

136
26.12.2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА
ПОЛІТЕХНІКА»

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА
МАРКЕТИНГОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

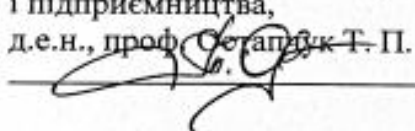


Антонюк Василь Вячеславович
(студент групи МОМ-23)

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТНОЮ ПОЛІТИКОЮ
ПІДПРИЄМСТВА

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

Допущено до захисту
протокол № 8
від 19.11.2023
зав. кафедри менеджменту
і підприємництва,
д.е.н., проф. Остапчук Т. П.



Науковий керівник
к. е. н., доц. Денисюк О. Р.
(науковий ступінь, вчене звання, прізвище
та ініціали)

Рецензент
д.е.н., проф. Остапчук Т. П.
(науковий ступінь, вчене звання, прізвище
та ініціали)

(підпис)

Житомир, 2023

АНОТАЦІЯ

Антонюк В. В. Управління асортиментною політикою підприємства – Рукопис.

Магістерська кваліфікаційна робота представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр», галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». – Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2023.

У магістерській кваліфікаційній роботі розглянуто особливості управління асортиментною політикою підприємства та визначено напрями удосконалення відповідного процесу.

Ключові слова: асортимент, підприємство, управління, продукція, товар, логістика.

ANNOTATION

Antonyuk V. V. Management of the Assortment Policy enterprise " – Manuscript.

Master's thesis submitted for the "Master" degree in the field of knowledge 07 "Management and Administration," specialization 073 "Management." – State University "Zhytomyr Polytechnic," Zhytomyr, 2023.

This master's thesis examines the specificities of enterprise assortment policy management and identifies avenues for enhancing the respective process.

Keywords: assortment, enterprise, management, products, merchandise, logistics.

.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТНОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА	
1.1. Поняття та роль асортиментної політики для функціонування підприємства.....	7
1.2. Система управління асортиментною політикою на підприємстві.....	15
1.3. Методичні засади оцінки ефективності управління асортиментною політикою на підприємстві.....	22
1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління асортиментною політикою підприємства.....	32
Висновки до розділу 1.....	36
РОЗДІЛ 2. ПРИКЛАДНІ ОСНОВИ АНАЛІЗУ УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТНОЮ ПОЛІТИКОЮ ТОВ «ОЛДІ – ЖИТОМИР»	
2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності ТОВ «ОЛДІ – Житомир».....	37
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ТОВ «ОЛДІ – Житомир».....	48
2.3. Оцінка системи управління асортиментною політикою ТОВ «ОЛДІ – Житомир».....	62
Висновки до розділу 2.....	72
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ШЛЯХІВ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТНОЮ ПОЛІТИКОЮ ТОВ «ОЛДІ – ЖИТОМИР».....	
3.1. Обґрунтування використання методів стратегічного аналізу для оцінювання та підвищення ефективності управління асортиментною політикою ТОВ «ОЛДІ-Житомир».....	73
3.2. Напрями підвищення ефективності управління асортиментною політикою ТОВ «ОЛДІ-Житомир».....	81
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів в умовах ТОВ «ОЛДІ-Житомир».....	86
Висновки до розділу 3.....	91
ВИСНОВКИ.....	92
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	95
ДОДАТКИ.....	100

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасна економіка, особливо в умовах глобального ринку, вимагає від підприємств постійного аналізу та оптимізації свого асортименту товарів і послуг. Вибір правильної стратегії управління асортиментом може суттєво вплинути на конкурентоспроможність, прибутковість і стабільність підприємства. З одного боку, споживачі стають все більше вимогливими та різноманітними у своїх потребах. Відповідно, підприємства повинні надавати різноманітні товари та послуги, щоб задовольняти ці потреби та залишатися конкурентоспроможними на ринку. З іншого боку, необдуманий розширений асортимент може призвести до збільшення витрат, складнощів у логістиці, зниження якості обслуговування клієнтів і навіть ризику загального розподілу ресурсів. Відсутність системи управління асортиментом може призвести до недооцінки чи переоцінки ринкових можливостей. Дослідження у галузі управління асортиментною політикою підприємства відкриває можливість розробки стратегій, спрямованих на забезпечення балансу між різноманітністю товарів і послуг, ефективним управлінням ресурсами та відповідністю потребам клієнтів. Цей аспект стає вирішальним для досягнення успіху в умовах конкурентного середовища, де підприємствам потрібно постійно адаптуватися до нових вимог і викликів ринку [7, с. 31-37].

Важливо відзначити, що багато вчених, як вітчизняних, так і закордонних, присвятили свої дослідження управлінню асортиментною політикою підприємств. Ось кілька відомих дослідників в цій галузі: Г. І. Ансофф, Л. В. Балабанова, Т. Д. Гірченко, Є. О. Діденко, О. І. Зоріна, Ф. Котлер, Т. В. Красовська, Є. В. Крикавський, О. В. Сиволовська, Т. С. Мазепа, Т. Б. Шира, О. В. Шумова, Л. М. Шульгіна та інші.

Метою написання магістерської кваліфікаційної роботи є дослідження процесу управління асортиментною політикою на підприємстві, а також визначення шляхів покращення системи управління асортиментною політикою на ТОВ «ОЛДІ-Житомир».

Поставлена мета обумовила вирішення наступних **завдань**:

- визначити економічний зміст управління асортиментною політикою на підприємстві;
- дослідити механізм управління асортиментною політикою на підприємстві;
- обґрунтувати методичні засади аналізу управління асортиментною політикою на підприємстві;
- проаналізувати нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління асортиментною політикою на підприємстві;
- провести організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства;;
- провести діагностику фінансово-економічного стану ТОВ «ОЛДІ-Житомир»;
- проаналізувати систему управління асортиментною політикою на ТОВ «ОЛДІ-Житомир»;
- запропонувати організаційно-методичні засади удосконалення системи управління асортиментною політикою на підприємстві;
- оцінити ефективність запропонованих заходів.

Об’єктом дослідження є процес управління асортиментною політикою ТОВ «ОЛДІ-Житомир»

Предметом дослідження є теоретичні та прикладні аспекти системи управління асортиментною політикою підприємства

Методи дослідження. Аналіз, синтез і узагальнення дозволили мені структурувати теоретичний матеріал та отримати більш глибоке уявлення про проблему. Для оцінки динаміки економічних показників діяльності підприємства я використовував метод економічного аналізу та порівняння, що допомогло мені виокремити ключові тренди та зробити висновки. Для аналізу запропонованих заходів управління асортиментною політикою використовував метод узагальнення, що дозволило визначити їх переваги та обмеження.

Інформаційною базою стали наукові роботи сучасних фахівців у галузі управління асортиментною політикою на підприємствах, як вітчизняних, так і закордонних. Ці джерела надали мені необхідні дані та теоретичні засади для ретельного аналізу та розуміння проблеми. Для оцінки системи управління

асортиментною політикою ТОВ "ОЛДІ-Житомир" і для надання обґрунтованих рекомендацій я використовував різноманітні джерела інформації, включаючи звіти, документи, навчальну та методичну літературу, законодавчі акти та електронні ресурси. Ці різні джерела створили необхідну базу для глибокого аналізу і розуміння проблеми управління асортиментною політикою підприємства

Наукова новизна роботи полягає в подальшому розвитку теоретико-методичних засад управління асортиментною політикою підприємства. Основною частиною є розширення теоретичних засад управління асортиментом, що враховує сучасні тенденції ринкового середовища. Застосування концепцій стратегічного управління асортиментом, таких як гнучкість асортименту, адаптивність до змін попиту та реалізація інноваційних продуктів.

Практичне значення одержаних результатів дають підстави для обґрунтування заходів, спрямованих на поліпшення системи управління асортиментною політикою підприємства.

За результатами дослідження опубліковано: Антонюк В. В. Управління асортиментною політикою підприємства. Тези Всеукр. наук.-практ. on-line конф. здобувачів вищої освіти і молодих учених, присвяченої Дню науки. Житомир :Держаний університет «Житомирська політехніка», 2023.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження було апробовано під час участі в наступних наукових конференціях: Всеукраїнська науково-практична on-line конференція здобувачів вищої освіти і молодих учених, присвячена Дню науки.

Структура та обсяг магістерської кваліфікаційної роботи. Робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Основний зміст роботи викладено на 94 сторінках друкованого тексту, робота містить 36 таблиць та 16 рисунків. Список використаних джерел налічує 54 найменувань. Робота містить 6 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТНОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття та роль асортиментної політики для функціонування підприємства

Управління асортиментною політикою підприємства є надзвичайно актуальним поняттям у сучасних умовах бізнесу. Швидкий розвиток технологій та постійне зростання рівня конкуренції ставлять перед підприємствами завдання постійної адаптації свого асортименту товарів та послуг до змін потреб споживачів і ринкових умов. Це необхідно для того, щоб підприємства зберігали свою конкурентоспроможність, вдовольняли потреби клієнтів та досягали максимального прибутку. Важливість правильно підбраного асортименту товарів чи послуг не може бути переоцінена, оскільки це може стати ключовим фактором успіху підприємства.

Додатково, розуміння та ефективне управління асортиментом дозволяють оптимізувати запаси, знизити надмірні витрати та підвищити рентабельність бізнесу. Також це дає змогу підприємству реагувати на зміни в економічному середовищі та споживчих тенденціях. Враховуючи усе вищесказане, стає очевидною важливість та актуальність управління асортиментною політикою підприємства в сучасних умовах бізнесу. Це також підкреслює необхідність постійного аналізу та оптимізації асортиментного портфеля підприємства для досягнення успіху і стійкого розвитку.

Аналіз асортименту дозволяє оцінити його відповідність потребам споживачів, конкурентоспроможність, ефективність виробництва. Формування асортименту передбачає визначення номенклатури товарів, їх кількості, співвідношення між товарними групами. Регулювання асортименту дозволяє вносити зміни до наявного асортименту в залежності від змін на ринку, конкурентної ситуації, економічних умов тощо. Ефективне управління асортиментом продукції є важливим фактором успішного функціонування підприємства.

Варто відзначити, що багато науковців, як в Україні, так і закордоном, присвятили свої дослідження питанням управління асортиментною політикою підприємств. Детальніше про визначення сутності дефініції управління асортиментною політикою підприємства в табл. 1.1.

Таблиця 1.1.

Визначення сутності дефініції управління асортиментною політикою
підприємства

Автор, джерело	Трактування дефініції
Г. І. Ансофф.	«Управління асортиментною політикою» – це діяльність, пов’язана з управлінням різноманітністю товарів, пропонованих фірмою на ринку.
Т. В. Красовська	«Управління асортиментною політикою» – це процес, який охоплює в собі вибір і розміщення продуктів, оптимізацію асортименту на основі аналізу попиту та конкурентного середовища, а також управління життєвим циклом продуктів."
Л. В. Балабанова	"Управління асортиментною політикою" - це процес прийняття та виконання рішень, пов'язаних зі складом товарів або послуг, які підприємство готове пропонувати своїм клієнтам.
Т. С. Мазепа	«Управління асортиментною політикою» - це процес, що передбачає визначення оптимального співвідношення між різними продуктами і послугами в портфелі компанії з урахуванням стратегічних цілей та ринкових умов."
М. Салліван	«Управління асортиментною політикою» - це стратегічний підхід до визначення, реалізації та контролю набору товарів та послуг з метою досягнення конкурентної переваги на ринку."

Джерело: Складено автором на основі [3],[33],[4],[37],[46].

Проведений аналіз визначення сутності дефініції управління асортиментною політикою підприємства підкреслює її різнобічність та неоднозначність. Внаслідок цього є важливим уточнення сутності цього терміну, який є важливою складовою роботи керівників та фахівців на підприємстві. Він являє собою набір принципів, стратегій і методів, спрямованих на формування оптимального асортименту продукції, яка виготовляється на підприємстві, з метою підвищення ефективності діяльності та задоволення потреб споживачів.

Цей напрямок набуває особливого значення в умовах розвинутої економіки, оскільки сучасні споживачі висувають високі вимоги до якості продукції і її зовнішнього вигляду. Враховуючи це, основні цілі асортиментної політики стають надзвичайно важливими (див. табл. 1.2).

Таблиця 1.2.

Основні цілі асортиментної політики підприємства

№	Ціль	Характеристика
1	Задоволення потреб споживачів	Спрямована на створення асортименту товарів і послуг, які відповідають потребам і бажанням клієнтів.
2	Максимізація прибутку	Розробка асортименту, що дозволяє досягти найвищого рівня прибутку через оптимізацію цін, якості і вартість виробництва.
3	Підвищення конкурентоспроможності	Розширення асортименту для конкурентного відзначення на ринку.
4	Оптимізація запасів	Управління запасами, щоб уникнути надмірної або недостатньої наявності товарів.
5	Маркетинг та брендування:	Створення асортименту, який відображає позицію бренду і відповідає маркетинговій стратегії.
6	Адаптація до змін:	Здатність швидко реагувати на зміни в ринкових умовах і споживчих тенденціях.
7	Підтримання ефективності виробництва	Оптимізація асортименту для забезпечення ефективного виробництва і постачання.
8	Розширення ринків і аудиторій	Розробка асортименту, що дозволяє виходити на нові ринки та завойовувати нові аудиторії.
9	Управління життєвим циклом товару	Контроль за різними стадіями життєвого циклу продукту і вживання відповідних стратегій.

Джерело: Складено автором на основі [11].

Отже, основною метою цих цілей є забезпечення ефективності діяльності підприємства та задоволення потреб його споживачів. Задоволення потреб споживачів є однією з найважливіших цілей цієї політики, оскільки вона дозволяє підприємству завоювати та утримувати свою клієнтську базу. Максимізація прибутку, підвищення конкурентоспроможності та оптимізація запасів вказують на важливість управління асортиментом. Досягнення максимального прибутку та оптимізація виробництва є ключовими для успішного функціонування підприємства. Маркетинг та брендинг, адаптація до змін, підтримання ефективності виробництва, розширення ринків і аудиторій, а також управління життєвим циклом продукту вказують на необхідність врахування стратегічних аспектів управління асортиментом. Усі ці цілі взаємодіють і доповнюють одна одну, створюючи комплексний підхід до управління асортиментом підприємства, що сприяє його стійкому розвитку та успіху на ринку.

Асортимент (або товарний асортимент) - це сукупність товарів або послуг, які пропонуються певним підприємством, постачальником на ринок. Це може охоплювати різні види товарів, послуг чи продуктів, доступних для покупців в конкретному місці або від певного постачальника. Асортимент може бути досить широким (з великою кількістю різних товарів чи послуг) або обмеженим (з декількома спеціалізованими позиціями). Класифікація асортименту допомагає підприємствам краще розуміти свою пропозицію і відповідати на потреби своїх клієнтів [38, с. 63]. У табл. 1.3 представлена класифікація асортименту за різними категоріями.

Таблиця 1.3

Класифікація асортименту за різними категоріями

Властивості асортименту	Показники асортименту	Опис
Широта	Дійсна	Кількість різних категорій товарів чи послуг у загальному асортименті.
	Базова	Кількість основних категорій товарів чи послуг у загальному асортименті.
	Загальна	Загальна кількість різних товарів чи послуг, включених до асортименту.
	Групова	Розділення товарів чи послуг на групи або категорії за певними ознаками.
Глибина	Дійсна	Кількість товарів чи послуг певної категорії або групи, представлених різними варіаціями чи моделями.
	Базова	Кількість основних варіацій або моделей товарів чи послуг у певній категорії або групі.
Новизна	Дійсне оновлення	Кількість нових товарів чи послуг, введених в асортимент.
	Міра оновлення	Процентне відношення нових товарів чи послуг до загальної кількості.
Тип асортименту	Промисловий асортимент	Виробництво, сировина, комплектуючі, обладнання, сировина для виробництва
	Торговий асортимент	Магазини, роздрібні точки продажу, інтернет-магазини, оптові компанії
Тип асортименту за споживачами	Масовий	Товари чи послуги для широкого кола споживачів
	Сегментований	Направлені на конкретні сегменти ринку або клієнтську базу
	Елітний	Призначені для високого класу споживачів або ринку люкс

Джерело: Складено автором на основі [1].

Класифікація властивостей та показників асортименту товарів, допомагають підприємствам аналізувати та керувати своїм асортиментом більш ефективно. Кожен показник вказує на різні аспекти різноманітності, структури, раціональності та оновлення асортименту. Вони допомагають підприємству бути більш компетентними та ефективними на ринку, відповідати на змінні потреби споживачів і досягати своїх стратегічних цілей. Значення товару для асортиментної політики підприємства надзвичайно важливе. Товар є основним будівельним блоком асортименту, і його характеристики, якість, ціна та споживча цінність впливають на рішення щодо його включення або вилучення з асортименту. Товари різних категорій можуть мати різні стратегії життєвого циклу і споживчі характеристики, що вимагає від підприємства ретельного планування та управління [29, с. 96].

Товар визначає конкурентну перевагу підприємства на ринку і може впливати на його репутацію та бренд. Оптимально підібраний товарний асортимент допомагає задовольняти потреби різних сегментів ринку, приваблювати клієнтів і підвищувати прибуток. Управління товарним асортиментом також охоплює в собі аналіз ринкових тенденцій, попиту споживачів і конкурентної ситуації.

Правильно вибрані товари допомагають підприємству залишатися конкурентоспроможними, реагувати на зміни на ринку і підтримувати стабільний ріст. Усе це підкреслює важливість товару для асортиментної політики підприємства і вимагає компетентного планування та управління.

Управління асортиментом товарів є важливим аспектом стратегічного управління підприємством. Розуміння різноманітності та характеристик товарів допомагає підприємствам налагоджувати ефективну асортиментну політику, визначати цільові ринкові сегменти та розробляти стратегії маркетингу. Для полегшення цього товари класифікують [23, с. 46-51].

Ця класифікація розкриває різні аспекти поділу товарів за різними критеріями. Класифікація товарів допомагає визначити специфіку кожного товару, що в свою чергу допомагає підприємствам у виробництві, маркетингу та стратегічному плануванні. Незалежно від галузі та ринку, на якому діє

підприємство, розуміння класифікації товарів є ключовим для ефективного управління асортиментом та досягнення успіху на умовах вільного ринку. Детальніше про класифікацію товарів на підприємстві в табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Класифікація товарів на підприємстві

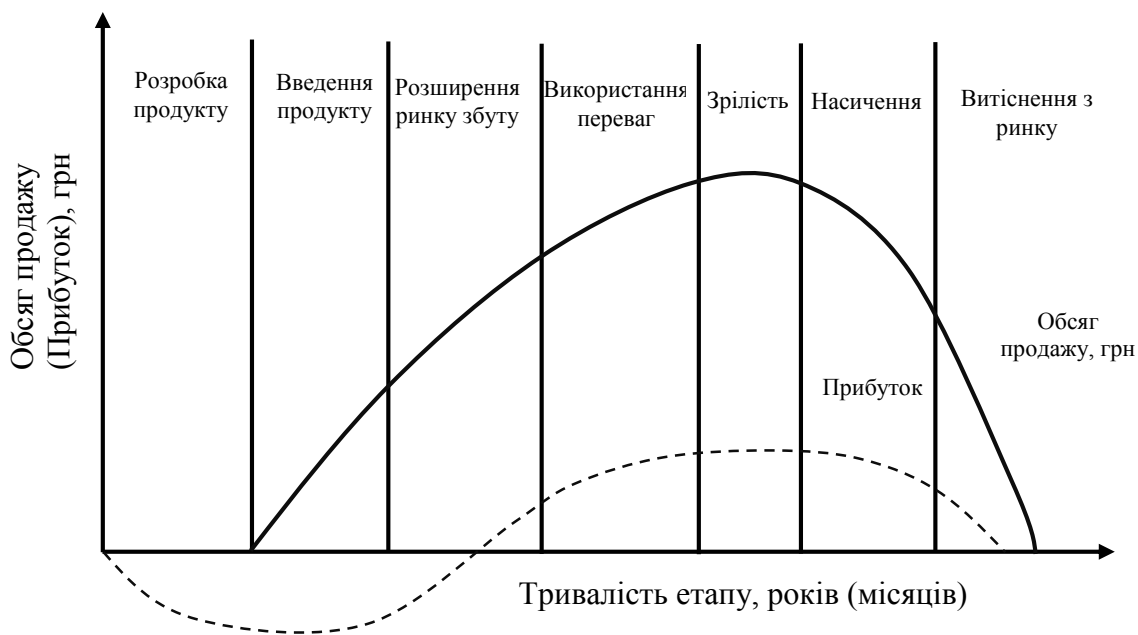
Категорія	Опис	Приклади
За призначенням	Товари, поділені за тим, для чого вони призначені.	Продукти харчування, одяг, автомобілі, меблі
За характером	Товари, класифіковані за фізичними характеристиками або структурою.	Електроніка, металеві вироби, текстиль
За споживчою цінністю	Товари, розділені за споживчою цінністю та важливістю для споживача.	Основні продукти, товари розкоші, побутова техніка
За ступенем готовності	Товари, розділені за ступенем готовності до використання або споживання.	Сировина, напівфабрикати, готові страви
За способом виробництва	Товари, поділені за методами та процесами виробництва.	Ручна робота, масове виробництво, індивідуальні замовлення
За торговельною маркою	Товари, класифіковані за торговельними марками та виробниками.	Брендові товари, приватна марка
За цільовим призначенням	Товари, розділені за тим, для якого специфічного застосування вони призначені.	Товари для спорту, медичні прилади, побутова хімія
За сезонністю	Товари, що мають сезонний попит і доступні тільки у певний період часу.	Одяг для зими, літній садовий інвентар
За вагою або об'ємом	Товари, класифіковані за їхньою масою або об'ємом.	Зерно, вугілля, нафта, бетон
За групою споживачів	Товари, які спрямовані на певні групи споживачів, такі як діти, ветерани, студенти.	Дитячі іграшки, товари для ветеранів
За технічними характеристиками	Товари, розділені за їхніми технічними характеристиками та властивостями.	Смартфони за потужністю, автомобілі за типом двигуна
За популярністю	Товари, класифіковані за рівнем популярності серед споживачів.	Хіти продажу, новинки ринку, нішеві товари

Джерело: Складено автором на основі [16].

Класифікація товарів підприємства є важливий інструмент для розуміння різноманітності та характеристик товарів, що використовується в управлінні асортиментною політикою підприємства. Вона допомагає систематизувати товарний асортимент, виокремлюючи ключові категорії товарів та їхні характеристики. Розуміння цієї класифікації є необхідним для прийняття розумних стратегічних рішень щодо виробництва, маркетингу та управління асортиментом.

Вона допомагає визначати споживчі потреби, конкурентний ландшафт та можливості для розширення або оптимізації асортименту товарів.

Важливо не забувати про життєвий цикл товару є важливим концептом в маркетингу і має значення для формування асортиментної політики підприємства. Цей цикл відображає різні стадії, через які товар проходить від його запуску на ринку до закінчення його життя або видалення з ринку [44, с. 26-30]. Життєвий цикл товару представлений на рис. 1.1.



Джерело: Складено автором на основі [48].

Рис. 1.1. Життєвий цикл товару

Життєвий цикл товару є важливим для формування асортиментної політики підприємства, оскільки він визначає, які рішення слід приймати щодо конкретного товару. На кожному етапі життєвого циклу можуть вимагатися різні стратегії.

Розробка продукту є першим і дуже важливим етапом життєвого циклу товару. На цьому етапі підприємство створює новий продукт або модифікує наявний, щоб відповідати потребам ринку і задовольнити очікування споживачів. На цьому етапі необхідні великі інвестиції в розробку товару та його тестування. Впровадження товару на ринок - це другий етап життєвого циклу товару, і він настає після успішної розробки продукту. На цьому етапі підприємство вводить

новий або модифікований товар на ринок і починає активні зусилля щодо його популяризації та просування. Необхідні великі інвестиції в рекламу та розвиток бренду. Третій етап життєвого циклу товару - це етап розширення ринку збуту. На цьому етапі продукт вже введено на ринок, і підприємству потрібно зосередитись на збільшенні обсягів продажів і розширенні географії свого збуту. На цьому етапі підприємство зазвичай починає отримувати перші прибутки від реалізації продукту. Четвертий етап життєвого циклу товару - це етап використання переваг. На цьому етапі продукт досягає піка популярності та стає дуже прибутковим. П'ятий етап життєвого циклу товару - це етап зрілості. На цьому етапі продукт залишається на ринку, але попит на нього не зростає так швидко, як на попередніх етапах. Шостий етап життєвого циклу товару - це етап насичення. На цьому етапі продукт досягає піку свого розвитку і популярності, а ринок стає насиченим товаром, попит на товар починає зменшуватись. Підприємство стикаються з великими викликами у збереженні своєї конкурентоспроможності та рентабельності продукту. Спрямованість на пошук нових можливостей і розвиток інновацій може допомогти продукту тривати на ринку. Деякі продукти можуть залишатися на цьому етапі протягом деякого часу, періодично оновлюючись або адаптуючись до змін в споживчих смаках і технологіях. Сьомий і останній етап життєвого циклу товару – це етап витіснення з ринку він свідчить про те, що споживачі більше не визнають цінність товару або є більш зручні альтернативи.

Успішні підприємства постійно стежать за своїм асортиментом продуктів, щоб він відповідав потребам ринку та цілям компанії. Для цього вони регулярно проводять аналіз асортименту, використовуючи різні показники ефективності.

На основі результатів аналізу підприємства приймають рішення про зниження або вилучення продуктів, які не відповідають цим критеріям. Це дозволяє їм зберегти свою конкурентоспроможність і витратити ресурси на більш перспективні проекти. [5, с. 397].

1.2. Система управління асортиментною політикою на підприємстві

Система управління асортиментною політикою на підприємстві становить одну з важливих складових стратегічного управління та маркетингу. Асортимент, є ключовим аспектом управління системою асортиментної політики на підприємстві. Це визначає, які товари або послуги підприємство готове пропонувати споживачам, як вони групуються, які ціни встановлюються і як вони представлені на ринку. Асортимент відіграє важливу роль у стратегії бізнесу, маркетингу, оптимізації запасів та задоволенні потреб клієнтів [51].

Дослідники та експерти різних галузей, таких як економіка, маркетинг, логістика і соціологія, розглядають асортимент з різних ракурсів. Кожен підхід надає свою унікальну інтерпретацію сутності асортименту, враховуючи відповідні аспекти та важливість цього поняття для своєї галузі дослідження [27, с. 180].

Розуміння різних підходів до асортименту допомагає підприємству ефективно управляти своїм товарним портфелем, а також адаптувати його до змінних умов ринку та потреб споживачів. У цьому контексті важливо розглядати асортимент як стратегічний інструмент для досягнення бізнес-цілей та задоволення клієнтських потреб. Трамбування поняття асортимент за різними підходами, розглянуто в табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Трамбування поняття асортимент за різними підходами

Підхід	Трамбування
1	2
Економічний підхід	Економісти розглядають асортимент як набір товарів і послуг, які доступні на ринку для споживачів. Вони вивчають, як змінюється асортимент залежно від попиту і пропозиції, цін і інших ринкових факторів.
Маркетинговий підхід	Маркетологи досліджують асортимент з точки зору позиціонування бренду на ринку та залучення клієнтів. Вони визначають, які товари та послуги пропонувати, щоб задовольнити потреби і очікування цільової аудиторії.
Логістичний підхід	Логісти вивчають асортимент з точки зору управління запасами та постачанням. Вона визначає, які товари треба мати на складі, щоб забезпечити безперебійну поставку і задоволення попиту споживачів.

Продовження табл. 1.5

Соціологічний підхід	Соціологи вивчають асортимент як рефлексію суспільних потреб і цінностей. Вони досліджують, як асортимент відображає культурні та соціальні зміни в суспільстві.
Стратегічний підхід	Менеджери і стратеги розглядають асортимент як ключовий елемент стратегії підприємства. Вони визначають, які товари або послуги включати до портфеля компанії, щоб досягти конкретних бізнес-цілей.

Джерело: Складено автором на основі [37].

Різні підходи до асортименту, вказують на багатогранність цього поняття і його важливість у сучасному бізнес-середовищі. Асортимент є не лише набором товарів і послуг, але і стратегічним інструментом, що впливає на конкурентоспроможність підприємства, задоволення потреб клієнтів, оптимізацію виробництва та логістики, а також позиціонування бренду на ринку. Кожен з цих підходів надає унікальний інсайт у сутність асортименту, і їх спільне вивчення допомагає підприємствам розуміти, як ефективно управляти асортиментом товарів і послуг. У кінцевому результаті, правильно налаштований асортимент допомагає підприємствам досягати своїх бізнес-цілей, бути конкурентоспроможними на ринку та задовольняти потреби клієнтів. Щоб краще зрозуміти та систематизувати різні аспекти товарного асортименту була розроблена (табл. 1.6.) класифікація товарного асортименту за видами.

Таблиця 1.6

Класифікація товарного асортименту за видами

Вид асортименту	Опис	Приклади
Ширина асортименту	Кількість різних товарних груп у загальному асортименті.	Електроніка, одяг, продукти харчування
Глибина асортименту	Кількість товарів у кожній товарній групі.	Смартфони, ноутбуки, планшети в групі "Електроніка"
Розширення асортименту	Додавання нових товарів або груп товарів.	Раніше кавовий магазин додав чай і печиво.
Глибина асортименту	Зменшення кількості товарів у товарній групі.	Зменшення варіантів кольорів для певного товару.
Сезонний асортимент	Товари, які випускаються або продаються в певний сезон.	Купальники влітку, канцелярські товари восени.
Базовий асортимент	Основні товари, які завжди присутні в асортименті.	Основні продукти у супермаркеті.
Спеціалізований асортимент	Товари для конкретної цільової аудиторії.	Медичні прилади для лікарів або фітнес-товари.

Джерело: Складено автором на основі [36].

Класифікація товарного асортименту за різними видами є важливим кроком для ефективного управління та прийняття стратегічних рішень щодо розвитку і оптимізації асортименту. Ця класифікація надає нам інструмент для аналізу ринкових потреб, оцінки конкурентного середовища і визначення стратегічних пріоритетів. Важливо підкреслити, що асортиментна політика повинна бути гнучкою і регулярно оновлюватися відповідно до змін на ринку та стратегічних цілей підприємства.

Процес формування асортименту - це складний і стратегічний процес, що включає в себе вибір, закупівлю, організацію та управління асортиментом товарів або послуг, які компанія надає своїм клієнтам. Важливість правильного формування асортименту полягає у тому, що він визначає успіх на ринку, задоволення потреб споживачів і конкурентоспроможність підприємства [6 с. 71-74].

Процес формування системи управління асортиментною політикою за підходом С. М. Ілляшенка є комплексним процесом, орієнтованим на оптимізацію та розвиток асортименту товарів або послуг на підприємстві. Цей процес включає в себе аналіз ринкових умов, потреб споживачів та конкурентних факторів. Головна мета полягає в досягненні оптимального співвідношення між продуктами або послугами, що пропонуються, та стратегічними цілями підприємства [17, с. 189].

Початковим кроком є ретельний аналіз ринкових умов, діяльності конкурентів та внутрішнього середовища. Це допомагає отримати чітку картину попиту на товари та послуги та виявити можливі ніші на ринку. Відповідно до результатів аналізу, асортимент товарів або послуг поділяється на групи за певними критеріями, такими як цільова аудиторія, споживчі властивості, ціновий сегмент і інші. Це сприяє більш ефективному адаптуванню асортименту до потреб різних сегментів ринку. На наступному етапі визначається стратегія розвитку асортименту. Вирішується, які товари або послуги розширювати, зберігати або виводити з асортименту. Також обираються надійні постачальники, проводяться закупівлі товарів або розробляються нові послуги, які відповідають стратегічному напрямку асортименту. Після цього визначаються цінові політики для різних

товарів або послуг, а також розробляються маркетингові стратегії для їх просування на ринку. Встановлюється система контролю та аналізу результатів, що дозволяє постійно відстежувати ефективність асортиментної політики та робити вчасні корекції. На основі отриманих даних і аналізу, асортиментна політика регулярно оптимізується та розвивається, враховуючи зміни на ринку та стратегічні цілі підприємства. Формування асортиментної політики за підходом С. М. Ілляшенка представлена на рис. 1.2.

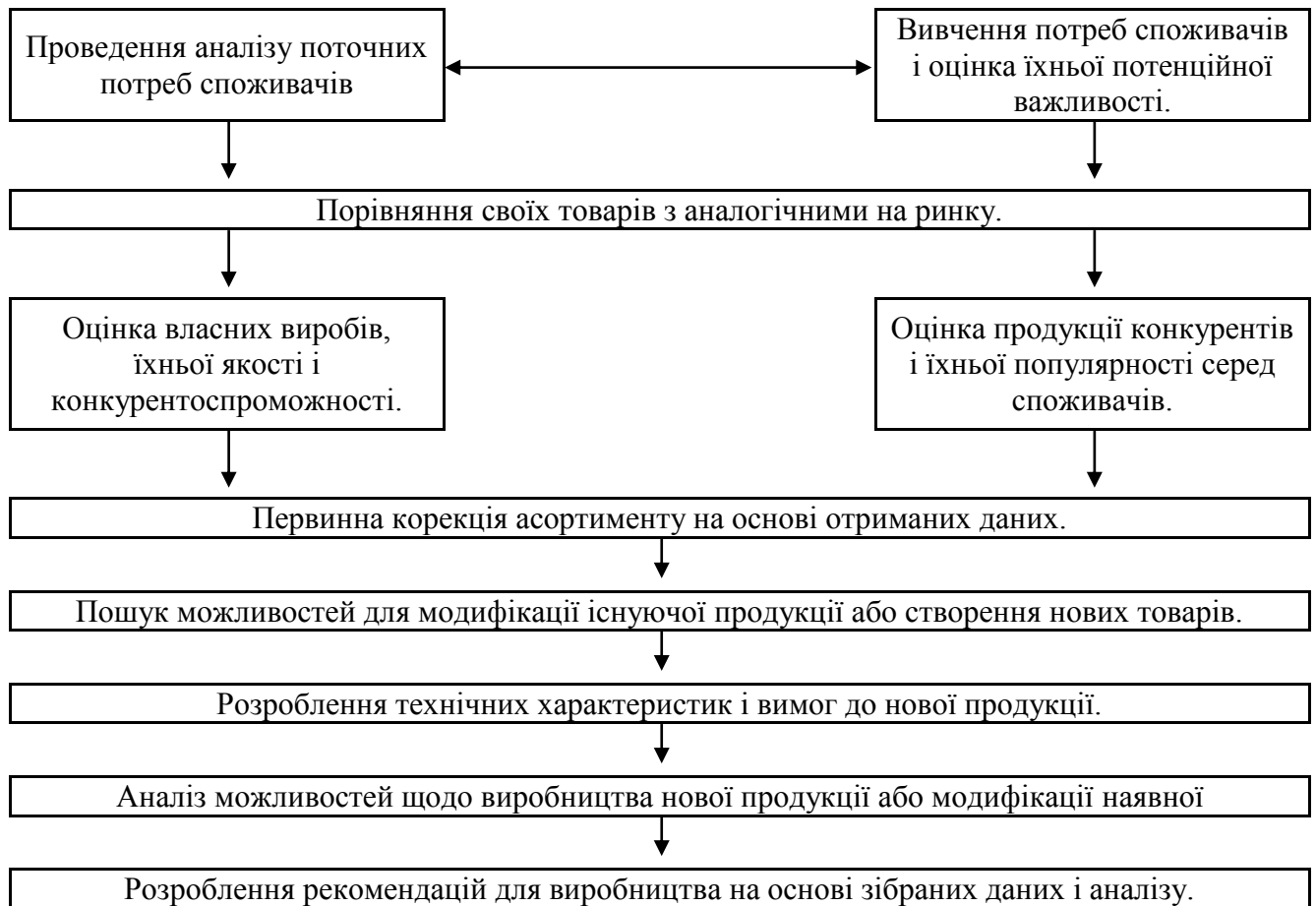


Джерело: Складено автором на основі [28].

Рис 1.2. Формування асортиментної політики за підходом С. М. Ілляшенка

Отже, Ілляшенко С. М. надає загальну концепцію принципів формування управління асортиментною політикою, проте не встановлює послідовності чітких кроків в рамках цього процесу. Його підхід більше спрямований на узагальнення основних аспектів, які слід враховувати при формуванні асортименту товарів або послуг.

Натомість підхід, який пропонує Кардаш В. Я., надає конкретну послідовність етапів управління асортиментом. Ця послідовність дозволяє підприємству більш систематично та структуровано вирішувати завдання, пов'язані з формуванням, аналізом та оптимізацією асортименту. На (рис. 1.3) можна бачити схему, яка ілюструє етапи формування асортиментної політики підприємства за підходом Кардаша В. Я.



Джерело: Складено автором на основі [30], [31].

Рис 1.3. Формування асортиментної політики за підходом В. Я. Кардаша

Ця схема допомагає систематизувати процес формування асортименту та підкреслити його важливість для асортиментної політики підприємства. Вона відображає послідовність дій і етапів, які потрібно виконати, щоб забезпечити належний асортимент товарів або послуг. Вірно відібрані товари або послуги допомагають підприємству завойовувати ринок, залучати клієнтів і досягати успіху. Формування асортиментної політики за підходом В. Я. Кардаша є важливим аспектом стратегічного управління бізнесом. аналізувати потреби споживачів, розглядати перспективи розвитку та визначати, як оптимізувати асортимент продукції. Аналіз товарів-аналогів і конкурентів, а також оцінка власної продукції, дозволяють підприємству зберігати конкурентну перевагу на ринку. Додавання нових товарів або модифікація існуючих сприяє залученню нових клієнтів і збільшенню прибутковості. Виробництво та впровадження нових продуктів вимагає ретельної розробки та координації, але це може призвести до успіху на ринку і зміцнення позицій підприємства на ринку [10, с. 294-297].

Отже, система управління асортиментом є стратегічно важливою частиною управління бізнесом, оскільки вона визначає, які товари або послуги підприємство буде пропонувати на ринку, і як вони будуть виготовлені, розповсюджені та рекламовані. Основна мета системи управління асортиментом - це оптимізація асортименту товарів так, щоб він задовольняв потреби споживачів, сприяв конкурентоспроможності підприємства і приносив прибуток. На (рис. 1.4) представлена система управління асортиментом підприємства розроблена на поєднанні праць В. Я. Кардаша та С. М. Ілляшенка.



Джерело: Складено автором на основі [31].

Рис. 1.4 Процес управління системою асортиментної політики підприємства

Система управління асортиментною політикою є важливою складовою стратегічного управління та розвитку будь-якого підприємства. Цей процес передбачає ретельний аналіз як зовнішнього, так і внутрішнього середовища підприємства для ефективного управління асортиментом товарів і послуг. Перший крок в управлінні асортиментною політикою - це ретельний аналіз мікросередовища. Це означає дослідження факторів, які безпосередньо впливають на діяльність підприємства. Сюди входять [20, с. 286-292]:

- Клієнти: Розуміння потреб і попиту клієнтів допомагає підприємству визначити, які товари і послуги буде зручно пропонувати.
- Конкуренти: Аналіз конкурентів допомагає виявити прогалини в асортименті та можливості для вирізнення від них.
- Постачальники: Розуміння можливостей постачальників може впливати на рішення щодо розширення асортименту.
- Інші зацікавлені сторони: Інші сторони, такі як регулятори, партнери та громадські організації, також можуть впливати на асортиментну політику.

Наступний етап - аналіз внутрішнього середовища підприємства. Цей аналіз включає визначення наявних ресурсів, таких як праця, обладнання, фінанси та технології, аналіз сильних сторін і слабких сторін підприємства, а також можливих обмежень. Наступним кроком є оцінка продуктів або послуг, які вже пропонуються підприємством. Це включає в себе використання різних інструментів, таких як аналіз життєвого циклу товару, матриця БКГ і ABC-аналіз, щоб визначити, які продукти є успішними, а які можуть бути оптимізовані або вилучені з асортименту. Після цього визначаються чіткі цілі та завдання, які є критичними для успішного управління асортиментом. Вони визначають, які продукти або послуги мають бути в асортименті та які результати потрібно досягти. Після встановлення цілей створюються конкретні стратегії та плани щодо асортименту. Ці стратегії можуть містити в собі вилучення неефективних продуктів, модифікацію існуючих, розширення ліній або додавання нових продуктів. Завершальним кроком є постійний контроль і аналіз результатів. Це допомагає оцінити ефективність впроваджених змін і забезпечує постійну оптимізацію асортименту продуктів і послуг [2, с. 4-7].

У підсумку, управління асортиментом є невід'ємною частиною стратегічного управління підприємством. Воно допомагає оптимізувати асортимент, відповідати потребам клієнтів і збільшувати конкурентоспроможність, що є ключем до сталого успіху на ринку.

1.3. Методичні засади оцінки ефективності управління асортиментною політикою на підприємстві

Оцінка ефективності управління асортиментною політикою на підприємстві є важливим елементом стратегічного управління товарними асортиментами. Це допомагає підприємству забезпечити наявність та доступність товарів, які відповідають потребам споживачів і при цьому забезпечують максимальний прибуток. Методичний інструментарій формування та реалізації товарного асортименту роздрібної торгівлі є ключовим ресурсом для підприємств та фахівців, які діють у сфері роздрібної торгівлі. Мета методичного інструментарію - надавати чіткі рекомендації для формування товарного асортименту, що відповідає потребам клієнтів і сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства, забезпечувати практичні інструменти для аналізу ринку, конкуренції та внутрішніх ресурсів для визначення найбільш перспективних товарів і категорій, а також надавати рекомендації з управління асортиментом, включаючи аспекти закупівель, ціноутворення, маркетингу та управління залишками [13, с. 960-965].

Методичний інструментарій - це інструмент, який допомагає підприємствам ефективно управляти асортиментом товарів, які вони продають. Він включає в себе теоретичні матеріали, які пояснюють основні принципи управління асортиментом, практичні приклади, які показують, як ці принципи можна застосувати на практиці, інструменти для аналізу, які допомагають оцінити ефективність управління асортиментом, та рекомендації, які допомагають підприємствам покращити свої асортиментні політики.

Оцінка ефективності управління асортиментною політикою підприємства є складним завданням, оскільки вона вимагає врахування багатьох факторів, таких як:

- Відповідність асортименту потребам споживачів
- Конкурентоспроможність асортименту
- Ефективність виробництва

Оцінка ефективності управління асортиментною політикою зазвичай включає в себе кілька етапів. На рис. 1.5 наведені основні етапи здійснення оцінки ефективності управління асортиментною політикою підприємства.



Джерело: Складено автором на основі [10].

Рис. 1.5. Основні етапи здійснення оцінки ефективності управління асортиментною політикою підприємства.

Чітке визначення цілей і завдань є основним кроком у процесі оцінки. Цілі повинні бути конкретними, вимірюваними та адекватними, а завдання - спрямованими на досягнення цих цілей. Вибір показників відіграє ключову роль, оскільки від вибору правильних показників залежить об'єктивність оцінки. Показники повинні відображати стратегічні та фінансові аспекти управління

асортиментом. У табл. 1.7 наведено основні показники ефективності управління асортиментною політикою, а також методика їхнього розрахунку. Ці показники допомагають аналізувати різні аспекти управління асортиментом, від рентабельності продукції до оборотності дебіторської заборгованості. Вони є важливим інструментом для прийняття управлінських рішень і розвитку підприємства. Ці показники дозволять оцінити ефективність управління асортиментом, виявити можливості для оптимізації та покращення стратегії управління товарами або послугами, а також зрозуміти, наскільки підприємство використовує свій асортимент для досягнення своїх фінансових цілей.

Таблиця 1.7

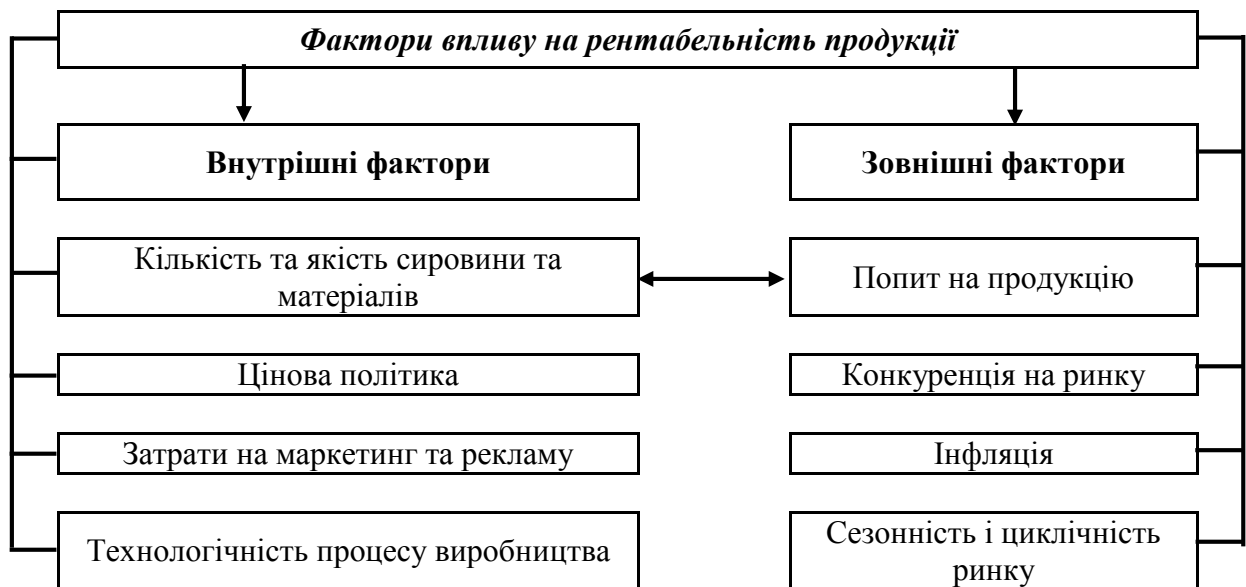
Показниками розрахунку ефективності управління асортиментною
політикою на підприємстві

№	Показники	Методика розрахунку
1	Рентабельність продукції	Визначається як співвідношення прибутку, отриманого від продажу товарів, до їхньої собівартості.
2	Рентабельність реалізації	Визначається як відношення прибутку від продажу товарів до загальної виручки від їхньої реалізації.
3	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	Визначається як співвідношення суми кредиторської заборгованості до середньорічної вартості дебіторської заборгованості.
4	Тривалість обороту дебіторської заборгованості	Визначається як співвідношення кількості днів у певному періоді (зазвичай рік) до коефіцієнта оборотності дебіторської заборгованості.
5	Коефіцієнт обертання асортименту	Визначається як відношення суми продажів до середньорічної вартості запасу товарів.
6	Коефіцієнт заповнення асортименту	Визначається як відношення кількості найменувань товару, що продаються, до загальної кількості найменувань товару, що могли б бути продані.
7	Коефіцієнт рентабельності асортименту	Визначається як сума творів рентабельності окремого виду виробу з його питомо вагу у загальному випуску продукції підприємства;

Джерело: Складено автором на основі [21], [12].

Аналіз показників ефективності управління асортиментною політикою відіграє ключову роль у стратегічному управлінні підприємством. За допомогою цих показників можна оцінити, наскільки ефективно підприємство використовує

свій асортимент товарів або послуг для досягнення своїх фінансових та стратегічних цілей. З таблиці видно, що рентабельність продукції є одним із ключових показників фінансової ефективності управління асортиментною політикою підприємства. Вона визначає, наскільки прибутковою є діяльність з виробництва та продажу товарів чи послуг. Розуміння факторів, які впливають на рентабельність, є важливим для керівництва підприємства, адже це допомагає приймати обґрунтовані рішення щодо стратегії, оптимізації процесів та розвитку бізнесу. На рис. 1.6 наведена схема ілюструє різноманітні фактори, які можуть впливати на рентабельність продукції. Вони можуть бути внутрішніми (пов'язаними з управлінням підприємством) та зовнішніми (пов'язаними з ринковими умовами та економічними чинниками).



Джерело: Складено автором на основі [18].

Рис. 1.6 Фактори впливу на рентабельність продукції

Внутрішні фактори, такі як собівартість продукції, цінова політика, маркетинг, інновації та інші, визначаються і контролюються самим підприємством. Ефективне управління цими факторами може позитивно вплинути на рентабельність та прибутковість. З іншого боку, зовнішні фактори, такі як конкуренція на ринку, інфляція, сезонність, ринкова стратегія та інші, можуть бути менш контрольовані підприємством, але вони також мають суттєвий вплив на рентабельність. Успішне підприємство повинно бути готовим адаптувати свою стратегію до змін на ринку та економічних умов. Отже, вирішення завдання з

підвищення рентабельності продукції вимагає комплексного підходу, враховуючи внутрішні та зовнішні фактори. Ефективне управління цими факторами дозволяє підприємству зберігати конкурентоспроможність та досягати фінансової стабільності в змінних умовах ринку [39, с. 96-102].

Крім того, коефіцієнти оборотності дебіторської заборгованості та обертання асортименту допомагають оцінити ефективність управління заборгованістю та запасами товарів. Коефіцієнти заповнення асортименту та рентабельності асортименту вказують на те, наскільки добре підприємство використовує свій асортимент для генерації прибутку. Аналіз цих показників допомагає виявити сильні та слабкі сторони управління асортиментом і розробити стратегії для покращення ефективності в цій сфері. Важливо зазначити, що жоден показник не може бути розглянутий ізольовано, і для отримання повної картини ефективності управління асортиментом слід розглядати їх у комплексі з основними економічними показниками діяльності підприємства.

Ефективне управління асортиментом на підприємстві вимагає уважного збору та аналізу необхідної інформації. Цей процес вимагає системності та ретельності, оскільки якісні дані є важливими для об'єктивної оцінки продуктового портфеля та прийняття обґрунтованих стратегічних рішень. Наступним етапом проводиться обчислення вибраних показників ефективності на основі зібраних даних. Наприклад, для досягнення цієї мети використовують різноманітні інструменти, включаючи матриці та моделі [35, с. 198-204].

Один з найбільш універсальних інструментів для аналізу продуктового портфеля на підприємстві - це матриця, розроблена консалтинговою компанією Boston Consulting Group у 1970 році. Цей інструмент допомагає підприємствам класифікувати свої товари або послуги, враховуючи два основних параметри: ринкову частку і потенційний ріст. За допомогою цієї матриці підприємство може визначити, які продукти варто підтримувати, розвивати, виводити з ринку або інвестувати в їх розвиток [14, с. 27-30]. Для полегшення розуміння принципу матриці БКГ, її ілюструють за допомогою графічного зображення на рис. 1.7.

Матриця БКГ

Темп росту ринку	>10%	Знаки питання	Зірки
	<10%	Собаки	Дійні корови
		Низька	Висока
		Частка ринку	

Джерело: розроблено автором на основі [45].

Рис. 1.7. Матриця БКГ

Матриця БКГ складається з чотирьох категорій, в кожній з яких продукти розміщуються в залежності від їхніх показників ринкової частки та потенційного росту:

- Зірки (Stars). Зірки представляють продукти або послуги з високою ринковою часткою і високим потенційним ростом. Це продукти, які ще не досягли свого максимального потенціалу, але мають потенціал стати лідерами на ринку. Їм може бути віддана багата увага та інвестиції для подальшого зростання.
- Дійні корови (Cash Cows). Дійні корови мають високу ринкову частку, але низький потенційний ріст. Це продукти, які зазвичай перебувають на зрілому етапі свого життєвого циклу. Вони забезпечують стабільний грошовий потік, із якого можна інвестувати в інші продукти.
- Знаки питання або проблемні діти (Question Marks або Problem Children). Вони мають низьку ринкову частку, але високий потенційний ріст. Це продукти, які потребують більше уваги та ресурсів для досягнення високої ринкової частки. Вони можуть стати зірками або, у разі невдалого управління, перетворитися на собак.
- Собаки (Dogs). Вони мають низьку ринкову частку і низький потенційний ріст. Це продукти, які не приносять багато прибутку і часто розглядаються для виведення з ринку або ліквідації.

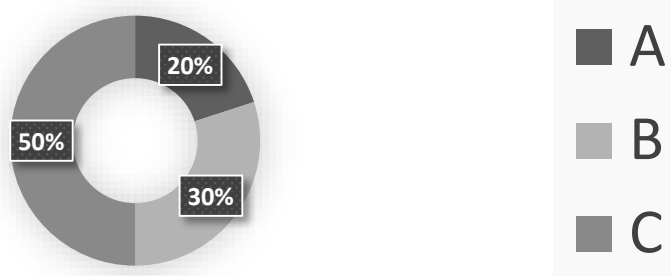
Отже, якщо ринок демонструє темп росту більше ніж 10%, та низьку частку ринку, то такий товар віднесений до категорії "Знаки питання". У випадку, коли темп росту ринку перевищує 10%, та високу частку ринку, то такий товар віднесений до категорії "Зірки". Якщо темп росту ринку, так і частка ринку вашого

товару низька, це вказує на категорію "Собаки". Остання категорія - "Дійні корови". Вона охоплює товари, де темп росту ринку менш як 10%, а частка товару на ринку висока.

Для оцінки внеску кожного продукту у загальний дохід підприємства ефективним методом є використання ABC - аналізу. Цей метод ґрунтується на принципі Парето, який стверджує, що 80% результатів можуть бути зумовлені лише 20% причин. У випадку бізнесу це означає, що приблизно 20% продуктів чи послуг можуть становити 80% загального доходу підприємства. На рис 1.8 показана частка кожної з категорій товарів в асортименті. Результати дослідження дозволять розділити усі продукти на три основні категорії, визначаючи їхню важливість і внесок у дохід підприємства [22, с. 98].

На основі проведеного дослідження можна визначити три головні групи продуктів, розподіливши їх за їхньою важливістю та прибутковістю для підприємства.

- Категорія А - це найцінніші товари, які забезпечують 80% прибутку підприємства, але представляють лише 20% від загального асортименту.
- Категорія В - охоплює 15% продажів і 30% асортименту.
- Категорія С - це товари, які складають 50-60% від загального асортименту, приносять лише ~15% доходу підприємства.



Джерело: розроблено автором на основі [29].

Рис. 1.8. Доля груп товарів в асортименті

Аналіз ABC допомагає підприємству легше спрямовувати ресурси, враховуючи важливість кожного елемента. Товари або клієнти з категорії А можуть отримувати більше уваги та ресурсів для максимізації прибутку, тоді як категорія

С може вимагати менше уваги та оптимізації витрат. Доцільно використовувати ABC – аналіз, в поєднанні з XYZ - аналізом. XYZ-аналіз - це метод дослідження та управління запасами або продуктами, який допомагає визначити стабільність продажів товарів. Цей аналіз використовується для класифікації продуктів на основі їхньої стабільності продажів та передбачуваності попиту. Зазвичай продукти класифікуються в одну з трьох категорій [50, с. 25-30]:

- X-категорія. В цю категорію включаються продукти з високою передбачуваністю попиту і стабільними продажами. Товари з цієї категорії дозволяють легко прогнозувати рівень попиту на них. Управління запасами для X-категорії може бути більш консервативним і спрямованим на підтримання оптимальних запасів, адже попит на них мало ймовірно сильно зміниться.
- Y-категорія: Сюди включаються продукти з помірною передбачуваністю попиту та змінними продажами. Товари з цієї категорії можуть вимагати більш активного управління запасами та прогнозуванням, оскільки їхні продажі можуть варіюватися у певних межах.
- Z-категорія: В цю категорію потрапляють продукти з низькою передбачуваністю попиту та найбільшою нестабільністю у продажах. Товари з цієї категорії вимагають найбільшої уваги та активного управління запасами, оскільки їхні продажі можуть бути непередбачуваними, і вони можуть піддаватися значним змінам.

Таблиця 1.8

ABC – аналіз, в поєднанні з XYZ – аналізом

	A	B	C
X	AX	BX	CX
Y	AY	BY	CY
Z	AZ	BZ	CZ

Джерело: розроблено автором на основі [49], [47].

Де, AX - висока прибутковість, регулярні продажі, високий рівень прогнозованості;

BX - середня прибутковість, регулярні продажі, високий рівень прогнозованості;

SX - низька прибутковість, регулярні продажі, високий рівень прогнозованості;
 AY - висока прибутковість, періодичні продажі, середній рівень прогнозованості;
 BY - середня прибутковість, періодичні продажі, середній рівень прогнозованості;
 CY - низька прибутковість, періодичні продажі, середній рівень прогнозованості;
 AZ - висока прибутковість, нерегулярні продажі, низький рівень прогнозованості;
 BZ - середня прибутковість, нерегулярні продажі, низький рівень прогнозованості;
 CZ - низька прибутковість, нерегулярні продажі, низький рівень прогнозованості;

Отже, XYZ-аналіз допомагає підприємствам визначити оптимальні стратегії управління запасами та продуктами для кожної категорії, дозволяючи ефективно реагувати на зміни в попиті та мінімізувати ризики надлишкових запасів або дефіциту товарів.

Оцінка та управління асортиментною політикою є важливим процесом для будь-якого підприємства. Він дозволяє забезпечити відповідність асортименту потребам ринку та цілям підприємства.

Процес оцінки асортиментної політики складається з кількох етапів:

- Збір даних. На цьому етапі збираються дані про асортимент підприємства, такі як обсяги продажів, прибуток, витрати, частка ринку тощо.
- Розрахунок показників ефективності. На основі зібраних даних розраховуються показники ефективності асортиментної політики, такі як рентабельність продажів, обіг товарів, товарооборот тощо.
- Аналіз отриманих результатів. На цьому етапі аналізуються отримані результати, щоб виявити тенденції, проблеми та їхній вплив на ефективність управління асортиментом.
- Розробка рекомендацій. На основі аналізу отриманих результатів розробляються рекомендації щодо оптимізації асортиментної політики.

Після внесення змін в асортиментну політику важливо встановити систему моніторингу та контролю, щоб відстежувати, як ці зміни впливають на показники ефективності. Моніторинг дозволяє перевіряти, чи досягнуті поставлені цілі, і вчасно реагувати на будь-які негативні тенденції. Важливо також постійно

коригувати асортиментну стратегію підприємства відповідно до змін на ринку та внутрішніх факторів.

Оцінка та управління асортиментною політикою є комплексним і постійним процесом, який вимагає від підприємства наявності правильних даних, їх ретельного аналізу та вчасного прийняття рішень. Аналіз отриманих результатів може включати в себе наступні кроки:

- Оцінка тенденцій. На цьому етапі виявляються тенденції в обсягах продажів, прибутку, витратах, частці ринку тощо. Наприклад, якщо обсяги продажів товарів групи А зростають, це може означати, що ці товари є популярними серед клієнтів і підприємству слід збільшити їхню частку в асортимент.
- Визначення проблем. На цьому етапі виявляються проблеми, які можуть негативно впливати на ефективність управління асортиментом. Наприклад, якщо товар групи С має високі витрати на зберігання, підприємству слід розглянути можливість його скорочення.
- Визначення впливу на ефективність управління асортиментом. На цьому етапі оцінюється вплив виявлених тенденцій і проблем на ефективність управління асортиментом.

На основі аналізу отриманих результатів розробляються рекомендації щодо оптимізації асортиментної політики. Ці рекомендації можуть включати в себе наступні заходи:

- Розширення або скорочення асортименту.
- Зміна цінової політики.
- Покращення відносин з дебіторами.
- Зменшення витрат на зберігання товарів.
- Впровадження змін в асортиментну політику

Після розробки рекомендацій їх необхідно впровадити в асортиментну політику підприємства. Це може включати в себе наступні кроки:

- Прийняття відповідних рішень.
- Внесення змін в інформаційні системи.
- Перенавчання персоналу.

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

Управління асортиментною політикою підприємства на сучасному етапі регулюється різними нормативними актами та підтримується різними інформаційними ресурсами. Хоча на ринку споживачів в Україні були важкі періоди в минулому, проте на сьогоднішній день вже існують визнані нормативно-правові акти, які регулюють аспекти управління асортиментною політикою підприємств. Україна, як і багато інших країн, розвиває своє господарське законодавство та нормативно-правові акти, спрямовані на регулювання управління асортиментною політикою підприємств. Це включає в себе закони, постанови, накази та інші правові документи, які встановлюють правила щодо складу асортименту продукції, планування виробництва та маркетингових стратегій. В українському законодавстві існують ряд законів і нормативних актів, які регулюють аспекти управління асортиментною політикою підприємств. Основні з них включають:

- Господарський кодекс України: Визначає загальні принципи діяльності підприємств, включаючи аспекти управління асортиментом, контрактної роботи та ведення бізнесу.
- Закон України "Про захист прав споживачів": Регулює відносини між підприємствами і споживачами, включаючи правила надання інформації про продукцію та послуги [26].
- Закон України "Про рекламу": Встановлює правила проведення рекламних кампаній і обов'язки підприємств щодо інформації, яку вони надають споживачам через рекламу [25].
- Закон України "Про захист прав власників патентів на промислові зразки": Регулює відносини, пов'язані з охороною і використанням промислових зразків, що може стосуватися асортименту продукції.
- Закон України "Про стандартизацію": Встановлює правила стандартизації продукції та послуг, що впливає на якість і безпеку товарів.

Ці закони та інші нормативні акти створюють правовий каркас для управління асортиментною політикою, забезпечуючи права та обов'язки підприємств та споживачів. Це допомагає забезпечити високу якість продукції, конкурентоспроможність підприємств і захист прав споживачів в Україні.

Вирішення проблеми якості продуктів і послуг має велике значення в Україні, і цьому сприяє Указ Президента України "Про заходи щодо підвищення якості вітчизняної продукції" [52], який був прийнятий в 2001 році. Основна мета цього Указу полягає в покращенні якості внутрішнього виробництва.

Окрім того, для захисту прав підприємців, які виробляють відомі товари і послуги, існує Закон України "Про охорону прав на знаки для товарів і послуг" [24]. Цей закон спрямований на запобігання підробці і захист інтелектуальної власності.

Важливим аспектом вирішення цих питань є реклама, оскільки в Україні ринок рекламних послуг добре розвинутий. Закон України "Про рекламу", який був прийнятий в 1996 році, встановлює правила та обмеження для рекламної діяльності. Він забороняє рекламу алкогольних та тютюнових виробів у засобах масової інформації, зброї тощо. Закон також обмежує рекламу, яка спрямована на неповнолітніх. Ці правові акти грають важливу роль у забезпеченні якості продукції і послуг, а також в регулюванні рекламної діяльності в Україні.

Закон України "Про захист прав споживачів" є основним правовим актом, який регулює відносини між споживачами і постачальниками товарів і послуг в Україні. Цей закон має на меті забезпечити захист прав та інтересів споживачів і встановлює важливі правила і норми для гарантування їхньої безпеки та справедливих умов споживання. Закон має велике значення для захисту прав індивідуальних та колективних споживачів в Україні і регулює багато аспектів відносин між споживачами і постачальниками. Аспекти, які можуть бути включені до законодавства про захист прав споживачів:

- Закони вимагають від продавців надавати повну та чітку інформацію про товари та послуги, включаючи ціни, характеристики, умови гарантії та повернення.

- Закони встановлюють стандарти безпеки для товарів і послуг, а також вимагають від виробників маркування продуктів, що містить інформацію про можливі ризики та заходи безпеки.
- Споживачі мають право на вибір і не повинні бути обмануті або позбавлені можливості вибору через монополістичні або антимонопольні практики.
- Закони передбачають процедури розгляду скарг і спорів між споживачами та продавцями, включаючи можливість вирішення питань через альтернативні методи вирішення спорів, такі як медіація або арбітраж.
- Закони гарантують споживачам право на гарантії на товари і послуги, а також на повернення товарів у випадку невідповідності заявленим характеристикам.

Захист прав споживачів є важливою складовою правової системи, яка сприяє впевненості споживачів у їхніх правах та сприяє розвитку ринків через створення справедливих і конкурентних умов для всіх сторін. З початку 1994 року в Україні була впроваджена система споживчої експертизи та сертифікації, яка стала надзвичайно важливою для захисту прав та інтересів споживачів. Ця система спрямована на забезпечення якості та безпеки товарів і послуг, які надаються на ринку. Основною метою цієї системи є перевірка та сертифікація продукції з точки зору відповідності вимогам стандартів та нормативів, а також забезпечення прав споживачів на отримання безпечних і якісних товарів. Це важливо для покупців, оскільки вони мають право на інформованість про продукцію та її характеристики перед покупкою.

Паралельно з цим, у різних регіонах України діють незалежні лабораторії, які виконують ретельний контроль якості та безпеки товарів, що випускаються на ринок. Ці лабораторії забезпечують об'єктивність та достовірність результатів експертизи, допомагаючи таким чином підтверджувати високу якість продукції.

Газета "Разом", створена Українською асоціацією споживачів, виступає як додатковий засіб інформаційної підтримки для споживачів. Вона розповідає про права та обов'язки споживачів, надає поради щодо вибору якісних товарів і послуг, а також висвітлює актуальні питання, пов'язані зі споживчими правами.

Ці ініціативи та заходи свідчать про важливість захисту прав споживачів в Україні і спрямовані на створення більш безпечного та справедливого ринку для всіх громадян.

Для ефективного управління асортиментом товарів важливо встановити надійну систему інформаційного забезпечення. Один із ключових елементів управління це облік. Асортиментна політика повинна бути підтримана точними обліковими даними, щоб всі розрахунки і показники відображали дійсний стан справ і надавали достовірну інформацію для управління підприємством.

Для забезпечення точності та відповідності вимогам бухгалтерського обліку важливо дотримуватися П(С)БО - це Положення (стандарти) бухгалтерського обліку, які регулюють бухгалтерські процедури та стандарти в Україні. Дотримання П(С)БО допомагає забезпечити однорідність та порівнянність фінансової інформації між різними підприємствами і забезпечує відповідність бухгалтерської звітності вимогам законодавства. Основні стандарти та положення, які можуть бути відповідальні за ці питання, включають:

- П(С)БО 10 "Запаси": Цей стандарт регулює облік запасів, включаючи асортиментну продукцію. Він встановлює правила для визначення вартості запасів, їх вимірювання, зниження вартості і обліку операцій з запасами.
- П(С)БО 16 "Витрати на основні засоби" і П(С)БО 23 "Витрати на необоротні активи": Ці стандарти регулюють облік і амортизацію необоротних активів, які можуть бути частиною асортименту товарів.
- П(С)БО 15 "Основні фінансові результати": Цей стандарт може бути застосований до обліку фінансових результатів, які стосуються асортиментної політики та витрат на асортиментну продукцію.

Отже, ефективне інформаційне забезпечення допомагає підприємству приймати обґрунтовані рішення, оптимізувати асортимент товарів і забезпечити конкурентну перевагу на ринку.

Висновки до розділу 1

Аналіз теоретичних основ показав, що управління асортиментною політикою підприємства є надзвичайно актуальним поняттям у сучасних умовах бізнесу. Швидкий розвиток технологій та постійне зростання рівня конкуренції ставлять перед підприємствами завдання постійної адаптації свого асортименту товарів та послуг до змін потреб споживачів і ринкових умов. Це необхідно для того, щоб підприємства зберігали свою конкурентоспроможність, вдовольняли потреби клієнтів та досягали максимального прибутку. Важливість правильно підбраного асортименту товарів чи послуг не може бути переоцінена, оскільки це може стати ключовим фактором успіху підприємства.

Було також розглянуто систему управління асортиментною політикою на підприємстві, яка є стратегічно важливою частиною управління бізнесом, оскільки вона визначає, які товари або послуги підприємство буде пропонувати на ринку, і як вони будуть виготовлені, розповсюджені та рекламовані.

Методичний інструментарій аналізу системи управління асортиментною політикою охоплює в собі теоретичні матеріали, практичні приклади, інструменти для аналізу та рекомендації для ефективного управління асортиментом товарів на роздрібних ринках. Він розроблений з урахуванням сучасних тенденцій у сфері роздрібної торгівлі та може бути корисним інструментом для досягнення успіху в цій галузі

Також було проаналізовано нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління асортиментною політикою підприємства, які є важливим інструментом для забезпечення ефективного функціонування та розвитку підприємства. Такий аналіз може допомогти визначити, як підприємство відповідає законодавчим вимогам і як воно використовує інформаційні ресурси для управління асортиментною політикою.

РОЗДІЛ 2

ПРИКЛАДНІ ОСНОВИ АНАЛІЗУ УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТНОЮ ПОЛІТИКОЮ ТОВ «ОЛДІ – ЖИТОМИР»

2.1. Організаційно-правова характеристика ТОВ «ОЛДІ – Житомир»

Компанія «ОЛДІ» — велика оптово-роздрібна мережа, що спеціалізується на продажі будівельно-оздоблювальних матеріалів. Компанія була заснована в 1994 році та спеціалізувалася на імпорті та продажу підлогових покриттів та супутніх матеріалів.

У 1997 році компанія почала створювати власну мережу магазинів, відкривши перший магазин будівельних матеріалів DIY в Києві на проспекті Перемоги. До 2004 року мережа "ОЛДІ" розширилася до двох магазинів у Києві, об'єднаних загальною площею 11 000 квадратних метрів та з чисельним штатом співробітників понад 250 осіб.

З 2004 року компанія розвиває мережу будівельних гіпермаркетів DIY. У 2007 році департамент оптових продажів вийшов на весь ринок України та став третім за обсягом продажів підлогових покриттів на оптовому ринку.

З 2008 по 2010 рік були відкриті будівельні магазини в Житомирі та Дніпрі, піднявши загальну торговельну площу магазинів до 45 500 квадратних метрів. Зараз мережа "ОЛДІ" включає 4 будівельні гіпермаркети в трьох містах України та має понад 1000 співробітників.

У 2011 році розпочато будівництво другої черги логістичного складу ОЛДІ. Компанія виходить на 1-е місце серед операторів ринку оптової торгівлі покриттям для підлоги

На сьогоднішній момент мережа налічує 4 будівельні гіпермаркети, які розташовані в 3-х містах України. Загальна чисельність співробітників компанії ОЛДІ на сьогоднішній момент складає понад 1000 осіб. Всі магазини мережі працюють за єдиними стандартами високої якості обслуговування клієнтів. У мережі представлені товарні категорії від загальнобудівельних та оздоблювальних матеріалів до посуду та товарів для відпочинку.

ТОВ «ОЛДІ-Житомир» спеціалізується на реалізації широкого асортименту продукції, який можна розділити на декілька категорій товарів та визначити широту асортименту. Детальніше про асортимент продукції ТОВ «ОЛДІ – Житомир» показано в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Асортимент продукції ТОВ «ОЛДІ – Житомир»

Назва асортиментної групи	Категорії товарів	Широта асортименту
1	2	3
Будівельні матеріали	Цегла	4
	Покрівля	13
	Вироби з дерева	9
	Тротуарна плитка та бетонні вироби	2
	Гіпсокартонові системи	8
	Підвісні стелі	2
	Будівельна хімія	14
	Водостічні та дренажні системи	3
	Паркани та огорожі	4
	Утеплення та звукоізоляція	7
	Гідроізоляція	3
	Металопрокат	6
	Вікна	5
	Пакувальні матеріали	4
Плитка	Керамічна плитка і керамограніт	1
	Декоративна плитка	1
	Клінкерна плитка	1
	Плитка-мозаїка	1
	Склоблоки	1
	Профілі та СВП	1
	Заповнювачі для швів	1
	Клей для плитки	1
Автотовари	Автотюнінг та аксесуари	10
	Технічні рідини	10
	Автокосметики	10
	Догляд за автомобілем	6
	Технічна допомога	11
	Автоінструменти	7
	Автоелетроніка	6
Інструменти	Ручний інструмент	36
	Електрообладнання	10
	Вимірювальний інструмент	3
	Кріплення	19
	Ручний електроінструмент	22
	Малярний інструмент	14

Продовження табл. 2.1

1	2	3
Покриття для підлоги	Ламінат	2
	Лінолеум	2
	Плінтус	3
	Паркетна дошка	1
	Брудозахисні килими, решітки	4
	Килимові покриття	2
	Клей для покриттів	2
	Підкладки	1
	Поріжки	1
Освітлення	Світильники	9
	Промислове освітлення	5
	Лампи	4
	Акcesуари та комплектуючі для освітлення	3
	Електроmontажне устаткування	16
	Захист електромережі	11
	Акумулятори та батарейки	2
	Кабельно-дротова продукція	6
	Трекові системи	3
	Ліхтарі	1
	Лампи настільні	1
	Нічники	1
Оздоблювальні матеріали	Шпалери та покриття стін	14
	Панелі ПВХ/МДФ та комплектуючі	3
	Декор для вікон	3
	Жалюзі	1
	Ролети	1
Двері та фурнітура	Двері	4
	Фурнітура	14
	Комплектуючі для дверей	5
Меблі	Вітальні	1
	Крісла	1
	Столи	1
	Стільці	1
	Полиці	1
	Комоди	1
	Сейфи	1
	Шафи	1
	Стелажі	1
Сантехніка	Ванни та панелі	3
	Умивальники та мийки	3
	Унітази, біде та пісуари	7
	Змішувачі сантехнічні	2
	Душові кабінки та обладнання	8
	Водопровід	10
	Системи вентиляції	8
	Фільтри та системи очищення води	5

Продовження табл. 2.1

1	2	3
Лаки та фарби	Фарби декоративні	1
	Фарби інтер'єрні	1
	Лаки	1
	Фарби фасадні	1
	Емалі	1
	Штукатурка декоративна	1
	Пігменти	1
	Захисні покриття для деревини	1
	Фарби аерозольні	1
	Змивки та розчинники	1
Товари для дому	Туристичне спорядження	6
	Інвентар для прибирання	12
	Домашній текстиль	6
	Сушарки для білизни	3
	Дошки прасувальні та чохли	3
	Плечики	1
Побутова техніка	Техніка для кухні	18
	Велика побутова техніка	4
	Кліматична техніка	4
	Техніка для краси та здоров'я	5
	Акcesуари для електроніки	6
	Догляд за будинком та одягом	3
Посуд	Посуд для приготування	6
	Посуд для консервування	3
	Посуд столовий	7
	Посуд для зберігання	4
	Харчова упаковка	3
	Кухонні акcesуари	27
Зоотовари	Засоби догляду за тваринами	8
Краса та здоров'я	Антисептики та маски	2
	Засоби для ванни та душу	4
	Засоби догляду за ротовою порожниною	3
	Особиста гігієна	9
	Дезодоранти, антисперанти	3
Сад та город	Басейни та акcesуари	4
	Садові меблі	11
	Товари для пікніку	11
	Садовий інвентар	14
	Садовий електроінструмент	11
	Насіння	4
	Ємності	3
	Засоби від тарганів і гризунів	2
	Добрива та засоби захисту рослин	1

Джерело: складено автором на основі [41].

Асортимент ТОВ "ОЛДІ-Житомир" свідчить про різноманітність та широту продукції, яку компанія пропонує на ринку. Асортимент товарів поділений на

категорії, що вказує на багатогранність їхньої діяльності. Такий різноманітний асортимент може привертати різний сегмент споживачів та сприяти підвищенню конкурентоспроможності компанії. Загальна широта асортименту вказує на готовність ТОВ "ОЛДІ-Житомир" відповідати різним потребам клієнтів у різних категоріях товарів. Це може бути важливим фактором для залучення різноманітної аудиторії та забезпечення сталого розвитку компанії на ринку.

Організаційно-правова характеристика (ОПХ) є важливим юридичним документом, що надає детальний опис юридичної структури, правового статусу та організаційної діяльності підприємства чи організації. Цей документ визначає правила та положення, які керують функціонуванням суб'єкта господарювання, його статус у правовому відношенні та його основні характеристики [8, с. 65-70]. Організаційно-правова характеристика ТОВ «ОЛДІ – Житомир» представлена в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Організаційно-правова характеристика ТОВ «ОЛДІ – Житомир»

Повне найменування юридичної особи	Товариство з обмеженою відповідальністю ОЛДІ - Житомир
Скорочена назва	ТОВ "ОЛДІ - ЖИТОМИР"
Статус юридичної особи	Не перебуває в процесі припинення
Код ЄДРПОУ	35238424
Дата реєстрації	26.06.2007
Уповноважені особи	Моргуліс Ігор Семенович
Розмір статутного капіталу	1 120 000,00 грн.
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Форма власності	Недержавна власність
Види діяльності	
Основний	47.52 Роздрібна торгівля залізними виробами, будівельними матеріалами та санітарно-технічними виробами в спеціалізованих магазинах
Інші	46.33 Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами 82.20 Діяльність телефонних центрів 82.99 Надання інших допоміжних комерційних послуг, н.в.
Місцезнаходження юридичної особи	Україна, Житомирська обл., місто Житомир, Вул. Вітрука 9

Джерело: Складено автором на основі звітності підприємства

Отже, Товариство з обмеженою відповідальністю "ОЛДІ - Житомир" є юридичною особою, зареєстрованою в Україні, згідно з кодом ЄДРПОУ 35238424.

Дана юридична особа не перебуває в процесі припинення та має статутний капітал у розмірі 1 120 000,00 гривень. Організаційно-правова форма - Товариство з обмеженою відповідальністю. Власність - недержавна. Головним видом діяльності ТОВ "ОЛДІ - Житомир" є роздрібна торгівля залізними виробами, будівельними матеріалами та санітарно-технічними виробами в спеціалізованих магазинах. Крім того, організація займається оптовою торгівлею молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами, а також надає послуги в галузі діяльності телефонних центрів і інших допоміжних комерційних послуг. Організація має своє місцезнаходження в місті Житомир, Житомирська область, за адресою: вулиця Вітрука 9. Зазначена інформація дає загальне уявлення про юридичний статус, структуру та види діяльності ТОВ «ОЛДІ – Житомир».

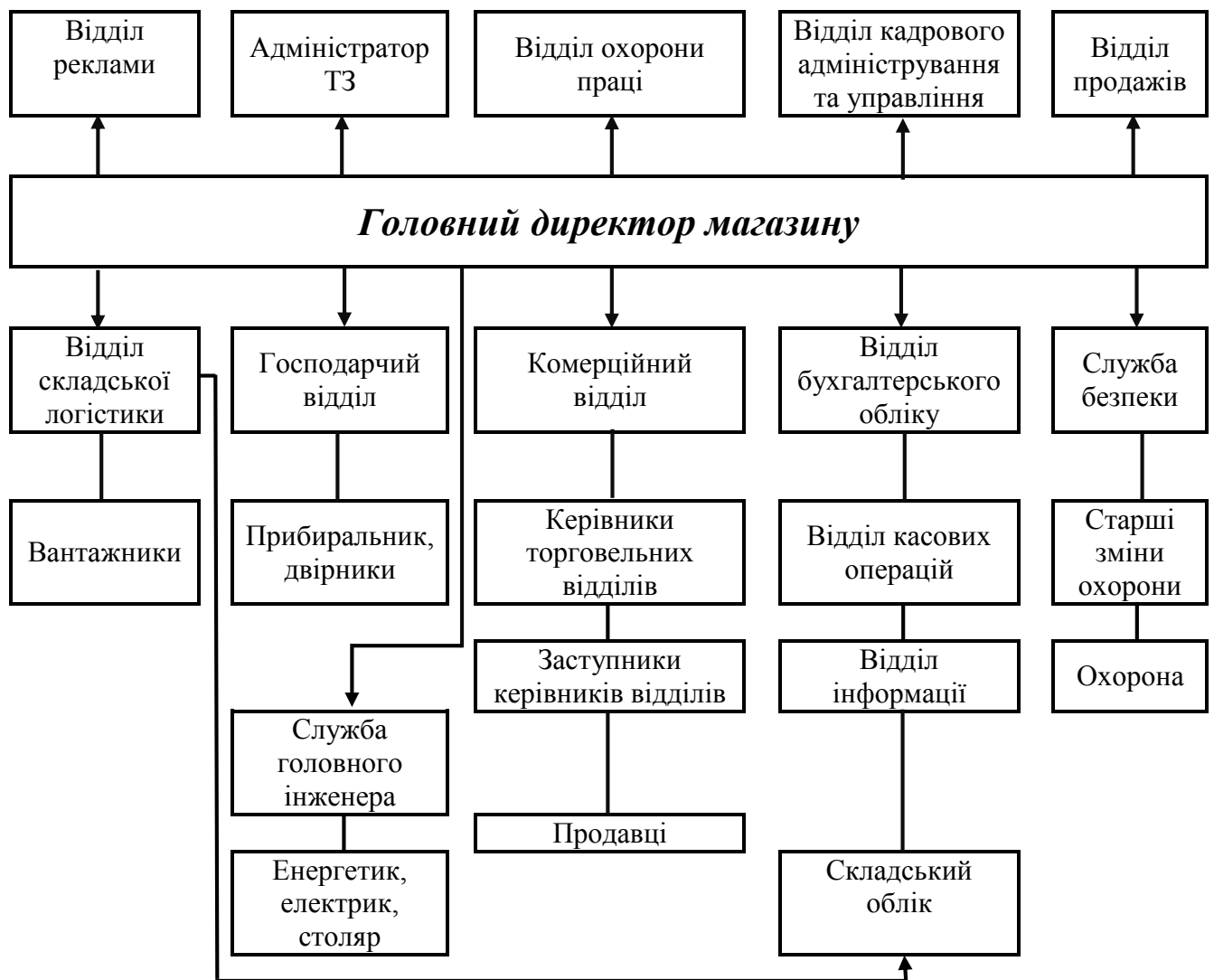
Організаційна структура підприємства - це концептуальна модель, яка визначає, як саме організація буде функціонувати, які внутрішні відносини між підрозділами та співробітниками, і як це сприятиме досягненню її стратегічних та операційних цілей. Ця модель може приймати різні форми, такі як ієрархічна, функціональна, матрична, процесна тощо, і вона визначає, як будуть розподілені влада, відповідальність та завдання всередині підприємства. На шляху до досягнення мети – стати лідером у сфері оптової торгівлі надає перевагу лінійно-функціональній організаційній структурі. Це дає нам змогу максимально оптимізувати внутрішні процеси та координувати діяльність різних функціональних підрозділів для досягнення спільних цілей.

Лінійно-функціональна структура є однією з основних форм організаційної структури підприємства. Вона характеризується чіткою ієрархічною організацією, де кожен співробітник знаходиться під підпорядкуванням одного керівника і виконує функціональні обов'язки відповідно до своєї спеціалізації. Основні риси лінійно-функціональної структури:

- Чітку ієрархію з верховним керівництвом.
- Розділення на функціональні підрозділи.
- Спеціалізацію співробітників.
- Централізоване управління.

– Ефективність виконання стандартних завдань.

Лінійно-функціональна структура може бути дуже ефективною для виконання стандартних операцій та завдань, оскільки кожен функціональний підрозділ спеціалізується на конкретних аспектах роботи. Проте ця структура також може мати обмеження, такі як обмежена гнучкість, уповільнення прийняття рішень через велику кількість різних функціональних підрозділів та можливість виникнення конфліктів між цими підрозділами [9, с.166-170]. Організаційна структура ТОВ «ОЛДІ - Житомир» представлена на рис. 2.1.



Джерело: Складено автором за даними підприємства

Рис. 2.1 Організаційна структура ТОВ «ОЛДІ - Житомир»

Аналіз тенденцій розвитку галузі є важливою складовою стратегічного управління підприємством. Він допомагає підприємствам адаптуватися до змін в економічному оточенні та галузі, прогнозувати майбутні можливості і загрози, розробляти стратегію розвитку та приймати обґрунтовані рішення [19, с. 74-80].

У нашій країні будівельні гіпермаркети вперше з'явилися лише наприкінці 1990-х років. До цього часу товари для ремонту та будівництва громадяни зазвичай купували на ринках або в невеликих магазинчиках. Першим вітчизняним та, можливо, навіть міжнародним мережам довелося стикається з менталітетом та звичкою українців купувати будівельні матеріали на ринках. У підсумку, мережевим будівельним магазинам вдалося здобути перемогу, відкривши для українських споживачів доступ до широкого асортименту товарів і високоякісного сервісу.

Мережеві будівельні магазини стали важливим елементом українського ринку будівельних матеріалів, і ця тенденція продовжує наростати. Однією з ключових переваг цих мереж є їхня здатність пропонувати широкий асортимент товарів під одним дахом. Це дає споживачам можливість зручно обирати необхідні матеріали та аксесуари для будівництва та ремонту без необхідності подорожувати між різними магазинами чи ринками [43, с. 70-72].

Крім того, мережеві магазини активно працюють над поліпшенням обслуговування клієнтів. Вони надають консультації щодо вибору матеріалів, допомагають з плануванням та дизайном проєктів, іноді навіть пропонують послуги доставки. Це робить процес придбання будівельних матеріалів більш зручним і дружнім для споживачів. Зараз мережеві будівельні магазини активно розширюють свою мережу, відкриваючи нові філії та магазини в різних регіонах України. Це свідчить про їхню впевненість у власному розвитку та попиті на їхні послуги та товари.

У подальшому розвитку цієї галузі можна очікувати ще більшого розширення асортименту, вдосконалення сервісу та прискореного впровадження інноваційних рішень, які допоможуть задовольнити потреби споживачів щодо будівництва та ремонту. Мережеві будівельні магазини залишаються важливим

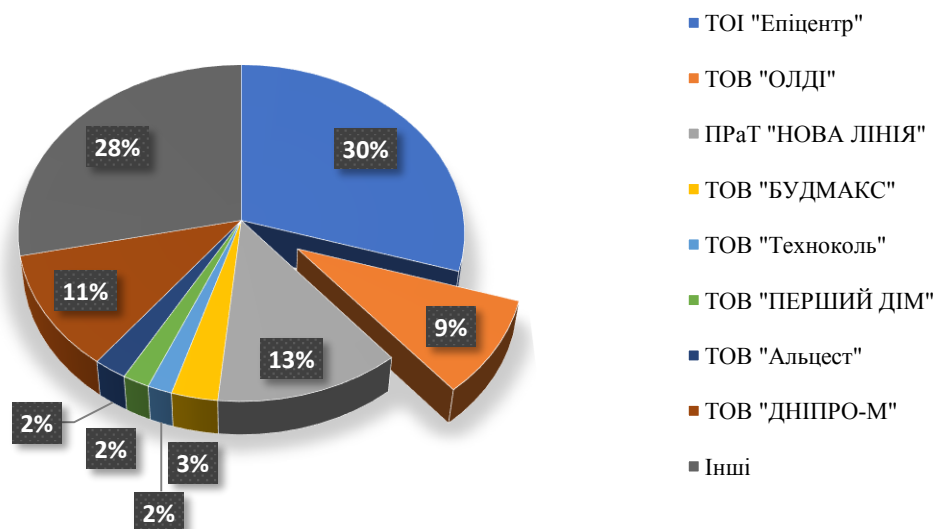
ланком у будівельній індустрії України, сприяючи зручності та доступності необхідних будівельних матеріалів для всіх.

Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ) "ОЛДІ" є визнаним лідером у сфері оптової торгівлі будівельними матеріалами в Україні. Заснована в Україні, ця компанія має велику популярність і репутацію завдяки своєму успішному бізнесу та великому обсягу оптових продажів будівельних матеріалів. Серед ключових факторів, які сприяють успіху ТОВ "ОЛДІ" в цій галузі, можна відзначити:

- Компанія пропонує великий вибір будівельних матеріалів, що включає в себе все, що потрібно для будівництва і ремонту. Це робить їхні магазини привабливими для покупців, які шукають різні матеріали та аксесуари.
- "ОЛДІ" дбає про те, щоб їхні клієнти отримували якісні будівельні матеріали, що відповідають стандартам безпеки та якості.
- Компанія надає професійну консультацію клієнтам щодо вибору та використання матеріалів, а також надає послуги доставки та обробки замовлень.
- "ОЛДІ" активно розширює свою мережу магазинів і філій по всій Україні, що дозволяє їм бути ближче до клієнтів і покривати більше регіонів.
- Компанія має довгостроковий досвід і надійну репутацію, що сприяє її визнанню як надійного партнера для будівельної галузі.

Будівельна індустрія має великий вплив на економіку країни, сприяючи створенню робочих місць, забезпечуючи необхідну інфраструктуру для громад та допомагаючи реалізовувати різноманітні проєкти. Загалом, ТОВ "ОЛДІ" займає високе місце серед постачальників будівельних матеріалів в Україні і продовжує активно сприяти розвитку будівельної індустрії в країні.

На рис. 2.2 можна побачити детальний аналіз ринкової частки ТОВ «ОЛДІ» в порівнянні з іншими конкурентами.



Джерело: Складено автором на основі [40].

Рис. 2.2. Аналіз ринкової частки ТОВ «ОЛДІ» в порівнянні з іншими конкурентами.

ТОВ "ОЛДІ" підтверджує свою лідерську позицію у сфері торгівлі будівельними матеріалами в Україні, займаючи третє місце серед інших учасників цього ринку. Це свідчить про ефективну та успішну роботу компанії в даному секторі. Набуття значної частки ринку на рівні 9,2% вказує на високий рівень конкурентоспроможності ТОВ "ОЛДІ" і його здатність задовольняти потреби різних споживачів.

Завдяки успішній позиції на ринку, ТОВ "ОЛДІ" має можливість розширювати свою діяльність, розвивати нові напрямки і сприяти подальшому розвитку галузі будівельних матеріалів в Україні. Це свідчить про важливу роль компанії у галузі будівництва та її внесок у розвиток економіки країни.

На ринку діють багато мережових магазинів будівельних матеріалів, які займаються оптовою та роздрібною торгівлею. Ці підприємства мають різне походження та розміри, що дозволяє забезпечити різноманітність товарів та конкуренцію на ринку. Порівняння основних конкурентів ТОВ «ОЛДІ», показано в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Порівняльний аналіз основних конкурентів ТОВ «ОЛДІ» за 2022 рік

Показник	ПрАТ "НОВА ЛІНІЯ"	ТОВ «ОЛДІ»	ТОВ «ЕПЦЕНТР»
Чистий прибуток, тис. грн	51 160	98 627	3 605 300
Чистий дохід, тис. грн	5 069 630	892 940	57 627 523
Асортимент продукції	Будівельні матеріали	Будівельні матеріали, інструменти, продовольчі товари	Будівельні матеріали, інструменти, продовольчі товари
Реклама	+	+	+
Споживачі	Будівельники, ремонтники, архітектори, дизайнери та роздрібні покупці	Будівельники, ремонтники, архітектори, дизайнери та роздрібні покупці	Будівельники, ремонтники, архітектори, дизайнери та роздрібні покупці
Частка ринку	12,5 %	9,2 %	29,8 %

Джерело: складено автором на основі власних досліджень та [40].

ТОВ "ЕПЦЕНТР" - підприємство володіє найвищим чистим прибутком і чистим доходом, що свідчить про її домінування на ринку та високий обсяг продажів. ТОВ "ЕПЦЕНТР" має значну частку ринку (29,8%) і веде конкурентну боротьбу на ньому. ПрАТ "НОВА ЛІНІЯ": Ця компанія також володіє важливою часткою ринку (12,5%) та показує гарні фінансові результати, зокрема чистий прибуток. ПрАТ "НОВА ЛІНІЯ" є сильним учасником ринку будівельних матеріалів. ТОВ "ОЛДІ": Маючи меншу частку ринку (9,2%), ТОВ "ОЛДІ" все ж є важливим гравцем зі значущим чистим прибутком і чистим доходом. Вона спеціалізується не лише на будівельних матеріалах, а й на інструментах та продовольчих товарах.

Усі три підприємства спеціалізуються на будівельних матеріалах і мають схожий споживчий сегмент. Кожна з них активно використовує рекламні заходи для залучення клієнтів та збереження конкурентної позиції на ринку.

Загалом, ТОВ "ЕПЦЕНТР" має найбільшу частку ринку та найвищі фінансові показники, що свідчить про його домінування. ПрАТ "НОВА ЛІНІЯ" та ТОВ "ОЛДІ" також успішні та конкурентоспроможні у своїх категоріях, але мають меншу частку ринку.

2.2. Діагностика фінансово-економічної діяльності ТОВ «ОЛДІ-Житомир»

Діагностика фінансово-економічної діяльності є ключовим інструментом для раціонального управління асортиментною політикою підприємства. Вона дозволяє підприємству максимізувати прибутковість та ефективність свого товарного асортименту, що, в свою чергу, сприяє досягненню конкурентних переваг на ринку.

Для оцінки фінансово-економічного стану підприємства проводиться аналіз основних економічних показників діяльності підприємства. Проведення аналізу цих показників є важливою складовою процесу оцінки ефективності діяльності суб'єкта господарювання. Аналіз основних економічних показників діяльності ТОВ «ОЛДІ-Житомир» представлений в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Основні економічні показники діяльності ТОВ «ОЛДІ-Житомир»

№	Показники	Роки			Відхилення 2022 р. до 2020 р.	
		2020	2021	2022	+/-	%
1	Чистий дохід, тис. грн.	376004	539330	534108	158104	42,05
2	Валовий прибуток, тис. грн.	92461	165190	184152	91691	99,17
3	Чистий прибуток, тис. грн.	3520	157	13622	10102	в 2,8 рази
4	Середньорічна вартість активів, тис. грн.	308735	475831	518520	209785	67,95
5	Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн.	110296	213032	269859	159563	в 1,4 рази
6	Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	198439	262799	248661	50222	25,31
7	Середньорічна вартість основних засобів	85607,5	187319	259929	174321	в 2,03 рази
7	Середньооблікова чисельність працівників, осіб	349	432	404	55	15,76
8	Фондовіддача	4,39	2,88	2,05	-2,34	-53,22
9	Фондомісткість	0,23	0,35	0,49	0,26	в 1,13 рази
10	Фондоозброєність, тис. грн /ос.	245,29	433,61	643,39	398,09	в 1,62 рази
11	Продуктивність праці, тис. грн. /ос.	1077,38	1248,45	1322,05	244,67	22,71
12	Коефіцієнт оборотності оборотних активів	1,89	2,05	2,15	0,25	13,36

Джерело: складено автором за даними підприємства

У 2022 році підприємство досягло значного зростання доходу, а саме на 158,104 тис. грн, що становить 42,05% більше, ніж у 2020 році. Паралельно з цим прибуток

підприємства зріс на 10102 тис. грн, або 42,05%. Це свідчать про успішність підприємства та його здатність досягати високих результатів. Проте важливо відзначити певний негативний аспект – це зменшення ефективності управління основними засобами. У 2022 році було реалізовано продукції на суму 2,04 гривні на кожен використований гривню основних засобів, що на 2,34 грн менше в порівнянні з 2020 роком. Разом з цим зросли витрати основних засобів на 1 шт. виготовленої продукції на 0,26 грн або в 1,13 рази. Ця тенденція обумовлена збільшенням основних засобів. Позитивним моментом є зростання фондоозброєності підприємства на 398,09 тис. грн на кожного працівника, що становить в 1,62 рази більше. Це обумовлено більш ефективним використанням обладнання та ресурсів працівників. Зростання коефіцієнта оборотності оборотних активів на 13,36% також свідчить про покращення управління активами та їх більш ефективне використання.

Ретельний аналіз майнових активів та глибоке розуміння джерел їхнього походження є кількісною та якісною основою для ефективного стратегічного управління підприємством. Ці два аспекти формують основу для ухвалення обґрунтованих управлінських рішень та планування подальшого розвитку підприємства. Аналіз майнового портфеля ТОВ «ОЛДІ-Житомир» представлений в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Характеристика майна ТОВ «ОЛДІ-Житомир»

Показники	На 31.12.2020		На 31.12.2021		На 31.12.2022		Відхилення 2022 р. до 2020 р.		
	тис. грн.	п. в. %	тис. грн.	п. в. %	тис. грн.	п. в. %	+, -	%	п.с.
АКТИВИ									
1.Необоротні активи:	151767	36,12	274297	51,61	265421	52,50	113654	74,89	16,38
Основні засоби	116575	27,74	258063	48,55	261794	51,78	145219	124,6	24,04
2.Оборотні активи	268405	63,88	257192	48,39	240130	47,50	-28275	-10,53	-16,38
Запаси	195710	46,58	173229	32,59	193213	38,22	-2497	-1,28	-8,36
Дебіторська заборгованість	28027	6,67	43537	8,19	5019	0,99	-23008	-82,09	-5,68
Грошові кошти	358	0,09	30154	5,67	35442	7,01	35084	9800	6,93

Продовження табл. 2.5

ПАСИВИ									
1. Власний капітал	78810	18,76	78967	14,86	92589	18,31	13779	17,48	-0,44
в т.ч. зареєстрований капітал	1120	0,27	1120	0,21	1120	0,22	0	0	-0,05
нерозподілений прибуток	75943	18,07	76100	14,32	89722	17,75	13779	18,14	-0,33
2. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	110000	26,18	106452	20,03	69773	13,80	-40227	-36,57	-12,38
3. Поточні зобов'язання і забезпечення	231362	55,06	346070	65,11	343189	67,88	111827	48,33	12,82
БАЛАНС:	420172	100	531489	100	505551	100	85379	20,32	0

Джерело: складено автором за даними підприємства

У порівнянні з 2020 роком, значно зросли необоротні активи на 113,654 тис. грн або 74,89%. Однак, основні засоби збільшилися на 145 219 тис. грн або 24,04%. Це може вказувати на реорганізацію активів на підприємстві. Оборотні активи зменшилися на 28 275 тис. грн або 10,53% порівняно з 2020 роком. Головними чинниками цього зменшення було скорочення дебіторської заборгованості на 23 008 тис. грн або 82,09% та зменшення запасів на 2 497 тис. грн або 1,28%. Це може свідчити про оптимізацію обігу оборотних активів та керування ліквідністю. Доказом цього є збільшення грошових коштів на 35 084 тис. грн або 9800 %. Власний капітал підприємства значно зріс на 13 779 тис. грн або 17,48%. Це свідчить про прибутковість підприємства та його спроможність зберігати прибуток для подальшого розвитку. Довгострокові зобов'язання зменшилися на 40 227 тис. грн або 36,57%, це свідчить про зменшення фінансового навантаження підприємства та покращення його фінансової стійкості. З іншого боку, збільшення поточних зобов'язань на 111 827 тис. грн або 48,33% може свідчити про зростання короткострокових фінансових зобов'язань перед кредиторами. Узагальнюючи, за три роки майно підприємства зросло на 85 379 тис. грн або на 20,32%, що свідчить про динамічні зміни в його фінансовому стані та стратегічні рішення керівництва для подальшого розвитку підприємства.

Аналіз механізму формування фінансових результатів діяльності ТОВ «ОЛДІ-Житомир» представлений в табл. 2.6.

Таблиця 2.6.

Механізм формування фінансових результатів діяльності
ТОВ «ОЛДІ-Житомир»

Показники	Роки			Відхилення 2022 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022	+,-	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	376 004	539 330	534 108	158 104	42,05
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	283 543	374 140	349 956	66 413	23,42
Валовий: прибуток	92 461	165 190	184 152	91 691	99,17
Інші операційні доходи	698	1 337	2 051	1 353	в 1,94 рази
Адміністративні витрати	10 743	17875	19 412	8 669	80,69
Витрати на збут	52617	107573	110455	57 838	в 1,09 рази
Інші операційні витрати	3719	3984	7024	3 305	88,87
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	26080	37095	49312	23 232	89,08
Фінансові витрати	22878	36917	32495	9 617	42,04
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток)	4293	191	16706	12 413	в 2,89 рази
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	3520	157	13622	10 102	в 2,87 рази

Джерело: складено автором за даними підприємства

У 2022 році порівняно з 2020 роком виявив низку цікавих тенденцій. Передусім, відзначається дуже позитивний ріст доходів підприємства, який становить 158 104 тис. грн або 42,05%. Це свідчить про успішну фінансову діяльність та ефективні стратегії збуту продукції. Попри на ріст доходів, важливо враховувати, що собівартість продукції також зросла на 66 413 тис. грн, що складає 23,42%. Однак важливо підкреслити, що цей ріст собівартості не суттєво вплинув на загальний прибуток. Підприємство отримало прибуток в розмірі 10 102 тис. грн у порівнянні з 2020 роком, що є вражаючим зростанням в 2,87 рази. Це свідчить про успішний фінансовий розвиток підприємства та ефективний управлінський підхід.

Аналіз динаміки показників оцінки фінансового стану підприємства є ключовим інструментом для формування та вдосконалення асортиментної

політики підприємства. Ця важлива фінансова аналітика допомагає підприємствам приймати обґрунтовані рішення щодо виробництва, закупівлі, розробки нових товарів і послуг, а також припинення виробництва неефективних продуктів. Аналіз динаміки показників оцінки фінансового стану ТОВ «ОЛДІ-Житомир» в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Динаміка показників оцінки фінансового стану ТОВ «ОЛДІ-Житомир»

Показники	Роки			Відхилення 2022 р до 2020 р.
	2020	2021	2022	
				+, -
1. Коефіцієнт загальної ліквідності	1,16	0,74	0,7	-0,46
2. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,01	0,87	0,1	0,09
3. Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,12	0,21	0,11	-0,01
4. Чистий оборотний капітал	37043	-88878	-103059	-140102
5. Коефіцієнт автономії	0,19	0,15	0,18	-0,01
6. Коефіцієнт фінансової стабільності	0,26	0,17	0,22	-0,04
7. Коефіцієнт забезпеченості власними засобами	-0,27	-0,76	-0,71	-0,44
8. Коефіцієнт оборотності активів	1,21	1,13	1,03	-0,18
9. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	4,88	6,84	6,22	1,34
10. Рентабельність господарської діяльності, %	0,05	0,001	0,1	0,05
11. Рентабельність власного капіталу, %	0,04	0,001	0,15	0,11
12. Рентабельність продукції, %	0,33	0,44	0,52	0,19

Джерело: складено автором за даними підприємства

Показник загальної ліквідності знаходиться на рівні нижчому від встановленої норми, що свідчить про потенційні проблеми з платоспроможністю. У 2022 в порівнянні з 2020 роком, коефіцієнт загальної ліквідності зменшився на 0,46. Це свідчить про те, що платоспроможність підприємства стала меншою, і існують обмеження у виплаті поточних зобов'язань. Такий розвиток подій може вказувати на фінансові труднощі, з якими стикається підприємство.

У 2022 році показник абсолютної ліквідності підприємства залишався нижчим за встановлену норму. Це означає, що у підприємства було недостатньо готівкових коштів та засобів для того, щоб виплатити свої поточні зобов'язання. Однак порівняно з фінансовим станом у 2020 році відбулося покращення даного

показника, оскільки він збільшився на 0,09 та склав 0,1. Це означає, що на кожну гривню поточних зобов'язань припадало 0,1 гривні готівкових коштів. Збільшення показника свідчить про те, що підприємство стало більш готовим та здатним вирішувати свої фінансові зобов'язання.

У 2022 році коефіцієнт швидкої ліквідності склав 0,11, що на 0,01 менше, ніж у 2020 році. Це означає, що спроможність підприємства швидко конвертувати свої поточні активи в готівку або еквіваленти була трохи нижчою в порівнянні з попереднім роком.

Зниження чистого оборотного капіталу на суму 140 102 тис. грн у порівнянні з 2020 роком, коли він склав -103 059 тис. грн, свідчить про те, що підприємство має більше короткострокових зобов'язань і поточних обов'язків, ніж оборотних активів. Це свідчить про неефективне управління оборотними активами та може мати негативний вплив на фінансову стійкість підприємства. У таких умовах підприємство може виявитися менш здатним вирішувати свої поточні фінансові зобов'язання та оптимально використовувати свої ресурси.

У 2022 році коефіцієнт автономії скоротився на 0,01 у порівнянні з 2020 роком і склав 0,18. Це означає, що лише 18% активів підприємства можуть бути фінансовані за рахунок його власних ресурсів, і для забезпечення решти потрібно залучати зовнішні джерела фінансування, такі як позики або інвестиції. Зменшення цього показника може свідчити про зростання залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування і зменшення його фінансової незалежності.

У 2022 році коефіцієнт фінансової стабільності скоротився на 0,04 і склав 0,22. Це свідчить про зниження фінансової надійності підприємства та його обмежену здатність витримувати фінансові турбулентності або негативні впливи.

У 2022 році показник коефіцієнта забезпеченості власними засобами на підприємстві виходить за межі прийнятної норми і складає -0,71. В порівнянні з 2020 роком, спостерігається погіршення цього показника на 0,44. Від'ємне значення коефіцієнта забезпеченості власними засобами свідчить про те, що підприємство має більше зобов'язань, ніж власних ресурсів. Це означає, що частина фінансування підприємства залежить від зовнішніх джерел, таких як позики або

інвестиції, що може призвести до фінансової нестабільності та ризику недостатньої спроможності виплачувати зобов'язання в майбутньому.

У порівнянні з 2020 роком, у 2022 році відбулося зниження коефіцієнта оборотності оборотних активів на 0,18, і цей показник склав 1,03. Це вказує на те, що підприємство стало менше продуктивним у використанні своїх оборотних активів.

Зафіксовано зростання коефіцієнта оборотності власного капіталу, і у 2022 році було реалізовано товарів і надано послуг на суму 6,22 гривні за кожен гривню вкладеного власниками капіталу. Це свідчить про покращення в ефективному використанні власних коштів.

У 2022 році відзначається підвищення рентабельності господарської діяльності на 0,05% у порівнянні з показниками 2020 року. Це вказує на те, що підприємство змогло покращити ефективність своєї фінансової діяльності.

У 2022 році відзначається позитивний ріст рентабельності власного капіталу на підприємстві, який становить 0,11 у порівнянні з показниками 2020 року. Це свідчить про те, що підприємство збільшило ефективність використання свого власного капіталу.

У 2022 році рентабельність продукції на підприємстві підвищилася на 0,19% порівняно з 2020 роком. Це позитивний знак, що свідчить про зростання прибутковості в реалізації продукції на підприємстві. Підвищення рентабельності може бути наслідком ефективних стратегій у продажах, збільшення ціноутворення, оптимізації витрат, чи інших заходів, спрямованих на збільшення прибутку від продажу продукції. Це сприяє покращенню фінансового стану підприємства та його конкурентоспроможності на ринку.

Отже, комплексний аналіз фінансових показників підприємства вказує на те, що його фінансовий стан має як позитивні, так і негативні аспекти. Наявність проблемних сфер вимагає уваги та заходів для покращення фінансової стійкості та платоспроможності підприємства.

Аналіз структури персоналу за групами та категоріями важливість є важливою складовою управління організацією. Розподілення персоналу на різні групи та

категорії дозволяє досягти більшої ефективності та ефективно керувати ресурсами. Аналіз структури персоналу ТОВ «ОЛДІ-Житомир» за групами та категоріями представлений в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Аналіз структури персоналу ТОВ «ОЛДІ-Житомир»
за групами та категоріями

Показники	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Відхилення 2022 р. до 2020 р.	
	ос.	%	ос.	%	ос.	%	+/-	%
Середньооблікова чисельність штатних працівників, у т. ч.:	349	100	432	100	404	100	55	15,76
Адміністративно- управлінський персонал:	63	18,05	68	15,74	66	16,34	3	4,76
– керівники;	10	2,87	10	2,31	11	2,72	1	10,00
– службовці;	35	10,03	38	8,80	35	8,66	0	0,00
– спеціалісти	18	5,16	20	4,63	20	4,95	2	11,11
Персонал промислово- виробничої групи:	286	81,95	364	84,26	338	83,66	52	18,18
– основні робітники;	207	59,31	258	59,72	241	59,65	34	16,43
– допоміжні робітники	79	22,64	106	24,54	97	24,01	18	22,78

Джерело: складено за даними підприємства

У 2022 році на підприємстві відбувся помітний ріст кількості працівників, що становив 55 осіб або 15,76% в порівнянні з даними за 2020 рік. Це свідчить про активний розвиток та зростання підприємства в цей період. З відсоткового співвідношення між адміністративно-управлінським персоналом та працівниками промислово-виробничої групи видно, що адміністративний склад складає 16,34%, в той час, як промислово-виробнича група становить значну частину з 83,66%. Особливо варто звернути увагу на склад промислово-виробничої групи, де найбільший попит був на допоміжних працівників, яких було найнято 18 осіб або 22,78%. Це може вказувати на потребу в підтримці та оптимізації виробничих процесів. У сфері адміністративно-управлінського персоналу, найбільше приросту відбулося серед спеціалістів, збільшившись на 11,11% або 2 особи. Це може вказувати на розширення функцій в управлінні підприємством.

У цілому, ці дані свідчать про позитивні зміни на підприємстві, зокрема, про зростання персоналу та його структурні зміни, які можуть вказувати на

стратегічний розвиток і пошук нових можливостей для підприємства.

Аналіз структури персоналу за освітою є важливим компонентом управління людськими ресурсами в організації. Цей аналіз допомагає організації краще розуміти освітній склад свого персоналу та його вплив на продуктивність і стратегічні цілі. Аналіз структури персоналу ТОВ «ОЛДІ-Житомир» за освітою представлений в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Аналіз структури персоналу ТОВ «ОЛДІ-Житомир» за освітою

Показники	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Відхилення 2022 р. до 2020 р.	
	ос.	%	ос.	%	ос.	%	+/-	%
Середньооблікова чисельність штатних працівників, з них мають освіту:	349	100	432	100	404	100	55	15,76
в т.ч. за віком:								
– 19–34 років;	185	53,01	221	51,16	213	52,72	28	15,14
– 35–59 років;	128	36,68	174	40,28	157	38,86	29	22,66
– 60 років і старше	36	10,32	37	8,56	34	8,42	-2	-5,56

Джерело: складено за даними підприємства

У 2022 році було зафіксовано найвищий відсоток працівників у віковій категорії від 19 до 34 років, їх частка складала 52,72 % від усіх працюючих. Це на 15,14% більше, ніж у 2020 році. Працівники віком від 35 до 59 років становлять 38,86 % від усієї кількості працюючих, а працівників віком від 60 і старше було найдо менше - всього 8,42% від усього обсягу працюючих. Всі працюючі мають освіту не нижчу за бакалавра або здобувають цей рівень.

Аналіз структури персоналу за статтю важливість є важливою процедурою для оцінки та розуміння внутрішнього складу персоналу. Оцінка важливості персоналу за статтею допомагає визначити, які групи працівників відіграють ключову роль у досягненні стратегічних цілей організації. Аналіз структури персоналу ТОВ «ОЛДІ-Житомир» за статтю представлений в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Аналіз структури персоналу ТОВ «ОЛДІ-Житомир» за статтю

Показники	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Відхилення 2022 р. до 2020 р.	
	ос.	%	ос.	%	ос.	%	+/-	%
Середньооблікова чисельність штатних працівників, з них за статтю:	349	100	432	100	404	100	55	15,76
– жінок;	132	37,82	145	33,56	142	35,15	10	7,58
– чоловіків	217	62,18	287	66,44	262	64,85	45	20,74

Джерело: складено за даними підприємства

У 2022 році відзначається помітний ріст жінок серед працівників, які становлять 35,15% від загальної кількості працюючих, що на 7,58 % більше ніж в 2020 році. У той самий час чоловіки складають 64,85 % від загальної кількості працівників, що на 20,74 % більше ніж в 2020 році. Можна констатувати, що відбулися певні зміни у структурі працівників за статтю, з більшим представництвом чоловіків.

Аналіз структури персоналу ТОВ «ОЛДІ-Житомир» за стажем роботи представлений в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Аналіз структури персоналу ТОВ «ОЛДІ-Житомир» за стажем роботи

Показники	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Відхилення 2022 р. до 2020 р.	
	ос.	%	ос.	%	ос.	%	+/-	%
Середньооблікова чисельність штатних працівників, з них мають стаж роботи:	349	100	432	100	404	100	55	15,76
– до 1 року;	65	18,62	71	16,44	12	2,97	-53	-81,54
– від 1 до 3 років;	42	12,03	82	18,98	112	27,72	70	в 1,67 рази
– від 3 до 5 років;	95	27,22	124	28,70	142	35,15	47	49,47
– від 5 до 10 років;	88	25,21	95	21,99	96	23,76	8	9,09
– від 10 до 20 років;	59	16,91	60	13,89	42	10,40	-17	-28,81

Джерело: складено за даними підприємства

Найбільша частина працівників (35,15%) від загальної кількості має стаж роботи від 5 до 10 років. Додатково, підприємство також має значну кількість працівників із стажем від 1 до 3 років (27,72%), від 5 до 10 років (23,76%), від 10 до

20 років (10,40%), і менше ніж рік (2,97%)

Аналіз показників руху персоналу є важливою складовою управління людськими ресурсами для підприємств і організацій. Цей аналіз допомагає визначити ефективність управління персоналом, виявити проблемні ситуації та розробити стратегії для поліпшення ситуації. Аналіз показників руху персоналу ТОВ «ОЛДІ-Житомир» представлений в табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Аналіз показників руху персоналу ТОВ «ОЛДІ-Житомир»

Показники	Рік			Відхилення 2022 р. до 2020 р	
	2020	2021	2022	+/-	%
Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб	349	432	404	55	15,76
Прийнято працівників, осіб	65	92	5	-60	-92,31
Вибуло працівників, осіб, у тому числі:	12	9	33	21	175
– за власним бажанням;	12	9	33	21	в 1,75 рази
– з причин порушення трудової дисципліни;	0	0	0	0	0
– через скорочення штатів;	0	0	0	0	0,00
– з інших причин.	0	0	0	0	0
Коефіцієнт обороту з прийняття	0,19	0,21	0,01	-0,17	X
Коефіцієнт обороту з вибуття	0,03	0,02	0,08	0,05	X
Коефіцієнт плинності персоналу	3,44	2,08	8,17	4,73	X

Джерело: складено за даними підприємства

Підприємство демонструє стабільність персоналу, що відображається у ряді важливих показників. Коефіцієнт обороту з прийняття працівників зменшився на 0,17, що свідчить про те, що підприємство не тільки здатне залучити нових працівників, але й утримує існуючий персонал. Крім того, коефіцієнт обороту з вибуття зростає на 0,05, що також вказує на те, що працівники залишаються на підприємстві на тривалий термін. Коефіцієнт плинності персоналу виріс на 4,73% і у 2022 році склав 8,17%. Це говорить про те, що на підприємстві створені сприятливі умови для працівників, і вони задоволені своєю роботою.

Оцінка економічної безпеки допомагає підприємству визначити, наскільки воно стійке та життєздатне в довгостроковій перспективі. Це дозволяє уникнути фінансових криз банкрутства. Модель Альтмана, є однією з ключових моделей для оцінки фінансової стабільності та економічної безпеки підприємства. Розроблена американським фінансистом Едвардом Альтманом у 1968 році, ця модель базується на аналізі фінансових показників підприємства для передбачення його фінансової стабільності та ймовірності банкрутства. Основна мета моделі - надати інвесторам, кредиторам та керівництву підприємства інструмент для оцінки ризиків та можливостей вкладення коштів в це підприємство. Отримані значення показника Z за моделлю Альтмана можуть бути проінтерпретовані наступним чином:

Якщо $Z < 1,8$ – ймовірність дуже висока
 $1,81 < Z < 2,70$ – висока
 $2,71 < Z < 2,99$ – можлива
 $Z > 3,00$ – дуже низька

Таблиця 2.13

Оцінка банкрутства за моделлю Альтмана для
 ТОВ «ОЛДІ-Житомир» за 2022–2020 рр.

Показник	2020	2022	Показник	2020	2022	Z 2020	Z 2022
Робочий капітал	151767	240130	Загальна вартість активів	420172	505551	0,36	0,47
Чистий прибуток	3 520	13622	Загальна вартість активів	420172	505551	0,01	0,03
Чистий дохід	376004	534108	Загальна вартість активів	420172	505551	0,89	1,06
Ринкова капіталізація компанії	231362	343189	Сума заборгованості	341362	412962	0,68	0,83
Обсяг продажу	92461	184152	Загальна вартість активів	420172	505551	0,22	0,36
$Z = 1,2A + 1,45B + 3,3C + 0,6D + 0,1E$						3,81	4,63

Джерело: складено автором за даними підприємства

Ймовірність банкрутства дуже низька так, як коефіцієнт економічної безпеки склав 3,81 в 2021 році та у 2022 році склав 4,63. Проведення ретельного аналізу та оцінки рівня економічної безпеки є важливим кроком для підприємства, оскільки

це допомагає забезпечити його стійкість і витривалість в умовах економічних та фінансових труднощів. Аналіз і оцінка рівня економічної безпеки господарської діяльності ТОВ «ОЛДІ-Житомир» за 2022 рік представлена в табл. 2.14

Таблиця 2.14

Аналіз і оцінка рівня економічної безпеки господарської діяльності
ТОВ «ОЛДІ-Житомир» за 2022 рік

Показники	Сума, тис.грн		
Чистий прибуток (ЧП)	13622		
Чистий дохід (ЧД)	534108		
Витрати (ВВ)	136891		
Розрахунок рівня економічної безпеки діяльності підприємства			
Найменування	Алгоритм розрахунку	Розрахунок	Величина показника
Постійні витрати (ПВ)	AB+B3	30 293+56 513	86806
Змінні витрати (ЗВ)	ВВ-ПВ	136891-86806	50085
Валовий прибуток (ВП)	ЧД-Соб	184 152	227136
Валова прибутковість чистого доходу (ПВ _{чд})	ВП/ЧД	227 136/1 753 605	0,34
Витратомісткість чистого доходу за змінними витратами (ВМ _{чд})	ЗВ/ЧД	50085/534108	0,09
Чистий дохід, який забезпечує беззбиткову діяльність (ЧДб)	ПВ/ПВ _{чд}	86806/0,34	255 311,76
Змінні витрати, які забезпечують беззбиткову діяльність (ЗВб)	ЧДб*ВМ _{чд}	255 311,76*0,09	22 978,05
Рівень (коефіцієнт) економічної безпеки діяльності підприємства (Кб)	(ЧД-ЧДб)/ЧД	(534108-22 978,05)/534108	0,96

Проаналізувавши показник економічної безпеки господарської діяльності ТОВ «ОЛДІ-Житомир» можна створити графічне відображення оцінки рівня економічної стійкості його господарської діяльності протягом 2022 року. (Рис.2.3).

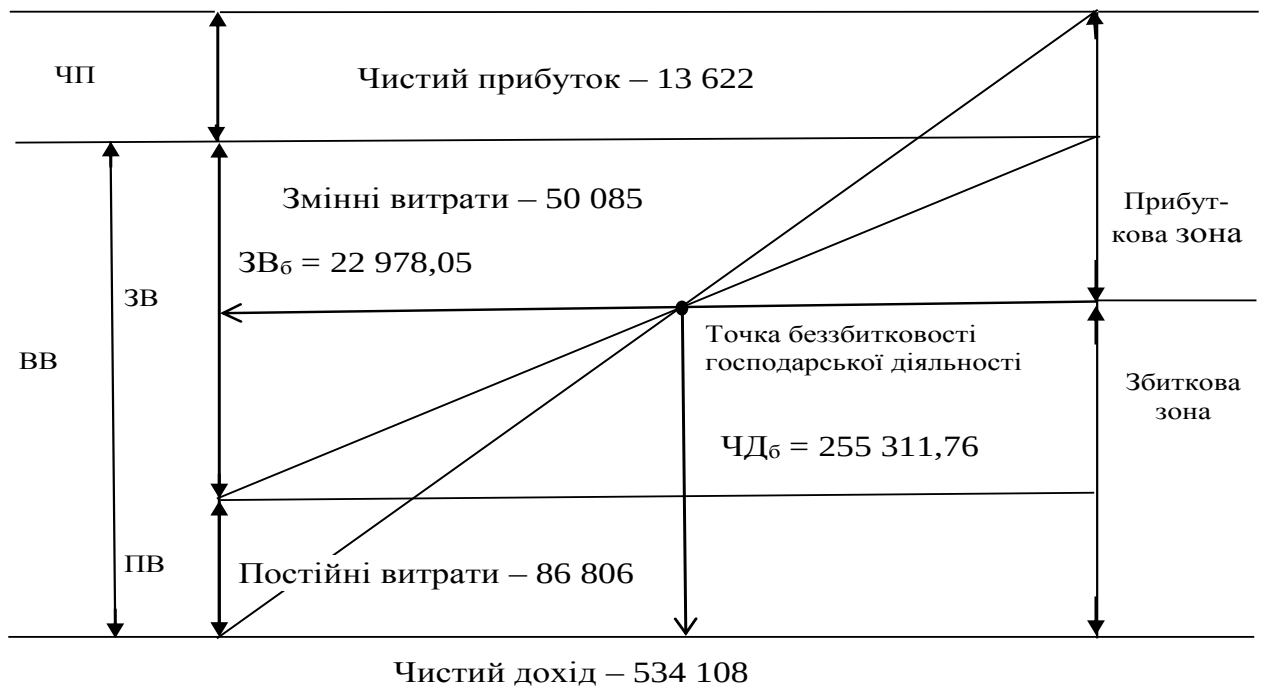


Рис. 2.3. Графічне зображення оцінки рівня економічної безпеки господарської діяльності ТОВ «ОЛДІ-Житомир» у 2022 р., тис. грн.

Таблиця 2.15

Класифікація рівня економічної безпеки

Показники	Значення
0,9-1	Повна безпека
0,7-0,9	Безпека
0,4-0,7	Достатня безпека
До 0,4	Небезпека

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

На підставі коефіцієнта економічної безпеки, який становить на ТОВ "ОЛДІ-Житомир" у 2022 році 0,96, можна вважати, що підприємство має високий рівень економічної безпеки. Цей показник свідчить про те, що підприємство має високий рівень фінансової стабільності та може ефективно впоратися з економічними викликами і ризиками. Управління асортиментною політикою в господарській діяльності є ключовим елементом успішного підприємництва. Це дозволяє підприємству знизити надлишкові запаси, оптимізувати обігові кошти і забезпечити задоволення потреб клієнтів, що, у свою чергу, сприяє збільшенню прибутку та стійкому розвитку підприємства. Тому правильне управління асортиментом - це важлива стратегічна складова для досягнення успіху в бізнесі.

2.3. Аналіз системи управління асортиментної політики

ТОВ «ОЛДІ-Житомир»

Аналіз системи управління асортиментною політикою є важливим елементом успішного управління бізнесом в багатьох галузях і сферах діяльності. Асортиментна політика визначає, які товари або послуги пропонує компанія своїм клієнтам, і яким чином вони представлені на ринку. Аналіз динаміки реалізації продукції є важливим інструментом для моніторингу та управління бізнесом, оскільки він надає важливу інформацію щодо успішності продажів і дозволяє вчасно реагувати на зміни на ринку. Аналіз динаміки реалізації товарів ТОВ «ОЛДІ-Житомир» допомагає виявити тенденції у зростанні або спаді продажів певних товарів або послуг (табл. 2.16).

Таблиця 2.16

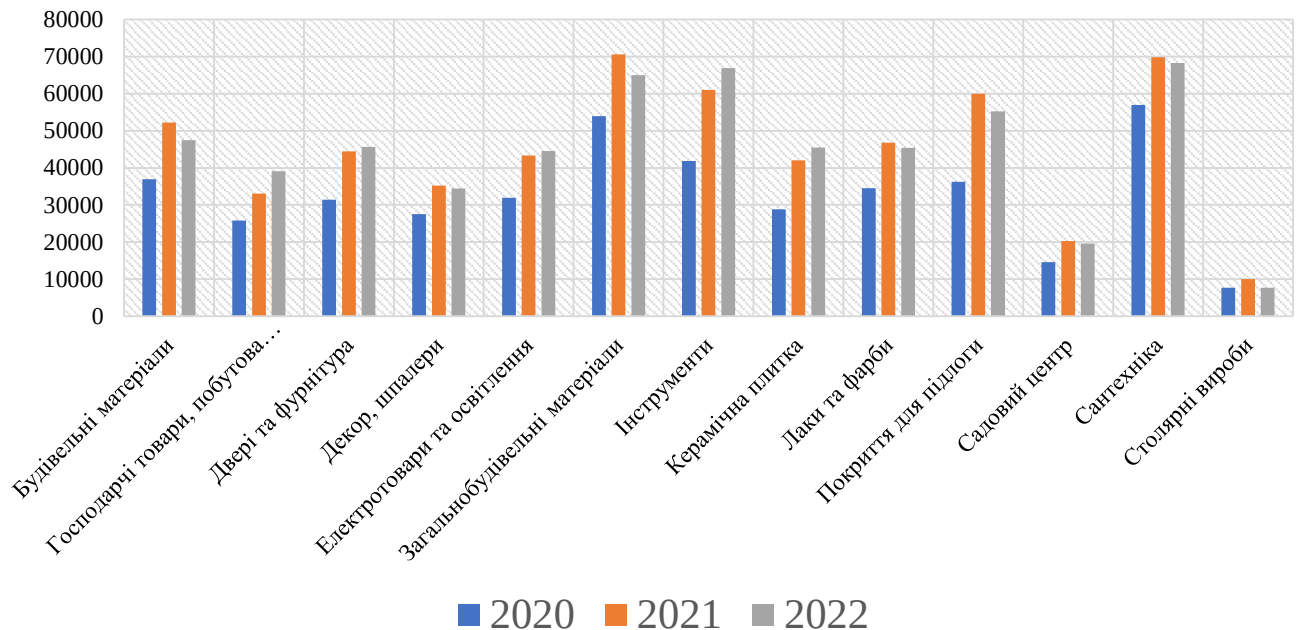
Аналіз динаміки реалізації товарів ТОВ «ОЛДІ-Житомир» за асортиментною групою

Асортиментна група	Обсяг реалізації, тис. грн			Відхилення 2022 р. до 2020 р	
	2020	2021	2022	+/-	%
Будівельні матеріали	36908,4	52207,7	47506,2	10597,8	28,71
Господарчі товари, побутова хімія	25812,3	33033,1	39062,2	13249,9	51,33
Двері та фурнітура	31441,1	44479,4	45632,8	14191,7	45,14
Декор, шпалери	27571,3	35225	34422	6850,76	24,85
Електротовари та освітлення	31945,1	43364,9	44557,5	12612,4	39,48
Загальнобудівельні матеріали	53947,3	70554,9	64968	11020,6	20,43
Інструменти	41818,3	61023	66854,6	25036,2	59,87
Керамічна плитка	28828	42000,7	45481	16653	57,77
Лаки та фарби	34526	46814	45384,2	10858,2	31,45
Покриття для підлоги	36245,2	59994,4	55274,5	19029,3	52,50
Садовий центр	14566,9	20262,1	19616,7	5049,88	34,67
Сантехніка	56989,3	69807,8	68246,6	11257,4	19,75
Столярні вироби	7683,24	10023	7720,39	37,144	0,48
Разом	428282	588790	584727	156444	36,53

Джерело: складено автором за даними підприємства

Підприємство успішно збільшило свої обсяги реалізації продукції. Загальний обсяг реалізації зріс на 156 444 тис. грн, що становить 36,53% збільшення. Найвищий приріст обсягу реалізації спостерігається в таких категоріях товарів, як інструменти (збільшення на 59,87%), керамічна плитка (збільшення на 57,77%), покриття для підлоги (збільшення на 52,5%), а також господарчі товари та побутова

хімія (збільшення на 51,33%). Для більш детального аналізу дані були представлені на рис. 2.4.



Джерело: складено автором за даними підприємства

Рис. 2.4. Аналіз динаміки реалізації товарів
ТОВ «ОЛДІ-Житомир» за асортиментною групою (тис. грн)

Підприємство успішно розвиває свій бізнес і виявляє підвищений попит на свою продукцію в різних сегментах ринку. Зокрема, збільшення обсягу продажу інструментів, керамічної плитки, покриття для підлоги, господарчих товарів і побутової хімії говорить про ефективну роботу компанії у впровадженні нових стратегій продажу та маркетингу. Цей позитивний розвиток служить підставою для подальших інвестицій у цільові сегменти ринку та розширення асортименту продукції, щоб задовольнити зростаючий попит споживачів. Також важливо зберігати високу якість продукції та послуг і підтримувати надійну репутацію на ринку для подальшого успішного розвитку підприємства.

Аналіз динаміки реалізації товарів важливо проводити не тільки в грошовому виразі, так і в кількісному. Аналіз обсягу реалізації продукції в штуках дозволяє отримати додаткову інформацію про ефективність бізнесу, виявити тенденції та зрозуміти, як змінюється реальний обсяг продукції, який купують та використовують клієнти.

Грошовий аналіз важливий для визначення фінансового здоров'я підприємства та прибутковості, але кількісний аналіз дозволяє зрозуміти, чи зростає або зменшується реальний обсяг реалізації товарів, які самі по собі можуть бути важливішими для підприємства. Такий комплексний підхід до аналізу допомагає краще розуміти, які товари або категорії товарів є найбільш популярними серед клієнтів і де можуть бути можливості для подальшого росту і розвитку бізнесу. Кількісний аналіз динаміки реалізації товарів ТОВ «ОЛДІ-Житомир» за асортиментною групою представлений в табл. 2.17.

Таблиця 2.17

Кількісний аналіз динаміки реалізації товарів ТОВ «ОЛДІ-Житомир» за асортиментною групою представлений

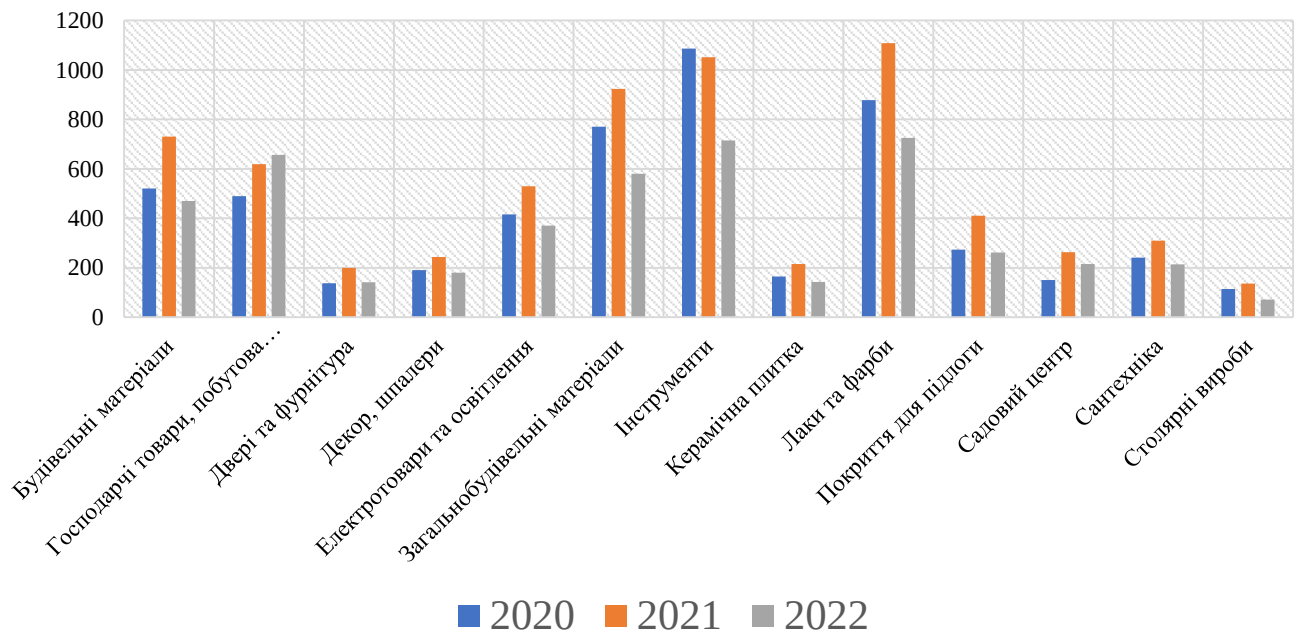
Асортиментна група	Обсяг реалізації, тис. шт.			Відхилення 2022 р. до 2020 р	
	2020	2021	2022	+/-	%
Будівельні матеріали	520,562	730,927	470,568	-49,99	-9,60
Господарчі товари, побутова хімія	489,745	618,955	656,649	166,90	34,08
Двері та фурнітура	138,367	200,435	141,802	3,44	2,48
Декор, шпалери	190,632	243,293	180,724	-9,91	-5,20
Електротовари та освітлення	415,905	529,775	370,362	-45,54	-10,95
Загальнобудівельні матеріали	770,288	922,987	579,738	-190,55	-24,74
Інструменти	1086,84	1050,94	714,663	-372,18	-34,24
Керамічна плитка	165,274	215,698	143,37	-21,90	-13,25
Лаки та фарби	878,206	1107,79	725,752	-152,45	-17,36
Покриття для підлоги	274,125	410,672	261,754	-12,37	-4,51
Садовий центр	151,219	263,024	215,159	63,94	42,28
Сантехніка	241,41	309,24	213,774	-27,64	-11,45
Столярні вироби	114,565	135,931	71,551	-43,01	-37,55
Разом	5437,14	6739,66	4745,87	-691,27	-12,71

Джерело: складено автором за даними підприємства

Реальний обсяг реалізації продукції зменшився на 691,27 тис. шт. або на 12,71%. Спостерігається найбільше зниження обсягу реалізації у категоріях столярні вироби, зменшення на 43,01 тис. шт. або 37,55%, інструменти - на 372,18 тис. шт. або на 34,24%, та загальнобудівельні матеріали - на 190,55 тис. шт. або на 24,74%, а також у всіх інших категоріях товарів.

Важливо відзначити про зростання обсягу продажів у садового центру на 63,94 тис. шт. або на 42,28%, у категорії господарчі товари та побутова хімія - на 166,9 тис. шт. або на 34,08%, і в категорії двері та фурнітура. Ці дані вказують на зміни в

попиті на продукцію в різних категоріях товарів і можуть служити основою для подальших стратегічних рішень щодо асортименту продукції та розвитку бізнесу. Для більш детального аналізу дані були представлені на рис. 2.5.



Джерело: складено автором за даними підприємства

Рис. 2.5. Кількісний аналіз динаміки реалізації товарів
ТОВ «ОЛДІ-Житомир» за асортиментною групою представлений

Даний аналіз показує, що ринкова ситуація в різних сегментах продукції може бути досить змінною і вимагає уважного моніторингу та адаптації бізнес-стратегії. Зменшення продажів у певних категоріях, таких як столярні вироби та інструменти, може вимагати перегляду маркетингових та продажних стратегій, а також оновлення асортименту, щоб відповідати потребам ринку. З іншого боку, позитивні тенденції у садовому центрі, господарчих товарах та побутовій хімії, а також у категорії дверей та фурнітури, можуть слугувати можливістю для збільшення інвестицій та розвитку цих напрямків бізнесу.

Загалом, важливо мати комплексний підхід до аналізу динаміки продажів, враховуючи як грошовий, так і кількісний аспекти, щоб приймати обґрунтовані рішення для подальшого розвитку підприємства та задоволення потреб клієнтів.

Розрахунок ефективності управління асортиментною продукцією є важливою складовою стратегічного планування та управління роздрібним бізнесом.

Асортимент охоплює всі товари або послуги, які компанія пропонує своїм клієнтам. Тому правильно налаштований асортимент може значно покращити конкурентоспроможність підприємства і забезпечити його успішну діяльність на ринку. Аналіз рентабельності продукції по асортиментним групам є важливою складовою стратегічного управління асортиментом. Цей вид аналізу дозволяє підприємствам визначити, які групи продуктів приносять найбільший прибуток, а які можуть потребувати перегляду чи реорганізації. Аналіз рентабельності продукції по асортиментним групам представлено в табл. 2.18.

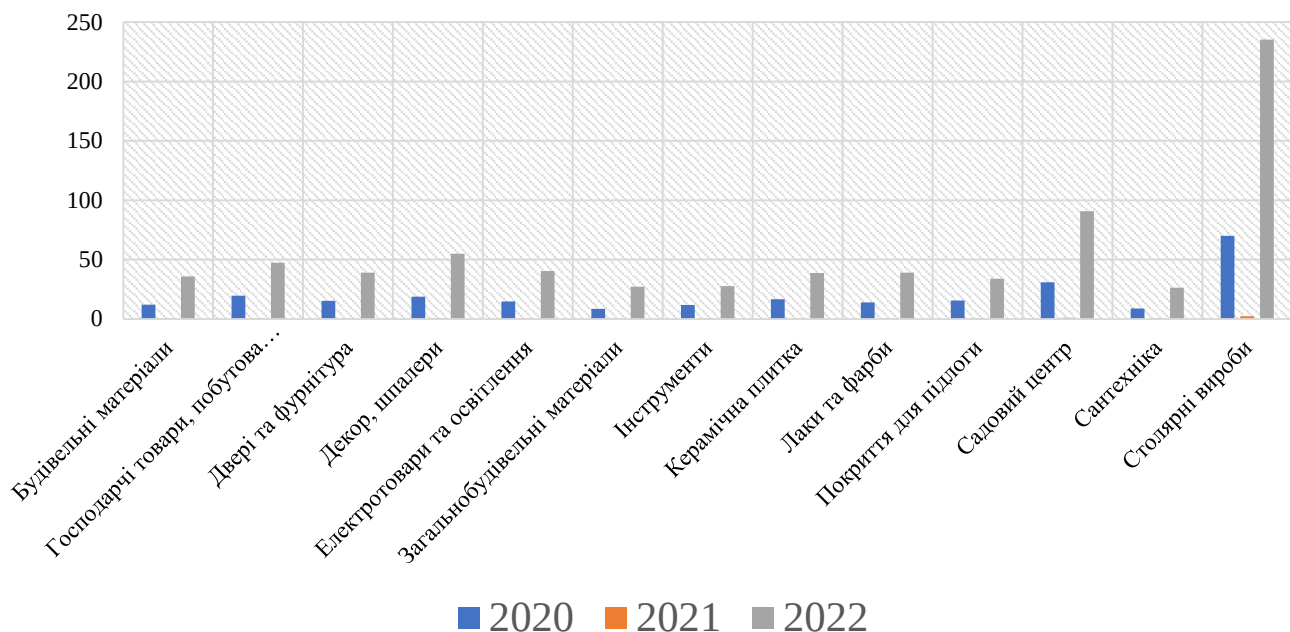
Таблиця 2.18

Аналіз рентабельності продукції
ТОВ «ОЛДІ-Житомир» по асортиментним групам

Асортиментна група	Рентабельність продукції, %			Відхилення 2022 р. до 2020 р
	2020	2021	2022	+/-
Будівельні матеріали	11,98	0,36	35,84	23,86
Господарчі товари, побутова хімія	19,51	0,66	47,45	27,94
Двері та фурнітура	15,27	0,46	38,87	23,60
Декор, шпалери	18,61	0,65	54,96	36,35
Електротовари та освітлення	14,77	0,48	40,23	25,46
Загальнобудівельні матеріали	8,51	0,29	27,05	18,55
Інструменти	11,71	0,36	27,72	16,01
Керамічна плитка	16,48	0,47	38,65	22,17
Лаки та фарби	13,91	0,45	38,98	25,07
Покриття для підлоги	15,61	0,39	33,76	18,15
Садовий центр	30,86	1,04	90,77	59,91
Сантехніка	8,81	0,30	26,33	17,52
Столярні вироби	69,84	2,21	235,26	165,42
Разом	1,13	0,04	3,08	1,94

Джерело: складено автором за даними підприємства

Підприємство вдалося успішно реалізувати свою продукцію. Загальна рентабельність продукції у 2022 році зросла на 1,94% порівняно з 2021 роком і становить 3,08%. Спостерігається найбільший приріст рентабельності в категоріях товарів, таких як столярні вироби (збільшення на 165,42%), садовий центр (збільшення на 59,91%) і декоративні матеріали, шпалери (збільшення на 36,35%). У всіх інших асортиментних групах зростання становить в межах 10-30%. Для отримання більш детального уявлення про ці дані, вони були візуалізовані на рис. 2.6.



Джерело: складено автором за даними підприємства

Рис. 2.6. Аналіз рентабельності продукції
ТОВ «ОЛДІ-Житомир» по асортиментним групам

В цілому, можна зазначити, що підприємство демонструє добрі показники рентабельності і має стабільний фінансовий стан. Збільшення рентабельності продукції свідчить про ефективність управління виробництвом та асортиментом. Зокрема, категорії товарів, які показали найбільший ріст рентабельності, можуть бути основними драйверами прибутковості підприємства. Інвестиції в ці категорії можуть продовжити сприяти підвищенню прибутковості.

Також важливо відзначити, що підприємство має потенціал для росту в інших асортиментних групах, де зростання рентабельності також є значущим. Це може вимагати додаткових досліджень та стратегічного планування для оптимізації та розвитку цих груп товарів. Загалом, високий рівень рентабельності свідчить про успішну діяльність підприємства, а наявність деяких ділянок з великим потенціалом для зростання робить його фінансову перспективу більш обіцяючою.

Аналіз рентабельності продукції і аналіз рентабельності реалізації є взаємопов'язаними і важливими елементами для оцінки фінансової ефективності підприємства. Аналіз рентабельності продукції вказує на те, які продукти або послуги є найбільш прибутковими на стадії закупівлі. Аналіз рентабельності

реалізації, з іншого боку, вивчає прибутковість продажу цих продуктів або послуг. Розглядаючи обидва аспекти, ви отримуєте повну картину щодо прибутковості від закупівлі до продажу. Аналіз рентабельності реалізації продукції по асортиментним групам представлено в табл. 2.19.

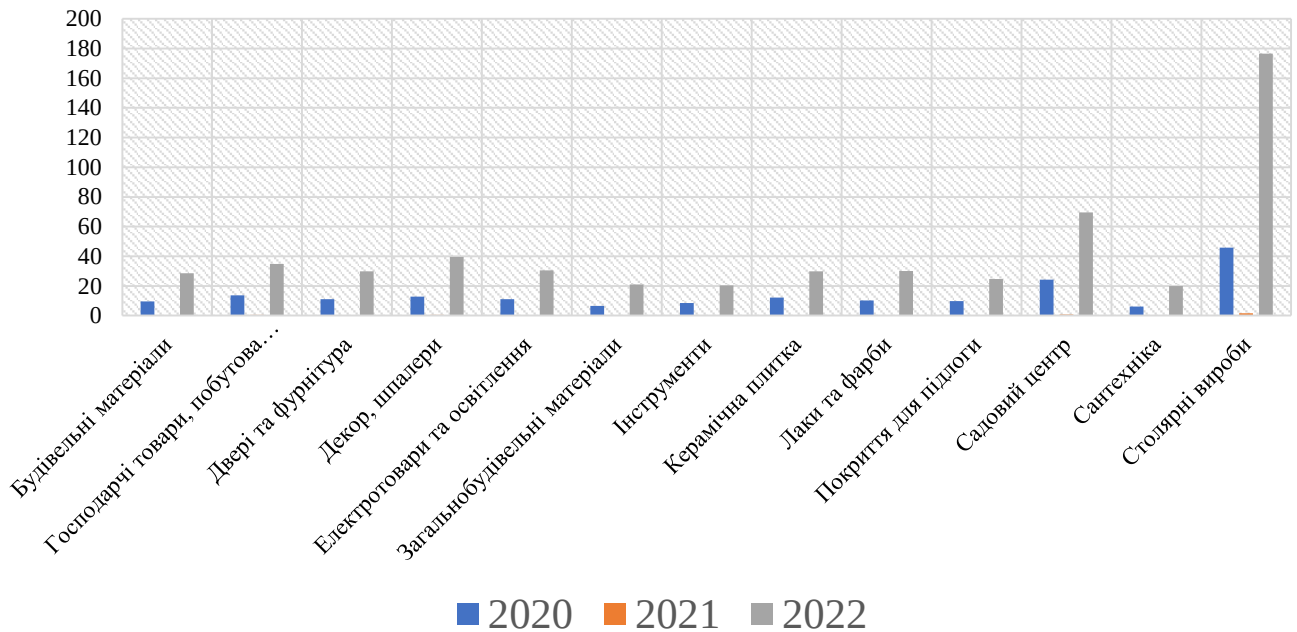
Таблиця 2.19

Аналіз рентабельності реалізації продукції
ТОВ «ОЛДІ-Житомир» по асортиментним групам

Асортиментна група	Рентабельність реалізації, %			Відхилення 2022 р. до 2020 р
	2020	2021	2022	+/-
Будівельні матеріали	9,54	0,30	28,67	19,14
Господарчі товари, побутова хімія	13,64	0,48	34,87	21,24
Двері та фурнітура	11,20	0,35	29,85	18,66
Декор, шпалери	12,77	0,45	39,57	26,81
Електротовари та освітлення	11,02	0,36	30,57	19,55
Загальнобудівельні матеріали	6,52	0,22	20,97	14,44
Інструменти	8,42	0,26	20,38	11,96
Керамічна плитка	12,21	0,37	29,95	17,74
Лаки та фарби	10,20	0,34	30,01	19,82
Покриття для підлоги	9,71	0,26	24,64	14,93
Садовий центр	24,16	0,77	69,44	45,28
Сантехніка	6,18	0,22	19,96	13,78
Столярні вироби	45,81	1,57	176,44	130,63
Разом	9,54	0,30	28,67	19,14

Джерело: складено автором за даними підприємства

Підприємство успішно здійснило реалізацію своєї продукції. Загальна рентабельність реалізації продукції у 2022 році підвищилася на 19,14% порівняно з попереднім роком і складає 28,67%. Найвищий приріст рентабельності спостерігається в таких категоріях товарів, як столярні вироби (збільшення на 130,63%), садовий центр (збільшення на 45,28%) і декоративні матеріали, шпалери (збільшення на 26,81%). У всіх інших асортиментних групах підвищення рентабельності становить приблизно від 10% до 20%. Для отримання більш детального уявлення про ці дані, вони були візуалізовані на рис. 2.7.



Джерело: складено автором за даними підприємства

Рис. 2.7. Аналіз рентабельності реалізації продукції
ТОВ «ОЛДІ-Житомир» по асортиментним групам

Цей аналіз рентабельності реалізації продукції свідчить про вражаючий фінансовий успіх підприємства протягом 2022 року. Загальний ріст рентабельності на 19,14% є дуже високим і свідчить про ефективність стратегії продажу та управління вартістю продуктів. Зокрема, найбільший приріст рентабельності у таких категоріях товарів, як столярні вироби, садовий центр і декоративні матеріали, є вражаючим досягненням. Це може свідчити про вдалі маркетингові рішення, підвищену популярність цих товарів серед споживачів або оптимізацію процесів виробництва. У той же час, підвищення рентабельності в інших асортиментних групах також є позитивним явищем і свідчить про загальний успіх підприємства в різних сегментах ринку. Зазначений успіх у досягненні високої рентабельності реалізації продукції вказує на те, що підприємство вміло використовує свої ресурси та можливості на ринку. Для підтримання та подальшого зростання цієї рентабельності важливо продовжувати аналізувати ринкові умови, конкурентний ландшафт і вимоги споживачів, а також розвивати стратегії продажу та виробництва відповідно до змінних умов.

Регулярний аналіз коефіцієнта рентабельності асортименту дозволяє контролювати ефективність прийнятих стратегій та рішень на підприємстві. Це дозволяє оперативно реагувати на зміни на ринку та адаптувати бізнес-плани відповідно до потреб. Аналіз може також вказувати на необхідність розширення асортименту продукції, модернізації виробництва чи зосередження уваги на більш прибуткових сегментах ринку. Перший крок для цього - визначення відсоткової частки обсягу реалізації для кожної асортиментної групи див. (табл. 2.20). Важливо підкреслити, що визначення питомої ваги обсягу реалізації за кожною асортиментною групою є ключовим етапом аналізу. Це дозволяє керівництву підприємства точно оцінити, яка частина їхнього бізнесу приносить найбільший обсяг продажів.

Таблиця 2.20

Аналіз відсоткової частки обсягу реалізації продукції
ТОВ «ОЛДІ-Житомир» для кожної асортиментної групи

Асортиментна група	Відсоткова частка обсягу реалізації продукції, %			Відхилення 2022 р. до 2020 р
	2020	2021	2022	
Будівельні матеріали	8,62	8,87	8,12	-0,49
Господарчі товари, побутова хімія	6,03	5,61	6,68	0,65
Двері та фурнітура	7,34	7,55	7,80	0,46
Декор, шпалери	6,44	5,98	5,89	-0,55
Електротовари та освітлення	7,46	7,37	7,62	0,16
Загальнобудівельні матеріали	12,60	11,98	11,11	-1,49
Інструменти	9,76	10,36	11,43	1,67
Керамічна плитка	6,73	7,13	7,78	1,05
Лаки та фарби	8,06	7,95	7,76	-0,30
Покриття для підлоги	8,46	10,19	9,45	0,99
Садовий центр	3,40	3,44	3,35	-0,05
Сантехніка	13,31	11,86	11,67	-1,63
Столярні вироби	1,79	1,70	1,32	-0,47
Разом	100	100	100	0,00

Джерело: складено автором за даними підприємства

Найвищу відсоткову частку обсягу реалізації продукції становлять такі асортиментні групи, як сантехніка (11,67 %), інструменти (11,43 %), загальнобудівельні матеріали (11,11 %). У всіх інших асортиментних груп відсоткова частка обсягу реалізації не перевищує 10%. Тепер ми можемо визначити

коефіцієнт рентабельності асортименту. Аналіз коефіцієнта рентабельності асортименту ТОВ «ОЛДІ-Житомир» представлено в табл. 2.21.

Таблиця 2.21.

Аналіз коефіцієнту рентабельності асортименту ТОВ «ОЛДІ-Житомир»

Показник	Роки			Відхилення 2022 р. до 2020 р
	2020	2021	2022	+/-
Коефіцієнт рентабельності асортименту	14,87	0,47	40,04	25,17

Джерело: складено автором за даними підприємства

Коефіцієнт рентабельності асортименту збільшився на 25,17 % в порівнянні з 2020 роком та у 2022 році склав 40,04 %.

Важливо підкреслити, що зростання коефіцієнта рентабельності асортименту на 25,17% є гарним показником та свідчить про значний фінансовий успіх підприємства протягом року. Коефіцієнт рентабельності асортименту вказує на те, що підприємство ефективно управляє своїм асортиментом продукції та здатне генерувати значний прибуток з різних видів товарів чи послуг.

Це позитивне зростання може бути результатом різних факторів, таких як:

- Вдосконалення процесів реалізації. Це може включати такі заходи, як оптимізація логістики, автоматизація складських операцій, впровадження CRM-системи та інших технологій, які дозволяють підвищити ефективність продажів і скоротити витрати.
- Оптимізація асортименту. Це означає, що підприємство пропонує тільки ті товари, які є популярними серед споживачів і приносять прибуток. Для цього необхідно регулярно проводити аналіз продажів, вивчати потреби споживачів і тенденції ринку.
- Ефективні маркетингові стратегії. Вони можуть включати такі заходи, як реклама, PR, просування товарів через соціальні мережі та інші канали.

За таких обставин важливо для підприємства продовжувати аналізувати ринкові умови, конкурентну обстановку та вимоги споживачів, щоб підтримувати та можливо навіть подальше підвищення рентабельності асортименту

Висновки до розділу 2

Товариство з обмеженою відповідальністю "ОЛДІ" є лідером у сфері оптової торгівлі будівельними матеріалами в Україні та має високий ступінь визнання завдяки успішному бізнесу та значному обсягу оптових продажів.

Загальний аналіз фінансового стану підприємства вказує на наявність як позитивних, так і негативних моментів. Існують деякі фінансові труднощі, які вимагають уваги та прийняття заходів для покращення фінансової стійкості та платоспроможності підприємства. Однак важливо відзначити, що підприємство є прибутковим. Прибуток зріс на 10 102 тисячі гривень або 42,05%. Це свідчить про успішність підприємства та його здатність досягати високих фінансових результатів.

Щодо асортиментної політики, то можна стверджувати, що товарний асортимент є збалансованим, особливо для компанії в даній галузі. Коефіцієнт рентабельності асортименту зріс на 25,17% і досяг 40,04% у 2022 році, що є дуже позитивним показником, свідчаючи про значний фінансовий успіх підприємства протягом цього року.

Цей позитивний розвиток може бути наслідком різних факторів, таких як оптимізація процесів продажу, раціональне управління асортиментом, зростання популярності окремих продуктів серед споживачів та успішна маркетингова стратегія.

З урахуванням цих обставин важливо продовжувати аналізувати ринкові умови, конкурентний ландшафт і вимоги споживачів для підтримки і можливого подальшого підвищення рентабельності асортименту. Оптимізація та розвиток асортименту продукції сприяють збільшенню прибутковості та фінансовій стабільності підприємства.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ШЛЯХІВ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТНОЮ ПОЛІТИКОЮ ТОВ «ОЛДІ – ЖИТОМИР»

3.1. Обґрунтування використання методів стратегічного аналізу для оцінювання та підвищення ефективності управління асортиментною політикою ТОВ «ОЛДІ-Житомир»

Використання стратегічного аналізу для оцінки та підвищення ефективності управління асортиментною політикою ТОВ «ОЛДІ-Житомир» є критично важливим в сучасних умовах бізнес-середовища. З ростом конкуренції та швидкими змінами споживчих уподобань підприємствам потрібно постійно адаптуватися та оптимізувати свій асортимент товарів та послуг. У цьому контексті, наявність ефективного інструменту для класифікації продуктів чи бізнес-одиниць за їхньою ринковою привабливістю та внутрішньою прибутковістю стає ключовим фактором успіху.

Матриця БКГ, розроблена Бостонською консалтинговою групою, є таким інструментом. Вона дозволяє підприємству визначити, які продукти чи бізнес-одиниці перебувають у різних фазах життєвого циклу і, відповідно, потребують різних стратегій управління [53, с. 817-826].

Матриця БКГ є потужним інструментом для стратегічного аналізу та управління асортиментною політикою. Вона дозволяє підприємству аналізувати свій продуктовий портфель, приймати обґрунтовані рішення та розробляти стратегії, спрямовані на підвищення ефективності та конкурентоспроможності на ринку. Важливо пам'ятати, що стратегія асортименту повинна бути гнучкою і переглядатися з часом, оскільки умови ринку та споживчі уподобання продовжують змінюватися. Перший крок у створенні цієї матриці - це збір і систематизація вихідних даних, які потрібні для створення таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Вихідні дані для побудови матриці БКГ

№	Асортиментна група	Об'єм реалізації продукції, тис. грн. (2020 р.)	Об'єм реалізації продукції, тис. грн. (2022 р.)	Об'єм реалізації продукції у конкурентів підприємства, тис. грн.	Темп росту, %	Відносна доля ринку
1	Будівельні матеріали	36908,4	47506,2	175948,89	28,71	0,27
2	Господарчі товари, побутова хімія	25812,3	39062,2	217012,22	51,33	0,18
3	Двері та фурнітура	31441,1	45632,8	217299,05	45,14	0,21
4	Декор, шпалери	27571,3	34422	181168,42	24,85	0,19
5	Електротовари та освітлення	31945,1	44557,5	202534,09	39,48	0,22
6	Загальнобудівельні матеріали	53947,3	64968	135350,00	20,43	0,48
7	Інструменти	41818,3	66854,6	131087,45	59,87	0,51
8	Керамічна плитка	28828	45481	227405,00	57,77	0,2
9	Лаки та фарби	34526	45384,2	302561,33	31,45	0,15
10	Покриття для підлоги	36245,2	55274,5	307080,56	52,50	0,18
11	Садовий центр	14566,9	19616,7	245208,75	34,67	0,08
12	Сантехніка	56989,3	68246,6	110075,16	19,75	0,62
13	Столярні вироби	7683,24	7720,39	154407,80	0,48	0,05

Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень

Для побудови матриці BCG важливо також визначити обсяги господарювання для певних видів асортиментних груп, які будуть відображені у величині діаметрів кіл. Наприклад, для визначення діаметра кола, яке відповідає найбільшому обсягу господарювання (у вашому випадку, "Сантехніка"), можна прийняти деяку стандартну величину (наприклад, 2 см). Діаметри інших кіл можна визначити пропорційно до їхніх обсягів господарювання в порівнянні з найбільшим обсягом.

Діаметр асортиментної групи = (Обсяг господарювання асортиментної групи / Обсяг господарювання "Сантехніка") * Діаметр (2 см)

Розрахунок діаметра кіл асортиментних груп ТОВ «ОЛДІ-Житомир» представлено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2.

Розрахунок діаметру кіл

№	Асортиментна група	Діаметр кола	Колір
1	Будівельні матеріали	1,39	
2	Господарчі товари, побутова хімія	1,14	
3	Двері та фурнітура	1,34	
4	Декор, шпалери	1,01	
5	Електротовари та освітлення	1,31	
6	Загальнобудівельні матеріали	1,90	
7	Інструменти	1,96	
8	Керамічна плитка	1,33	
9	Лаки та фарби	1,33	
10	Покриття для підлоги	1,62	
11	Садовий центр	0,57	
12	Сантехніка	2,00	
13	Столярні вироби	0,23	

На основі вище наведеної таблиці будуюмо матрицю БКГ (Рис.3.1):

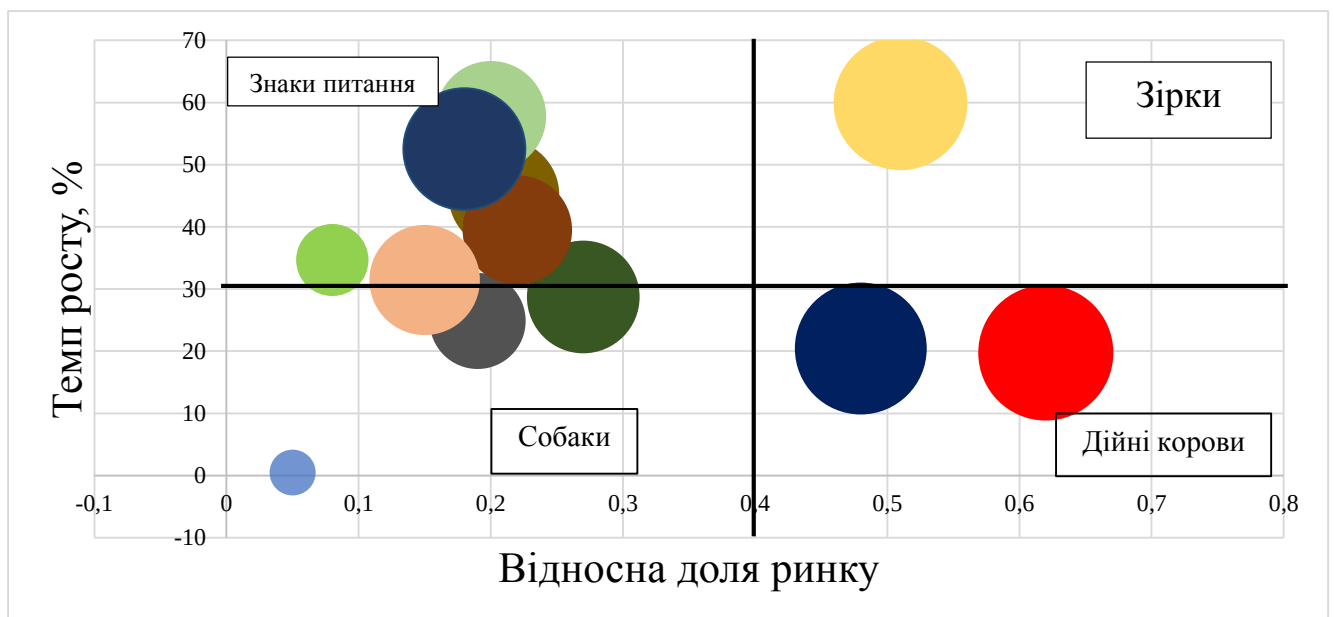


Рис. 3.1 Матриця БКГ асортименту ТОВ «ОЛДІ-Житомир»

У 2022 році асортиментна група «Сантехніка» і «Загальнобудівельні» знаходяться в категорії "Дійні корови", що означає, що вони мають велику частку ринку і низькі темпи росту. Головною метою для цих груп товарів є підтримка і збереження своєї лідируючої позиції на ринку. Це може включати в себе збільшення ефективності реалізації та оптимізацію витрат.

Група товарів "Столярні вироби" знаходиться в категорії "Собаки", оскільки мають низькі темпи росту і малу частку ринку. Однак вона може стати потенційним джерелом прибутку, якщо будуть прийняті відповідні стратегії для збільшення частки ринку або розширення продуктового асортименту.

Групи товарів "Інструменти" і "Сантехніка" вважаються "Зірками", оскільки вони мають великий потенціал росту і велику частку ринку. Однак вони також потребують уваги та інвестицій для підтримки та розвитку своєї конкурентоспроможності.

Групи товарів, такі як "Господарчі товари, побутова хімія", "Керамічна плитка", "Електротовари та освітлення", "Двері та фурнітура", "Садовий центр" і частково "Лаки та фарби", викликають питання щодо їхнього майбутнього. Це групи, які можуть мати потенціал для росту, але вимагають додаткового аналізу та визначення стратегій для підвищення їхньої конкурентоспроможності.

В цілому, ТОВ «ОЛДІ-Житомир» має різноманітний асортимент товарів, які потребують різних підходів у стратегічному управлінні. Важливо збалансувати інвестиції та увагу між "Зірками", "Собаками" та групами товарів з "Знаками питання" для забезпечення стійкого і прибуткового розвитку підприємства.

Одна з основних обмежень матриці БКГ, що вона не враховує зовнішні фактори та зміни в економічному середовищі. Матриця БКГ сфокусована на внутрішніх характеристиках товарів чи послуг, таких як темпи росту і частка ринку, і не бере до уваги важливі аспекти зовнішнього середовища, такі як економічні зміни, конкуренція, політичні фактори, зміни в споживчих смаках тощо.

У 2022 році такий чинник є – повномасштабне вторгнення Росії в Україну. Саме через це ми можемо спостерігати зменшення продажів продукції та зменшення купівельної спроможності громадян. Для аналізу стабільності продажів основних видів товарів та рівня їх споживання доцільно використовувати XYZ-аналіз, спільно з ABC-аналізом. Ця поєднана методологія дозволяє більш повно і точно оцінити ситуацію на ринку і врахувати як внутрішні, так і зовнішні фактори, що впливають на продажі і споживання товарів. XYZ-аналіз допомагає класифікувати товари за їхньою стабільністю та попитом, розподіляючи їх у

категорії X, Y і Z в залежності від змін у попиті та споживанні. ABC-аналіз, з іншого боку, допомагає ідентифікувати товари, які мають найважливіший внутрішній вплив на бізнес, на основі їхньої обігової вартості та значущості. Поєднання цих двох методів дозволяє зрозуміти, як товари розподілені в різних категоріях за XYZ-аналізом впливають на важливість та прибутковість бізнесу за допомогою ABC-аналізу. Це дає можливість розробити більш точні стратегії управління запасами, маркетингу і розвитку продукту, а також адаптувати їх до змін в економічному середовищі та зовнішніх факторів.

За даними з таблиці 2.16 можна провести аналіз асортименту товарів на основі їхньої важливості у 2022 році. Для цього можна використати ABC-аналіз (див. табл. 3.3), який використовує принцип Парето, відомий як "правило 20/80". Згідно з цим принципом, 20% продукції приносить 80% прибутку підприємству, інші 15% - 30% прибутку, тоді як решта 50% приносить лише 5% прибутку.

Категоризація за ABC-аналізом виглядає наступним чином:

- Товари, які приносять від 0% до 80% прибутку, належать до категорії "А".
- Товари, які приносять від 80% до 95% прибутку, належать до категорії "В".
- Товари, які приносять від 95% до 100% прибутку, належать до категорії "С".

Таблиця 3.3

Розрахунок ABC – аналізу ТОВ «ОЛДІ-Житомир»

Асортиментна група	Частка обсягу реалізації продукції, %	Накопичувальний вклад, %	Категорія
Сантехніка	11,67	11,67	А
Інструменти	11,43	23,1	А
Загальнобудівельні матеріали	11,11	34,21	А
Покриття для підлоги	9,45	43,66	А
Будівельні матеріали	8,12	51,78	А
Двері та фурнітура	7,8	59,58	А
Керамічна плитка	7,78	67,36	А
Лаки та фарби	7,76	75,12	А
Електротовари та освітлення	7,62	82,74	В
Господарчі товари, побутова хімія	6,68	89,42	В
Декор, шпалери	5,89	95,31	С
Садовий центр	3,35	98,66	С
Столярні вироби	1,32	99,98	С

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

До категорії «А» відноситься асортиментна група «Сантехніка», «Загальнобудівельні матеріали», «Інструменти», «Покриття для підлоги», «Будівельні матеріали», «Двері та фурнітура», «Керамічна плитка», «Лаки та фарби». Категорія «А» містить найважливіші товари, які можуть мати найбільший вплив на бізнес і прибутковість. Тому їх необхідно слідкувати і керувати ними уважно.

До категорії «В» відноситься асортиментна група «Електротовари та освітлення», «Господарчі товари, побутова хімія». Категорія «В» включає товари, які менш важливі з погляду впливу на бізнес, але все ще мають певне значення. Керування цими товарами може бути менш інтенсивним, але вони також вимагають уваги.

До категорії «С» відноситься асортиментна група «Декор, шпалери», «Садовий центр», «Столярні вироби». Категорія «С» містить найменш важливі товари, які можуть бути менше впливовими на бізнес. Для них зазвичай застосовують менше строгий контроль і управління.

XYZ-аналіз є одним з інструментів у сфері інвентаризації та управління запасами. Цей метод допомагає бізнесу класифікувати продукти за їхньою стабільністю продажу та рівнем споживання на основі звітності з продажів.

Категорія X включає в себе товари, для яких характерний стабільний і передбачуваний попит, і підприємство може легко розраховувати продажі на наступні роки. Ці товари мають мінімальне відхилення від середнього рівня продажів (менше ніж 10%) - так званий коефіцієнт варіації.

Категорія Y включає товари з середнім рівнем відхилення, які становлять від 10% до 25%. Продукція цієї категорії має помірну передбачуваність в продажах.

Категорія Z включає товари з високим рівнем відхилення (понад 25%). Для цих товарів характерні непостійні, нерегулярні обсяги споживання, і можливість точного прогнозування продажів є низькою або практично відсутньою.

Для розрахунку коефіцієнта варіації використовується формула:

$$CV=(\sigma/k)*100 \text{ [3.1].}$$

, де σ – середньоквадратичне відхилення величини; k - очікуване (середнє) значення величини.

Таблиця 3.4

XYZ-аналіз асортименту ТОВ «ОЛДІ-Житомир»

Асортиментна група	Обсяг реалізації, тис. грн			Коефіцієнт варіації, %	Категорія
	2020	2021	2022		
Будівельні матеріали	36908,4	52207,7	47506,2	14,05	Y
Господарчі товари, побутова хімія	25812,3	33033,1	39062,2	16,60	Y
Двері та фурнітура	31441,1	44479,4	45632,8	15,88	Y
Декор, шпалери	27571,3	35225	34422	10,60	Y
Електротовари та освітлення	31945,1	43364,9	44557,5	14,23	Y
Загальнобудівельні матеріали	53947,3	70554,9	64968	10,93	Y
Інструменти	41818,3	61023	66854,6	18,91	Y
Керамічна плитка	28828	42000,7	45481	18,50	Y
Лаки та фарби	34526	46814	45384,2	12,99	Y
Покриття для підлоги	36245,2	59994,4	55274,5	20,33	Y
Садовий центр	14566,9	20262,1	19616,7	14,03	Y
Сантехніка	56989,3	69807,8	68246,6	8,78	X
Столярні вироби	7683,24	10023	7720,39	12,91	Y

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Асортиментна група "Сантехніка" належать до категорії X. Товари у цій групі мають стабільний попит, а показники варіації для них становлять менше 10%. Підприємство може легко прогнозувати продажі цих товарів на наступні роки.

Усі інші асортиментні групи, такі як "Будівельні матеріали", "Господарчі товари, побутова хімія", "Двері та фурнітура", і т. д., належать до категорії Y. Товари в цих групах мають помірне відхилення від середніх продажів, яке становить від 10% до 25%. Прогнозування продажів цих товарів може бути менш передбачуваним, порівняно з категорією X, але все ж можливим.

Жодна з асортиментних груп не належать до категорії Z, оскільки ні в одній з них коефіцієнт варіації не перевищує 25%. Товари з високим рівнем відхилення від середніх продажів відсутні у асортименті. Це позитивний фактор для бізнесу, оскільки відсутність категорії Z спрощує управління запасами, плануванням виробництва та робить бізнес менш вразливим до непередбачуваних коливань у попиті. Однак важливо продовжувати моніторити та аналізувати динаміку

продажів для всіх асортиментних груп з метою ефективного управління запасами та оптимізації стратегій продажів.

Тепер можна поєднати обидва аналізи (див. табл. 3.5). Товари з категорії «А», «В», «С» з ABC-аналізу можуть бути розділені на групи X, Y і Z з XYZ-аналізу залежно від ступеня стабільності продажів. Це допоможе визначити, які високоцінні товари є стабільними і передбачуваними у продажах, а які можуть бути менш передбачуваними.

Таблиця 3.5

Поєднання ABC-аналізу з XYZ-аналізом

	A	B	C
X	AX «Сантехніка»	BX -	CX -
Y	AY – «Інструменти» – «Загальнобудівельні матеріали» – «Покриття для підлоги» – «Будівельні матеріали» – «Двері та фурнітура» – «Керамічна плитка» – «Лаки та фарби»	BY – «Електротовари та освітлення» – «Господарчі товари, побутова хімія»	CY – «Декор, шпалери» – «Садовий центр» – «Столярні вироби»
Z	AZ -	BZ -	CZ -

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Категорія AX визначається товарною групою "Сантехніка", що свідчить про високу прибутковість цих товарів, регулярний попит і високий ступінь передбачуваності в продажах. Категорія AY включає різноманітні асортиментні групи, такі як "Інструменти", "Загальнобудівельні матеріали", "Покриття для підлоги", "Будівельні матеріали", "Двері та фурнітура", "Керамічна плитка" і "Лаки та фарби". Це свідчить про високу прибутковість цих товарів, регулярний попит і середню передбачуваність в продажах. Категорія BY включає асортиментні групи, такі як "Електротовари та освітлення" і "Господарчі товари, побутова хімія". Це свідчить про їх середню прибутковість, регулярний попит і середню передбачуваність в продажах. Категорія CY включає асортиментні групи, які включають "Декор та шпалери", "Садовий центр" і "Столярні вироби". Це свідчить

про низьку прибутковість, регулярний попит і середню передбачуваність в продажах.

3.2. Напрями підвищення ефективності управління асортиментною політикою ТОВ «ОЛДІ-Житомир»

Сучасні умови глобального ринку вимагають від компаній, незалежно від їхнього розміру та сфери діяльності, постійного вдосконалення та адаптації до змін. Управління асортиментом стає важливою складовою стратегії підприємства, особливо в сегменті роздрібної торгівлі. Для ТОВ «ОЛДІ-Житомир», що спеціалізується у сфері роздрібної торгівлі, ефективне управління асортиментною політикою є ключовим фактором успіху. Збалансований та оптимізований асортимент товарів і послуг відображає потреби та очікування споживачів, сприяє збільшенню прибутковості та підвищенню конкурентоспроможності підприємства. У цьому контексті, важливо розглянути ряд стратегічних напрямів, які допоможуть ТОВ «ОЛДІ-Житомир» ефективно управляти асортиментною політикою та відповідати потребам своїх клієнтів [54, с. 440].

На підставі проведених досліджень у попередньому розділі можна зробити висновок, що підприємство "ОЛДІ-Житомир" демонструє непогані результати своєї господарської діяльності. Проте, фінансові показники свідчать про тенденцію до зменшення обсягу реалізованої продукції та скорочення фінансового результату з кожним роком. З метою поліпшення функціонування підприємства на внутрішньому ринку та з метою збільшення його прибутковості, ми пропонуємо низку конкретних заходів. Ці заходи спрямовані на покращення ефективності підприємства та збільшення його конкурентоспроможності на ринку. Їх впровадження позитивно позначитися на фінансовому стані "ОЛДІ-Житомир" і допоможе вирішити проблеми зі зменшенням обсягу продажів та прибутковістю.

Перший захід передбачає проведення ретельного аналізу та оновлення асортименту продукції, з особливим акцентом на врахуванні актуальних потреб споживачів та конкурентної обстановки. Важливим етапом в цьому процесі може бути введення нової асортиментної групи "Електроніка". Цей крок дозволить підприємству розширити свій продуктовий спектр та виходити на новий сегмент

ринку, що пов'язаний із споживачами електронної техніки. Ця ініціатива має потенціал привернути нових клієнтів, які шукають електронні товари, та сприяти збільшенню обсягу реалізації, підвищенню прибутковості та зміцненню позицій "ОЛДІ-Житомир" на ринку. Для аналізу цього заходу доцільно використати TOWS-аналіз, який є відмінним інструментом для аналізу та розробки стратегії введення нової асортиментної групи "Електроніка" для ТОВ "ОЛДІ-Житомир". TOWS-аналіз (TOWS-Matrix) є модифікованою версією SWOT-аналізу, який включає в себе аналіз внутрішніх сильних і слабких сторін (SW) підприємства та зовнішніх можливостей і загроз (OT). Цей інструмент допомагає розробити стратегії на основі співвідношення внутрішніх факторів підприємства і зовнішнього середовища. В аналізі TOWS розглядаються можливі стратегічні дії, які підприємство може прийняти на основі взаємодії цих факторів. На рис. 3.2 представлено TOWS-аналіз введення нової асортиментної групи "Електроніка" для ТОВ "ОЛДІ-Житомир".

	Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses):
	S1. "ОЛДІ-Житомир" вже має досвід у роздрібній торгівлі та управлінні асортиментом. S2. Підприємство має відомий бренд та клієнтську базу. S3. Мережа магазинів і розповсюдження дозволять легко вводити новий асортимент.	W1. Підприємство обмежене фінансами для впровадження нового асортименту.
Можливості (Opportunities)	S-O (Використання сильних сторін для використання можливостей)	W-O (Подолання слабкостей завдяки можливостям):
O1. За останні роки попит на електронні товари зріс. O2. Розширення клієнтської бази.	"ОЛДІ-Житомир" може використовувати свій відомий бренд і досвід для привертання клієнтів в новий сегмент електроніки.	"ОЛДІ-Житомир" може зробити партнерство або укласти угоди з постачальниками електроніки, використовуючи свою існуючу інфраструктуру.
Загрози (Threats)	S-W (Використання сильних сторін для подолання слабкостей)	W-T (Зменшення слабкостей та зменшення загроз):
T1. Ринок електроніки вже насичений конкурентами.	Однією зі стратегій може бути залучення додаткових фінансових ресурсів шляхом залучення інвестицій або кредитів, щоб подолати фінансові обмеження для впровадження нового асортименту.	Однією зі стратегій може бути постійний моніторинг конкурентів, а також пошук співпраці з іншими гравцями на ринку для зменшення конкурентної загрози.

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Рис. 3.2. TOWS-аналіз введення нової асортиментної групи "Електроніка" для ТОВ "ОЛДІ-Житомир".

В результаті TOWS-аналізу для ТОВ "ОЛДІ-Житомир" щодо введення нової асортиментної групи "Електроніка" було виявлено ряд стратегічних альтернатив, які можуть бути розглянуті для подальшого розвитку бізнесу. Основні висновки такі:

- Сильні сторони підприємства, включаючи досвід у роздрібній торгівлі, відомий бренд і наявну клієнтську базу, можуть бути успішно використані для привертання клієнтів в новий сегмент електроніки.
- Слабкості, зокрема обмежені фінанси, можуть бути подолані шляхом партнерства або угод з постачальниками електроніки, використовуючи існуючу інфраструктуру.
- Зовнішні можливості, такі як зростання попиту на електроніку та розширення клієнтської бази, створюють потенціал для розвитку нового асортименту.
- Загрози, пов'язані з конкуренцією на ринку електроніки, можуть бути зменшені шляхом пошуку співпраці з іншими гравцями на ринку та постійним моніторингом конкурентів.

З урахуванням цих факторів, "ОЛДІ-Житомир" може розглядати можливості для введення нового асортименту "Електроніка" з урахуванням своїх сильних сторін і можливостей для подолання слабкостей та загроз. При цьому важливо ретельно розробити та моніторити стратегії для максимального успіху в новому сегменті ринку [15, с. 75-82].

У сучасному світі, де ми спостерігаємо постійні зміни та технологічні революції, ефективний маркетинг стає надзвичайно важливим для успішного розвитку будь-якого підприємства. Товари та послуги, які відповідають потребам сучасних споживачів, формують основу для створення конкурентоздатного бізнесу. З урахуванням цього контексту, ТОВ "ОЛДІ-Житомир" розглядає можливість розширення свого асортименту та введення нової групи товарів - "Електроніка". Ця стратегічна ініціатива відповідає зростанню попиту на електронічні товари та відображає споживчий інтерес до цього сегменту ринку.

Розвиток нового асортименту - це одночасно і великий виклик, і велика можливість для підприємства. Нижче наведена табл. 3.6, яка містить інформацію про товари в групі "Електроніка" разом із середніми цінами. Ця таблиця служить для усередненого огляду цін на товари в даній групі та допомагає інвесторам отримати уявлення про ринкову динаміку та доступність товарів у цьому сегменті.

Таблиця 3.6

Таблиця середніх цін на товари в асортиментній групі «Електроніка»

№	Назва товару	Середня ціна, грн
1	2	3
1	Смартфони	8 000 - 10 000
2	Планшети	12 000- 13 000
3	Електронні книги	4 000 – 5 000
4	Ноутбуки	20 000 – 35 000
5	Флеш пам'яті USB	400
6	Карти пам'яті	180
7	Принтери	10 000
8	Проектори	6 000
9	Комп'ютери, нетопи, моноблоки	40 000-50 000
10	Ігрові консолі, приставки	15 000
11	Миші	500
12	Клавіатури	1 000
13	Навушники	1 500
14	Мобільні батареї	700
15	Фотоапарати	7 000
16	Відеокамери	8 500
17	Відеореєстратори	10 000
18	MP3 - плеєри	1 500
19	Кабелі та перехідники	300
20	Рюкзаки та сумки для ноутбуків	800
21	Чохли на планшети, ел. книги, смартфони	500
22	Захисні плівки та скло	200
23	Смарт-годинники	2 500

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Таблиця свідчить про різноманітність асортименту в групі "Електроніка", яка включає в себе товари доступні як для бюджетного, так і для преміумсегмента споживачів, є стратегічною перевагою для роздрібних магазинів. Новий асортимент здатен привертати широкий спектр клієнтів. Бюджетні товари привертають тих, хто шукає більш доступні ціни, тоді як преміум-сегмент привертає клієнтів, які цінують якість та готові вкладати більше коштів. Завдяки різниці в цінових категоріях, підприємство здатне задовольняти різні потреби

клієнтів і забезпечувати більший обсяг продажів, що сприяє формуванню лояльності клієнтів. Різноманітність асортименту також допомагає знизити ризик витрат від неспіху в інших категоріях. Якщо певна категорія товарів не продається добре через зміни в попиті або кон'юктурі ринку, інші категорії можуть компенсувати ці втрати. Також не можна забувати про імідж підприємства. Підприємство з широким асортиментом та своєю історією розглядається як авторитетний та надійний постачальник в цій галузі, що сприяє побудові позитивного іміджу серед споживачів.

Зрозуміло, що управління різноманітністю асортименту вимагає від вас обґрунтованих стратегічних рішень, а також контролю за запасами та аналізу попиту. Проте, це може привести до збільшення прибутку та успішної конкурентної позиції на ринку. Важливим етапом є маркетингові заходи, спрямовані на збільшення впізнаваності бренду "ОЛДІ-Житомир" та просування його продукції на ринку.

Соціальні медіа стали невід'ємною частиною повсякденного життя багатьох людей. Вони надають величезні можливості для зв'язку з аудиторією, підвищення впізнаваності бренду та реклами продукції. Використання популярних платформ, таких як Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn та інші, дозволить ефективно комунікувати з вашими потенційними та існуючими клієнтами. Створення цікавого та цінного контенту, проведення акцій та розіграшів у соціальних мережах, а також відповідь на запити та коментарі користувачів допоможуть вам залучити та утримати аудиторію.

Інтернет-реклама, також включаючи рекламу в пошукових системах, як Google, може допомогти вам підвищити видимість вашого бренду та продукції в онлайн-середовищі. Вона дає можливість точно налаштувати цільову аудиторію та використовувати ключові слова, що важливі для вашого бізнесу.

Завдяки правильному плануванню та креативному підходу до маркетингу, підприємство може зробити бренд "ОЛДІ-Житомир" більш впізнаваним та залучити нових клієнтів.

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів в умовах ТОВ «ОЛДІ-Житомир»

Сьогодні ринок електроніки в Україні переживає значний розвиток та динамічний ріст. Попит на електроніку в усіх сферах життя постійно зростає, особливо споживчу електроніку. Розширення доступності сучасних гаджетів, смартфонів, ноутбуків та інших електронних пристроїв робить їх більш доступними для українських споживачів. Багато міжнародних та національних компаній активно ведуть свою діяльність на українському ринку та постійно представляють нові інноваційні продукти. Україна також стає важливим гравцем у сфері виробництва електронної техніки. Багато місцевих компаній спеціалізуються на розробці та виробництві різних електронних компонентів і пристроїв для задоволення попиту на внутрішньому ринку та експортування за кордон.

Однак, незважаючи на позитивні тенденції, ринок електроніки в Україні все ще має ряд проблем. Однією з основних проблем є високий рівень імпорту. Більшість електронних пристроїв, що продаються в Україні, є імпортними, що призводить до високого рівня цін. Іншою проблемою є відсутність уніфікованих стандартів якості. Це часто призводить до того, що споживачі купують неякісні товари, які швидко виходять з ладу. Для подальшого розвитку ринку електроніки в Україні необхідно вирішити ці проблеми. Уряд може запровадити заходи щодо підтримки вітчизняного виробництва електронної техніки та стимулювання імпорту товарів високої якості. Також важливо підвищити рівень обізнаності споживачів про їхні права та можливості захисту від недобросовісної конкуренції.

Ось деякі з можливих заходів, які можуть сприяти розвитку ринку електроніки в Україні:

- Створення спеціальних програм підтримки вітчизняного виробництва електронної техніки. Це може включати надання субсидій, пільгових кредитів, податкових пільг та інших стимулів для українських компаній, що займаються розробкою та виробництвом електронних пристроїв.
- Запровадження уніфікованих стандартів якості для електронних пристроїв. Це допоможе захистити споживачів від покупки неякісних товарів.

- Підвищення рівня обізнаності споживачів про їхні права та можливості захисту від недобросовісної конкуренції. Це можна зробити через освітні кампанії, інформаційні матеріали та інші заходи.

Якщо ці заходи будуть реалізовані, ринок електроніки в Україні має всі шанси на подальший розвиток та динамічний ріст. Це призведе до підвищення якості життя населення, розвитку економіки та зміцнення конкурентоспроможності України на світовому ринку. Ось деякі з можливих перспектив розвитку ринку електроніки в Україні:

- Зростання попиту на розумні пристрої та штучний інтелект.
- Розвиток 5G-технологій, що призведе до підвищення швидкості та якості зв'язку.
- Поява нових інноваційних продуктів, таких як квантові комп'ютери та 3D-принтери.

Україна має всі шанси стати одним із лідерів у галузі виробництва та споживання електроніки в Європі. Для цього необхідно продовжувати розвивати вітчизняну економіку, стимулювати інновації та підвищувати рівень освіти населення. Після початку повномасштабної війни в Україні ринок електроніки зазнав значних змін. З одного боку, попит на електроніку зріс, оскільки люди все більше поклалися на цифрові технології, щоб працювати, навчатися та підтримувати зв'язок. З іншого боку, постачання електронних пристроїв було порушено через блокаду морських портів України та інші наслідки війни. У результаті ринок електроніки в Україні став більш фрагментованим. Збільшилася роль дрібних продавців, які пропонують електронні пристрої, привезені з-за кордону. Також стали популярними інтернет-магазини, які дозволяють українцям купувати електроніку без необхідності виходити з дому.

Однак, незважаючи на ці зміни, ринок електроніки в Україні продовжує розвиватися. Багато українських компаній продовжують працювати та інвестувати в розробку та виробництво електронних пристроїв. Також зростає інтерес іноземних компаній до українського ринку. Загалом, ринок електроніки в Україні є перспективним і забезпечує багато можливостей для росту та розвитку як для

споживачів, так і для бізнесу. Впровадження нового асортименту "Електроніка" для ТОВ "ОЛДІ-Житомир" призведе до суттєвих видатків, включаючи витрати на оплату праці, закупівлю товарів, маркетинг та інші витрати. Детальна структура витрат для реалізації цього проекту наведена в табл. 3.7.

Таблиця 3.7.

Зміст та витрати проекту з закупівлі та продажу товарів асортиментної групи «Електроніка» для ТОВ «ОЛДІ-Житомир»

№	Назва роботи	Тривалість роботи, дні	Витрати, тис. грн
1	Аналіз ринку	260	180
2	Закупівля товару	30	38179
3	Продаж товарів через роздрібну мережу магазинів	260	43906
4	Маркетингова активність щодо просування товарів	260	950
5	Витрати на персонал	260	720
6	Підготовка приміщення	40	130
Всього витрат			40159

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Оцінка інвестиційного проекту - це процес визначення його ефективності з точки зору прибутку та ризику. Мета оцінки - допомогти інвестору прийняти рішення про доцільність реалізації проекту. Оцінка ефективності проекту здійснюється на основі прогнозованих грошових потоків, які він генеруватиме протягом свого життєвого циклу. Ми розглядаємо розрахунок строку окупності інвестиційного проекту компанії "ОЛДІ", яка вкладає 40,159 тис. грн на 4 роки. Для цього враховується ставка дисконтування на рівні 35%, яка включає в себе мінімальний гарантований рівень прибутковості, темп інфляції та коефіцієнт, що враховує ризик даного інвестування.

Ставка дисконту - це ключовий параметр при оцінці інвестиційних проектів. Вона відображає вартість грошей у часі і враховує часову вартість капіталу та ризику інвестування. Коефіцієнти дисконтування по роках визначаємо за формулою:

$$КД_i = \frac{1}{(1+d)^i} \quad [3.2].$$

де i – порядковий номер року, d – ставка дисконту;

Для оцінки проекту можна використовувати такі фінансові показники:

Чистий дисконтований дохід (NPV) - це сума грошових потоків проекту, дисконтованих на сучасний момент. NPV позитивний, якщо проект прибутковий, і негативний, якщо він збитковий. Його ми визначаємо за формулою:

$$NPV = \sum_{i=1}^n CF_i * КД_i - \sum_{i=1}^n I_i * КД_i \quad [3.3].$$

Індекс прибутковості (PI) - це співвідношення між дисконтованим прибутком і початковими інвестиціями. PI більше 1, якщо проект прибутковий, і менше 1, якщо він збитковий. Визначається за формулою:

$$PI = \frac{\sum_{i=1}^n CF_i * КД_i}{\sum_{i=1}^n I_i * КД_i} \quad [3.4].$$

Дисконтований коефіцієнт рентабельності інвестицій (DROI) - це співвідношення між дисконтованим прибутком і дисконтованими витратами. DROI більше 1, якщо проект прибутковий, і менше 1, якщо він збитковий. Визначається за формулою:

$$DROI = PI - 1 \quad [3.5].$$

Дисконтований термін окупності інвестицій (DPP) - це кількість років, протягом яких інвестиції повертаються з урахуванням дисконту. Визначається за формулою:

$$DPP = j + \frac{\sum_{i=1}^n I_i * КД_i - C_j}{CF_{j+1} * КД_{j+1}} \quad [3.6].$$

Кожен з цих показників має свої переваги та обмеження.

NPV враховує часову вартість грошей, але залежить від точності прогнозів грошових потоків і вибору ставки дисконту.

PI вказує на відношення між прибутком і витратами, але не визначає абсолютної величини прибутку.

DROI надає зрозуміння, наскільки прибутковим є проект порівняно з витратами, але залежить від точності прогнозів і не враховує абсолютної величини прибутку.

DPP надає інформацію про час окупності інвестицій, але не враховує подальші грошові потоки після окупності.

Оцінка інвестиційного проєкту є складним процесом, і важливо враховувати всі аспекти, щоб прийняти об'єктивне рішення. Оцінка ефективності проєкту з закупівлі та реалізації асортиментної групи «Електроніка» для ТОВ «ОЛДІ-Житомир» представлена в табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Оцінка ефективності проєкту з закупівлі та реалізації асортиментної групи «Електроніка» для ТОВ «ОЛДІ-Житомир»

Рік	CFi	Ii	KDi, d=35%	CFi*KDi, d=35%	Ii*KDi	Cj
1	43906	40159	0,741	32534,35	29757,82	32534,35
2	43906	40029	0,548	24060,49	21935,89	56594,83
3	43906	40029	0,406	17825,84	16251,77	72846,61
4	43906	40029	0,301	13215,71	12048,73	86062,31
Разом	175624	160246	x	87636,38	79994,21	x

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

На основі оцінки ефективності проєкту з закупівлі та реалізації асортиментної групи «Електроніка» для ТОВ «ОЛДІ-Житомир» можна зробити декілька важливих висновків стосовно проєкту. Чистий дисконтований дохід ($NPV=87636,38-79994,21$) проєкту складає 7 642,17 тис. грн. Це свідчить про те, що проєкт є фінансово вигідним, оскільки NPV додатній, що означає, що вартість майбутніх потоків грошей перевищує вартість інвестицій.

Індекс прибутковості ($PI= 87636,38/79994,21$) становить 1,09. Оскільки індекс прибутковості більше одиниці, що також свідчить про те, що проєкт є прибутковим, оскільки це вказує на те, що кожна інвестована гривня приносить дохід в 1,09 рази більший за інвестицію.

Період окупності ($DPP=1+ (79994,21-32534,35)/24060,49$) складає 2,98 року. Це означає, що інвестиція повністю повертається протягом приблизно трьох років.

Внутрішня норма доходу на інвестицію ($DROI$) дорівнює 0,09, що означає, що рентабельність інвестиції становить 9%.

Узагальнюючи, наявні дані показують, що розглядуваний проєкт є фінансово привабливим і є вигідним для підприємства. Варто продовжувати дослідження та аналіз для забезпечення надійності цих висновків та врахування всіх ризиків і факторів, які можуть вплинути на результат.

Висновки до розділу 3

Сучасні умови глобального ринку вимагають від компаній, незалежно від їхнього розміру та сфери діяльності, постійного вдосконалення та адаптації до змін. Для ТОВ «ОЛДІ-Житомир», що спеціалізується у сфері роздрібної торгівлі, ефективне управління асортиментною політикою є ключовим фактором успіху. Збалансований та оптимізований асортимент товарів і послуг відображає потреби та очікування споживачів, сприяє збільшенню прибутковості та підвищенню конкурентоспроможності підприємства. У цьому контексті, важливо розглянути ряд стратегічних напрямів, які допоможуть ТОВ «ОЛДІ-Житомир» ефективно управляти асортиментною політикою та відповідати потребам своїх клієнтів. З метою поліпшення функціонування підприємства на внутрішньому ринку та збільшення його прибутковості.

Стратегія передбачає проведення ретельного аналізу та оновлення асортименту продукції, з особливим акцентом на врахуванні актуальних потреб споживачів та конкурентної обстановки. Важливим етапом в цьому процесі може бути введення нової асортиментної групи "Електроніка". Важливим етапом є маркетингові заходи, спрямовані на збільшення впізнаваності бренду "ОЛДІ-Житомир" та просування його продукції на ринку. Розрахунок ефективності запропонованого проєкту показав, що його фінансування є доцільним. Основні показники ефективності проєкту показали, що $NPV = 7642,17$ тис. грн, $PI = 1,09$, $DROI = 9\%$. Термін окупності склав 3 роки.

Узагальнюючи, наявні дані показують, що розглядуваний проєкт є фінансово привабливим і є вигідним для підприємства. Варто продовжувати дослідження та аналіз для забезпечення надійності цих висновків та врахування всіх ризиків і факторів, які можуть вплинути на результат.

ВИСНОВКИ

За результатами аналізу теоретичних положень і методичних аспектів щодо управління асортиментною політикою зроблено наступні висновки. Управління асортиментною політикою підприємства є надзвичайно актуальним поняттям у сучасних умовах бізнесу. Швидкий розвиток технологій та постійне зростання рівня конкуренції ставлять перед підприємствами завдання постійної адаптації свого асортименту товарів та послуг до змін потреб споживачів і ринкових умов. Це необхідно для того, щоб підприємства зберігали свою конкурентоспроможність, вдовольняли потреби клієнтів та досягали максимального прибутку. Важливість правильно підбраного асортименту товарів чи послуг не може бути переоцінена, оскільки це може стати ключовим фактором успіху підприємства. Система управління асортиментною політикою діяльності підприємства не в змозі повноцінно існувати без належного нормативно-правового забезпечення, яке постійно формується та перебуває в процесі політичних, економічних, інтеграційних, соціальних змін та інших чинників. Було також розглянуто систему управління асортиментною політикою на підприємстві, яка є стратегічно важливою частиною управління бізнесом, оскільки вона визначає, які товари або послуги підприємство буде пропонувати на ринку, і як вони будуть виготовлені, розповсюджені та рекламовані.

Методичний інструментарій аналізу системи управління асортиментною політикою охоплює в собі теоретичні матеріали, практичні приклади, інструменти для аналізу та рекомендації для ефективного управління асортиментом товарів на роздрібних ринках. Він розроблений з урахуванням сучасних тенденцій у сфері роздрібної торгівлі та може бути корисним інструментом для досягнення успіху в цій галузі. Також було проаналізовано нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління асортиментною політикою підприємства, які є важливим інструментом для забезпечення ефективного функціонування та розвитку підприємства.

ТОВ «ОЛДІ-Житомир» — велика оптово-роздрібна мережа, що спеціалізується на продажі будівельно-оздоблювальних матеріалів. Яка має

яскраво виражену лінійно-функціональну організаційну структуру. Вона характеризується чіткою ієрархічною організацією, де кожен співробітник знаходиться під підпорядкуванням одного керівника і виконує функціональні обов'язки у відповідності до своєї спеціалізації. Загальний аналіз фінансового стану підприємства вказує на наявність як позитивних, так і негативних моментів. Існують деякі фінансові труднощі, які вимагають уваги та прийняття заходів для покращення фінансової стійкості та платоспроможності підприємства. Однак важливо відзначити, що підприємство є прибутковим. Прибуток зріс на 10 102 тисячі гривень або 42,05%. Це свідчить про успішність підприємства та його здатність досягати високих фінансових результатів.

Щодо асортиментної політики, то можна стверджувати, що товарний асортимент є збалансованим, особливо для компанії в даній галузі. Коефіцієнт рентабельності асортименту зріс на 25,17% і досяг 40,04% у 2022 році, що є дуже позитивним показником, свідчаючи про значний фінансовий успіх підприємства протягом цього року. Цей позитивний розвиток може бути наслідком різних факторів, таких як оптимізація процесів продажу, раціональне управління асортиментом, зростання популярності окремих продуктів серед споживачів та успішна маркетингова стратегія. Збалансований та оптимізований асортимент товарів і послуг відображає потреби та очікування споживачів, сприяє збільшенню прибутковості та підвищенню конкурентоспроможності підприємства. У цьому контексті, важливо розглянути ряд стратегічних напрямів, які допоможуть ТОВ «ОЛДІ-Житомир» ефективно управляти асортиментною політикою та відповідати потребам своїх клієнтів. З метою поліпшення функціонування підприємства на внутрішньому ринку та збільшення його прибутковості.

Стратегія передбачає проведення ретельного аналізу та оновлення асортименту продукції, з особливим акцентом на врахуванні актуальних потреб споживачів та конкурентної обстановки. Важливим етапом в цьому процесі може бути введення нової асортиментної групи "Електроніка". Для аналізу цього заходу був використаний TOWS-аналіз, який є відмінним інструментом для аналізу та розробки стратегії введення нової асортиментної групи. В результаті TOWS-

аналізу для ТОВ "ОЛДІ-Житомир" щодо введення нової асортиментної групи "Електроніка" було виявлено ряд стратегічних альтернатив, які можуть бути розглянуті для подальшого розвитку бізнесу. Основні висновки такі:

- Сильні сторони підприємства, включаючи досвід у роздрібній торгівлі, відомий бренд і наявну клієнтську базу, можуть бути успішно використані для привертання клієнтів в новий сегмент електроніки.
- Слабкості, зокрема обмежені фінанси, можуть бути подолані шляхом партнерства або угод з постачальниками електроніки, використовуючи існуючу інфраструктуру.
- Зовнішні можливості, такі як зростання попиту на електроніку та розширення клієнтської бази, створюють потенціал для розвитку нового асортименту.
- Загрози, пов'язані з конкуренцією на ринку електроніки, можуть бути зменшені шляхом пошуку співпраці з іншими гравцями на ринку та постійним моніторингом конкурентів.

З урахуванням цих факторів, "ОЛДІ-Житомир" може розглядати можливості для введення нового асортименту "Електроніка" з урахуванням своїх сильних сторін і можливостей для подолання слабкостей та загроз. Важливим етапом є маркетингові заходи, спрямовані на збільшення впізнаваності бренду "ОЛДІ-Житомир" та просування його продукції на ринку. Розрахунок ефективності запропонованого проєкту показав, що його фінансування є доцільним. Основні показники ефективності проєкту показали, що $NPV = 7642,17$ тис. грн, $PI = 1,09$, $DROI = 9\%$. Термін окупності склав 3 роки.

Узагальнюючи, наявні дані показують, що шляхи покращення управління асортиментною політикою запропоновані в роботі є фінансово привабливим і є вигідним для підприємства. Варто продовжувати дослідження та аналіз для забезпечення надійності цих висновків та врахування всіх ризиків і факторів, які можуть вплинути на результат.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамович І.А. Товарний асортимент підприємства: сутність та умови формування. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2017. №12. С. 4–7.
2. Азарова О.В. Сучасні стратегії формування асортиментної політики в практичній діяльності. 2013. С. 4-6.
3. Ансофф, І. Нова корпоративна стратегія [пер. з англ.]: навч. посібник. К.: «Квітень». 2015. 420 с.
4. Балабанова Л.В. Маркетингова товарна політика в системі менеджменту підприємства: навч. посіб. К.: ВД «ПРОФЕСІОНАЛ», 2006. 336 с.
5. Балацький Є. О., Бондаренко А. Ф. Маркетинг : навчальний посібник. Державний вищий навчальний заклад “Українська академія банківської справи Національного банку України”. Суми: ДВНЗ “УАБС НБУ”. 2015. 397 с.
6. Бичікова Л. А. Проблемні питання формування асортиментної політики торговельних підприємств. Вісник Хмельницького національного університету 2015. №5. С. 71-74.
7. Біленький О. Ю. Вдосконалення системи управління асортиментом продукції: напрями та результативність. Вісник ОНУ ім. І.І. Мечникова. 2019. Вип. 1/1. С. 31–37.
8. Бобровник В.М. Концепція розвитку організаційних структур управління підприємствами. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2017. №2. С. 65-70.
9. Бобровник В.М. Теоретичні аспекти дослідження категорії «організаційна структура управління підприємством». Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2018. №2. С. 166-170.
10. Бозуленко О. Я. Формування асортименту товарів як стратегічний елемент комерційної діяльності. Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. Вип. 4. С. 294-297.

- 11.Булій М. В. Розробка асортиментної політики торговельного підприємства в умовах трансформаційної економіки. Вісник Львівської комерційної академії. – Серія економічна, випуск 19. 2015. С.460-466.
- 12.Бутинець Ф.Ф. Бухгалтерський фінансовий облік : навч. посібник. К.: Рута – 8-е вид., доп. і перероб. Житомир. 2009. С. 912.
- 13.Василиха Н. В. Асортиментна політика – важливий інструмент товарної політики торговельного підприємства. Економіка і суспільство. №19. 2018. С. 960-965
- 14.Васюткіна Н.В. Актуальні питання сталого розвитку підприємства: Тенденції розвитку організаційного та проєктного менеджменту, 2021. 27-30 с.
- 15.Векслер Д. М., Вдосконалення системи управління маркетинговою діяльністю на підприємстві. Вісник ХНАУ. Економічні науки. 2018. № 4. С. 75-82.
- 16.Власова А. В. Основи товарознавства непродовольчих товарів.: навч. посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2016. С.48
- 17.Власова А. В. та ін. Формування асортиментної політики підприємства роздрібною торгівлі: монографія. ХДУХТ, 2019. – 189 с.
- 18.Григорчук Т. В. Сучасні тенденції розвитку маркетингу на вітчизняному ринку вищої освіти. Вісник Київського національного університету культури і мистецтв. 2018. Вип. 1. С. 123-136. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bknucams_2018_1_11
- 19.Гринько О. В., Особливості маркетингового менеджменту будівельних підприємств. Економіка і регіон. 2016. № 6. С. 74-80.
- 20.Дейнека О. Є. Управління асортиментом в контексті нової роздрібною концепції. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2005. С. 286-292.
- 21.Діденко Є.О. Управління асортиментною політикою підприємства. Ефективна економіка. 2015. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3910>
- 22.Діксон Пітер Р. Управління маркетингом. [пер. з англ.]: навч. посібник. К.: ЗАО “БІНОМ”. 2016. С. 98.

- 23.Дячков Д. В., Потапюк І. П., Яковенко І. О. Особливості товарної політики підприємства. Економіка та управління підприємствами. Вип. 4(27). 2020. С. 46-51.
- 24.Закон України "Про охорону прав на знаки для товарів і послуг" від 15.12. 1993 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3689-12#Text>
- 25.Закон України "Про рекламу" від 03.03 2011 року № 2701-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/270/96-%D0%B2%D1%80#Text>
- 26.Закон України «Про захист прав споживачів» від 12.05.1991 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3153-20#Text>
- 27.Іванечко Н. Р., Борисова Т., Процишин Ю. Маркетинг. навч. посібник. К.: ЗУНУ. Тернопіль. 2021. С. 180.
- 28.Ілляшенко С. М. Інноваційний менеджмент: навч. посібник. К.: Університетська книга, Суми. 2010. С. 334.
- 29.Кавун О. О. Підприємницькі мережі у роздрібній торгівлі України: сутність, класифікація і перспективи формування. Економіка та управління підприємствами. Актуальні проблеми економіки. 2018. № 5. С. 96.
- 30.Кардаш В. Я., Шафалюк О. К., Антонченко М. Ю. Маркетингова товарна політика: підручник. 2-ге вид., переробл. К.: КНЕУ. 2019. С. 419.
- 31.Кардаш, В.Я. Маркетингова товарна політика: навч. посібник К.: КНЕУ. 2012. № 16. С. 240.
- 32.Карлик Ю.Ю. Асортиментна політика промислових підприємств у сучасних умовах. Регіональні перспективи, Кременчук, 2002. - № 1(20). С. 64-65.
- 33.Красовська Т. В. Методичні засади формування механізму товарного асортименту на виробничих підприємствах. Економіка та держава. 2016. №2. С. 67-71.
- 34.Кубишина Н. С. Управління асортиментною політикою підприємства. Економічний вісник НТУУ “Київський політехнічний інститут”. № 16. 2019. С. 288-300.

35. Кузнєцов П. В. Маркетингове управління асортиментом продукції підприємства в умовах інформаційної економіки. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2016. Вип. 49. С. 198-204.
36. Лойко В.В., Бичковський Р.В. Особливості формування асортиментної політики підприємства. Глобальні та національні проблеми, випуск 8. 2015. С. 491-494.
37. Мазепа Т. С. Формування асортиментної політики підприємств торгівлі: зміст і основні підходи. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2018. № 45. Т. 1. С. 73- 79.
38. Марченко О.І. Асортимент продукції підприємства як важливий фактор зростання прибутку. Формування ринкових відносин в Україні. 2006. №8 С. 63.
39. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю торговельного підприємства. Вісник Львівської комерційної академії. Серія економічна. 2014. Вип. 45. С. 96-102. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vlca_ekon_2014_45_22.
40. Офіційний сайт Державного комітету статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
41. Офіційний сайт компанії "ОЛДІ" URL: <https://oldimarket.com.ua/>
42. Павлова М. Б. Аналіз асортименту товарів з використанням матричного АВС-аналізу. Стратегії розвитку науки та освіти: матеріали Міжнародної наук-практ. конф. Namur, Belgique. 2017. С. 292-295.
43. Павлова М. Б. Асортиментна політика на роздрібних торговельних підприємствах. Торгівля. Комерція. Підприємництво. 2014. № 16. С. 70-72.
44. Перерва П. Г. Управління маркетингом інноваційної продукції на засадах життєвого циклу товару. Вісник Нац. техн. ун-ту «ХПІ»: зб. наук. пр. Економічні науки. Харків: НТУ "ХПІ". 2016. № 28. С. 26-30.
45. Прядко О.М. Управління торговим асортиментом у роздрібній торгівлі в умовах національної конкурентної політики: монографія. Харківський державний ун-т харч. та торгівлі. 2017. С. 4-14.
46. Салліван М. Маркетинг у роздрібній торгівлі [пер. з англ.]: навч. посібник. К.: «Десна». 2020. С. 386.

- 47.Сенишин О. С., Кривешко О. В. Маркетинг: навч. посібник. К.: Львівський національний університет імені Івана Франка. 2020. С. 347.
- 48.Старостіна А. О., Кравченко В. А., Пригара О. Ю., Ярош-Дмитренко Л. О. Маркетинг : навч. посібник. К.: “НВП “Інтерсервіс”. 2018. С. 216.
- 49.Степанюк Н.С., Петриченко З.С. До питання формування асортиментної політики торговельного підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. 2011. №1. Т.1. С. 202-204.
- 50.Управління товарним асортиментом підприємства за допомогою ABC та XYZ-аналізу. Вісник ОНУ ім. І.І. Мечникова. 2014. № 6 (377). С. 25-30.
- 51.Троян А. В. Особливості асортиментної політики підприємства в сучасних умовах господарювання. Ефективна економіка. 2014. №1 URL.: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2708>.
- 52.Указ Президента України "Про заходи щодо підвищення якості вітчизняної продукції" від 23.02.2001 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/113/2001#Text>.
- 53.Щербак В. Г. Формування й реалізація стратегії управління асортиментною політикою підприємства. Економіка: проблеми теорії та практики. 2005. Вип. 208, т. 3. С. 817-826.
- 54.Яворський Р. В. Вдосконалення товарної політики торговельного підприємства на основі оптимізації асортименту. Соціально-економічні наслідки та стратегія реформування економіки України : зб. тез доповідей до міжвузівської наук.-практ. конф. студентів та аспірантів. Львів: Вид-во ЛКА. 2008. С. 440.
- 55.Янчук М. М. Асортимент продукції підприємства як важливий фактор зростання прибутку. Формування ринкових відносин в Україні. 2006. № 8. С. 27–31.

ДОДАТКИ