керівник

Головний бухгалтер



(підпис)

(підпис)

КИРИЛЕНКО
ОЛЕКСАНДР
СЕРГІЙОВИЧ

Кириленко Олександр Сергійович

(ініціали, прізвище)

(ініціали, прізвище)

¹ Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад