

39
10.12.2025

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»**

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ**

БАРАНОВСЬКА Мирослава Юріївна
(здобувач вищої освіти групи ЗМО-24-1М)

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

УПРАВЛІННЯ ТОВАРНОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

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

Допущено до захисту
зав. кафедри менеджменту,
бізнесу та маркетингових технологій
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.

Керівник роботи:
д. філос. Завалій Т.О.
(наукове звання, прізвище та
ініціали)

(підпис)

Рецензент
к.е.н., доц. Бужимська К.О.
(прізвище та ініціали)

(підпис)

Житомир, 2025

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.2. Система управління товарною політикою на підприємстві.....	14
1.3. Методичні засади аналізу та оптимізації товарного асортименту.....	19
1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення управління товарною політикою підприємства	29
Висновки до розділу 1	38
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СТАНУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНОЮ ПОЛІТИКОЮ ТОВ «МАЙ ПРІНТ».....	40
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ТОВ «Май Прінт».....	50
2.3. Оцінка системи управління товарною політикою ТОВ «Май Прінт»	76
Висновки до розділу 2	84
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНОЮ ПОЛІТИКОЮ ТОВ «МАЙ ПРІНТ».....	86
3.1. Напрями удосконалення системи управління товарною політикою підприємства.....	86
3.2. Організаційно-економічні засади удосконалення системи управління товарною політикою ТОВ «МАЙ ПРІНТ»	90
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів	95
Висновки до розділу 3	100
ВИСНОВКИ.....	102
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	105
ДОДАТКИ.....	115

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасні умови господарювання актуалізують питання, пов'язані із забезпеченням ефективності функціонування підприємств та організацій різних форм власності та сфер діяльності. Зростання невизначеності середовища, порушення логістичних ланцюгів та загострення кризових тенденцій призвели до появи нових викликів для менеджменту суб'єктів господарювання. Ці виклики пов'язані передусім із необхідністю адаптації товарної пропозиції до змін купівельної спроможності споживачів, пошуком нових ринків збуту та оптимізацією ресурсів. Особливо актуальними окреслені завдання є для торговельних та виробничих підприємств, які в умовах воєнного стану повинні забезпечити не лише виживання, але й розвиток бізнесу, своєчасно реагуючи на динамічні зміни ринкової кон'юнктури. За таких умов вагомим значення набуває вдосконалення системи управління товарною політикою, адже саме у сфері формування оптимального асортименту та управління товарними запасами необхідно шукати резерви для підвищення прибутковості та конкурентоспроможності.

Управління товарною політикою є центральною підсистемою загальної системи менеджменту суб'єкта господарювання, що виконує завдання, пов'язані із розробкою, впровадженням на ринок, модифікацією та виведенням з ринку товарів. Від рівня ефективності рішень щодо номенклатури, якості та сервісного супроводу продукції суттєво залежать фінансові показники діяльності та ринкова стійкість підприємства загалом. Водночас, маємо зауважити, що сучасні умови діяльності українських підприємств характеризуються високим рівнем ризику та нестабільністю попиту, що визначає необхідність трансформації існуючих підходів до формування товарної стратегії.

Питання, пов'язані із теоретико-методичними аспектами управління товарною політикою, знайшли своє відображення у працях таких українських вчених, як І. Антоненко, Л. Балабанова, Р. Бойко, Н. Бутенко, А. Вовчак, Л. Головацька, В. Дудар, Н. Куденко, Н. Кузьминчук, А. Павленко, Д. Райко, Г. Савчук, Н. Ткаченко, Т. Яценко та ін. Водночас, маємо зауважити, що

складність та комплексність питань, пов'язаних із адаптацією товарної політики до кризових умов сьогодення, визначають доцільність подальших наукових розробок у визначеній сфері.

Зазначене зумовило вибір теми, постановку мети та завдань магістерської кваліфікаційної роботи. Обрана тема повністю відповідає проблемам напряму підготовки за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Мета магістерської кваліфікаційної роботи полягає в узагальненні теоретичних засад управління товарною політикою підприємства та розробці прикладних рекомендацій щодо удосконалення системи управління товарною політикою ТОВ «Май Прінт».

Поставлена мета зумовила вирішення наступних **завдань**, сформованих відповідно до плану роботи:

- розкрити економічний зміст поняття «товарна політика підприємства»;
- дослідити систему управління товарною політикою на підприємстві;
- охарактеризувати методичні засади аналізу та оптимізації товарного асортименту;
- проаналізувати нормативно-правове та інформаційне забезпечення управління товарною політикою підприємства;
- провести організаційно-управлінський аналіз ТОВ «Май Прінт»;
- здійснити діагностику фінансово-економічного стану ТОВ «Май Прінт»;
- здійснити оцінку системи управління товарною політикою ТОВ «Май Прінт»;
- визначити напрями удосконалення системи управління товарною політикою підприємства;
- обґрунтувати організаційно-економічні засади удосконалення системи управління товарною політикою ТОВ «Май Прінт»;
- оцінити ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес управління товарною політикою ТОВ «Май Прінт».

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних засад і практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління товарною політикою ТОВ «Май Прінт».

Методи дослідження. Теоретико-методичною основою магістерської кваліфікаційної роботи став діалектичний підхід, що передбачає розгляд об'єкта дослідження у його розвитку та взаємозв'язку з іншими функціональними підсистемами менеджменту. Вирішення поставлених у роботі завдань забезпечувалося використанням основних методів дослідження, а саме: *монографічний* – під час опрацювання літературних джерел та нормативно-правових актів; *теоретичне узагальнення, порівняння та аналогії* – для розкриття сутності понять «товарна політика підприємства» та «асортимент»; *абстрактно-логічний* – для здійснення теоретичних узагальнень, формування висновків; *балансовий та фінансового аналізу* – для дослідження тенденцій функціонування та розвитку ТОВ «Май Прінт»; *статистичний* – для аналізу динаміки продажів та структури асортименту; *синтезу* – для формулювання висновків про особливості управління товарною політикою досліджуваного підприємства.

Інформаційною базою для проведення дослідження стали наукові фахові, навчальні та методичні публікації провідних українських та іноземних вчених, законодавчі та нормативні акти з питань регулювання торговельної діяльності, чинне законодавство України, фахові посібники та підручники з маркетингу та менеджменту, а також статистичні дані, фінансова звітність та внутрішня документація ТОВ «Май Прінт».

Наукова новизна магістерської кваліфікаційної роботи полягає в узагальненні та подальшому розвитку теоретико-прикладних засад управління товарною політикою підприємства, що знайшло своє відображення у наступному:

– дістали подальшого розвитку методичні засади управління товарним асортиментом торговельного підприємства на основі поєднання АВС-аналізу та стратегічного планування, що уможливило оптимізацію структури товарних запасів;

– набули подальшого розвитку організаційно-економічні засади удосконалення системи управління товарною політикою через впровадження комплексного підходу до формування замовлень та контролю залишків, що адаптовано до умов діяльності імпортерів рекламної продукції.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що розроблені рекомендації сприятимуть підвищенню ефективності управління товарною політикою, оптимізації асортименту та зростанню прибутковості підприємства. Наведені у роботі пропозиції можуть бути використані у діяльності як ТОВ «Май Прінт», так і інших суб'єктів господарювання сфери оптової торгівлі рекламними матеріалами.

За результатами дослідження опубліковано:

1. Барановська М.Ю. Цифровізація процесів у менеджменті соціальної допомоги: виклики та можливості для керівників проєктів. Тези Всеукр. наук.-практ. онлайн-конф. аспірантів, молодих учених та студентів, присвяченої Дню науки, 12-17 трав. 2025 р. Житомир: Житомирська політехніка, 2025. С. 453.

2. Барановська М.Ю. Особливості проведення товарної політики в сучасних умовах ринку. Тези VI Міжнар. наук.-практ. конф. «Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу», 6-7 лист. 2025 р. Житомир: Житомирська політехніка, 2025. С. 456-457.

Структура та обсяг роботи. Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 105 сторінках друкованого тексту. Робота містить 33 таблиці та 5 рисунків. Список використаних джерел налічує 84 найменування. Робота містить 1 додаток.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Економічний зміст товарної політики підприємства

Управління товарною політикою – складний багаторівневий процес, безпосередньо пов'язаний з ринковим позиціонуванням, довгостроковою конкурентоспроможністю та стійкістю підприємства. В сучасних умовах глобалізації, цифровізації та поглиблення конкурентної боротьби правильне формування та реалізація товарної політики визначає як поточний, так і стратегічний успіх підприємства [71]. Саме тому питання теоретичного осмислення її економічного змісту та багатогранне трактування у науковій думці залишаються актуальними.

Товарна політика підприємства – це цілісна система управлінських дій, спрямованих на розроблення, оптимізацію, оновлення, модифікацію та вилучення товарів (послуг) для формування конкурентоспроможного асортименту, що відповідає вимогам споживачів і стратегічним завданням фірми [53]. Товарна політика органічно включає питання вибору номенклатури товарів, управління життєвим циклом продукції, забезпечення якості, маркування, пакування, рівня сервісу та брендування, що потребує системного маркетингового підходу.

У широкому розумінні, товарна політика є мостом між стратегічними маркетинговими цілями, інноваційною орієнтацією підприємства та реальними потребами ринку. Вона повинна враховувати вплив зовнішніх і внутрішніх факторів: споживчого попиту, динаміки конкурентного середовища, стану економіки, законодавчого регулювання, ресурсних і виробничих можливостей підприємства. Внутрішня організація товарної політики ґрунтується на встановленні взаємозалежності між новою, модифікованою, традиційною та знятою з виробництва продукцією, а також на плануванні оптимальної структури асортименту з врахуванням стадій життєвого циклу кожного продукту.

Аналіз сучасної фахової літератури дозволяє окреслити дві ієрархії понять – «товарна політика підприємства» та «маркетингова товарна політика». Оскільки

багато науковців розглядають їх як тотожні або близькі за змістом, частина із них наголошує на пріоритеті маркетингового підходу до формування політики управління товарами, що передбачає орієнтацію на задоволення потреб цільових споживачів і системний аналіз ринкових тенденцій.

Таблиця 1.1

Підходи до визначення понять «товарна політика» і «маркетингова товарна політика»

№ з/п	Автор/Автори	Визначення
1	2	3
1	Балабанова Л.В. [6]	Товарна політика – діяльність підприємства у формуванні оптимальної номенклатури продукції, управлінні її життєвим циклом, конкурентоспроможністю й інноваційністю
2	Бойко Р.Ю. [11]	Товарна політика – комплекс управлінських рішень, який забезпечує розроблення, модифікацію, просування і вибуття товарів з метою підвищення конкурентоспроможності підприємства
3	Головацька Л.В. [20]	Маркетингова товарна політика – це діяльність, пов'язана з плануванням і реалізацією сукупності заходів і стратегій зі створення конкурентних переваг товару через формування та підтримку тих характеристик, які зумовлюють його цінність для споживача і тим самим задовольняють певні потреби, забезпечуючи відповідний прибуток підприємству
4	Дудар В.Т. [30]	Товарна політика – це узгодження рішень щодо окремих товарних одиниць, товарного асортименту і номенклатури, яка спрямована на задоволення ринкових потреб і формування конкурентних переваг
5	Іванілов О. С. [12]	Товарна політика – це система заходів, спрямованих на обґрунтований вибір виду, кількості та якості товарів, які підприємство виробляє та пропонує на ринку з метою ефективного задоволення потреб споживачів, забезпечення конкурентоспроможності продукції та отримання стійкого економічного результату
6	Кузьминчук Н.В., Куценко Т.М., Терованесова О.Ю. [44]	Маркетингова товарна політика – комплекс дій підприємства, що направлений на формування та управління конкурентоспроможним асортиментом товарів, за умов ефективного використання існуючих можливостей з метою задоволення потреб споживачів та отримання компанією прибутку

Закінчення табл. 1.1

1	2	3
7	Райко Д.В., Шипуліна Ю.С. [69]	Маркетингова товарна політика – комплекс заходів, спрямованих на стратегічне формування та підтримку оптимального асортименту товарів із урахуванням постійного вивчення кон'юнктури ринку
8	Павленко А.Ф. [59]	Маркетингова товарна політика – комплекс заходів зі створення і управління продукцією підприємства для задоволення споживчих потреб та досягнення власних цілей підприємства
9	Шевченко А.В. та ін. [50]	Маркетингова товарна політика – цілеспрямована сукупність дій для задоволення ринкових потреб споживачів через управління якістю, структурою та конкурентоспроможністю асортименту
10	Яценко Т.І. [1]	Товарна політика – система довгострокових і короткострокових заходів щодо формування нових товарів, їх оновлення, оптимізації асортименту відповідно до змін ринкової кон'юнктури

З огляду на наведені у табл. 1.1 визначення понять «товарна політика» і «маркетингова товарна політика», відзначимо, що позиції українських науковців демонструють не лише різноманітність підходів, а й спільні акценти у трактуванні сутності цього менеджерського й маркетингового інструменту. Так, Л.В. Балабанова підкреслює, що товарна політика – це діяльність підприємства із формування оптимальної номенклатури продукції, управління її життєвим циклом, підвищення конкурентоспроможності та інноваційності. Вона розглядає товарну політику як стратегічний процес, що охоплює весь виробничо-комерційний цикл. Розвиваючи цю думку, Р.Ю. Бойко акцентує увагу на комплексності управлінських рішень, які забезпечують розроблення, модифікацію, просування і вилучення товарів для підвищення ринкової позиції підприємства. Цей підхід підкреслює важливість адаптивності та гнучкості товарної політики у відповідь на зміну кон'юнктури ринку.

Зі свого боку, Л.В. Головацька розглядає товарну політику крізь призму системного та діяльнісного підходу, акцентуючи на управлінському характері цього явища. Автор вказує на те, що маркетингова товарна політика визначається як діяльність, що охоплює планування та реалізацію взаємопов'язаних заходів і стратегій. Ключовою особливістю визначення є наголос на створенні конкурентних переваг через формування характеристик товару, які відповідають потребам споживачів. Таким чином, Головацька пропонує інтегративне визначення, яке поєднує три критичні аспекти: процесно-управлінський

(планування та реалізація), конкурентний (створення переваг) та результативний (задоволення потреб і отримання прибутку). В.Т. Дудар відзначає, що товарна політика – це узгодження рішень щодо окремих товарних одиниць, асортименту і номенклатури, спрямованих на задоволення ринкових потреб і формування конкурентних переваг. Такий акцент висвітлює роль товарної політики як внутрішньої системи координації та оптимізації товарної пропозиції. У контексті економіко-управлінського підходу розглядає товарну політику О.С. Іванілов, який акцентує увагу на системності та обґрунтованості управлінських рішень. На відміну від маркетингових визначень, автор наголошує на економічній раціональності вибору товарів та забезпеченні стійкого економічного результату. Його підхід підкреслює важливість усвідомленого управління асортиментом (вид, кількість, якість) як інструменту досягнення конкурентних переваг.

Такі автори як Н.В. Кузьминчук, Т.М. Куценко, О.Ю. Терованесова розглядають маркетингову товарну політику як комплексну систему, яка поєднує управління асортиментом із стратегічною мотивацією підприємства. Такий підхід обґрунтовується тим, що автори наголошують на необхідності досягнення конкурентоспроможності товарів через оптимальне використання ресурсів, що дозволяє одночасно задовольняти попит споживачів та забезпечувати прибутковість бізнесу. Комплексний характер відповідає сучасному розумінню товарної політики як багатоаспектного явища, що охоплює не лише вибір асортименту, а й обґрунтовану системність у прийнятті управлінських рішень. Маркетингова товарна політика, на думку Д.В. Райка і Ю.С. Шипуліної, охоплює комплекс заходів для стратегічного формування та підтримки оптимального асортименту з урахуванням динаміки ринку. Цей науковий погляд підкреслює маркетинговий аспект управління товаром як інструменту забезпечення конкурентоспроможності. А.Ф. Павленко додає, що маркетингова товарна політика – це комплекс заходів зі створення і управління продукцією, спрямований на задоволення споживчих потреб і досягнення власних цілей підприємства, акцентуючи увагу на цілеспрямованій орієнтації на споживача.

Зі свого боку, А.В. Шевченко та його співавтори визначають маркетингову товарну політику як цілеспрямовану сукупність дій, спрямованих на управління якістю, структурою і конкурентоспроможністю асортименту для задоволення ринкових потреб. Т.І. Яценко розглядає товарну політику як систему довгострокових і короткострокових заходів щодо формування нових товарів, їх оновлення й оптимізації асортименту відповідно до змін ринкової кон'юнктури. Цей підхід акцентує значимість адаптивності і оновлення товарного портфеля для збереження конкурентоспроможності.

Таким чином, аналізуючи наведені дефініції, можна зазначити, що хоча визначення відрізняються формулюванням, існує консенсус щодо ключових аспектів товарної політики як системи процесів, що охоплюють усе життя товару – від розроблення і виробництва до виведення з ринку. Вона спрямована на досягнення конкурентної переваги через управління асортиментом, якістю, інноваційністю та задоволенням потреб споживача.

Узагальнено, що товарна політика підприємства виконує важливі функції, зокрема:

- Стратегічне формування та оптимізація асортименту;
- Управління життєвим циклом товарів;
- Впровадження інноваційних та модифікаційних рішень;
- Забезпечення конкурентоспроможності продукції;
- Підвищення рівня задоволення споживачів;
- Сприяння досягненню фінансових і стратегічних цілей підприємства.

Ефективність товарної політики істотно впливає на економічний розвиток підприємства, його адаптивність до змін навколишнього ринкового середовища, конкурентоспроможність, прогнозування ринкових трендів і здатність забезпечувати сталі прибутки.

Товарна політика підприємства є комплексною системою, яка включає різноманітні складові, орієнтовані на ефективне управління асортиментом, якістю, життєвим циклом товарів, інноваціями та задоволенням споживацьких потреб. Аналіз наукових джерел дає змогу виокремити основні компоненти

товарної політики, які разом формують цілісну систему управління товарною пропозицією підприємства.

Таблиця 1.2

Узагальнена схема складових товарної політики підприємства

Складова	Основні завдання
Формування товарного асортименту	Визначення структури, широти, глибини асортименту, розробка нових та вилучення непотрібних товарів
Управління якістю	Забезпечення відповідності стандартам, контроль якості, розвиток споживчих властивостей товару
Управління життєвим циклом	Планування і реалізація стратегій на різних етапах життєвого циклу товару
Інновації	Розробка та впровадження нових товарів і технологій
Цінова політика	Формування цін з урахуванням вартості, попиту та конкурентної ситуації
Пакування, маркування, бренд	Формування привабливого образу товару, забезпечення розпізнаваності та відмінності
Сервісне обслуговування	Післяпродажне обслуговування, гарантійні зобов'язання, підтримка лояльності

Джерело: складено автором на основі [6], [11], [12]

Формування товарного асортименту підприємства є ключовим елементом товарної політики і передбачає планування широти, глибини та насиченості асортименту, а також вибір груп товарів і конкретних продуктів для пропозиції на ринку. Цей процес включає ухвалення стратегічних рішень щодо розробки нових товарів, модифікації існуючих продуктів та вилучення з виробництва тих, які втратили свою конкурентоспроможність або не відповідають ринковим вимогам. Завдяки цьому підприємство здатне адаптувати товарну пропозицію до змін у попиті та посилювати свої позиції на ринку.

Управління якістю продукції в рамках товарної політики є одним з найважливіших факторів, що визначають конкурентоспроможність товарів та рівень задоволеності споживачів. Забезпечення відповідності продукції встановленим стандартам, постійне вдосконалення її характеристик, а також впровадження систем контролю якості дозволяють підтримувати позитивний імідж підприємства і формувати довготривалі відносини з клієнтами. Система управління якістю охоплює всі етапи життєвого циклу продукції, включаючи її

розробку, виробництво та утилізацію, і базується на принципах орієнтації на споживача та задоволення його потреб.

Управління життєвим циклом товару передбачає стратегічне управління різними його фазами – від впровадження та росту до зрілості й спаду. Цей підхід дозволяє підприємству своєчасно коригувати маркетингові стратегії, оптимізувати витрати та максимізувати прибуток на кожному етапі існування товару на ринку. Подовження життєвого циклу через інновації, підвищення якості та зміни в маркетингових заходах є необхідною умовою підтримки конкурентних переваг.

Впровадження інновацій і розробка нових продуктів становлять суттєву складову товарної політики, оскільки сприяють оновленню асортименту і підвищенню конкурентоспроможності підприємства. Цей процес включає науково-технічні розробки, дослідження споживчих потреб, тестування нових продуктів і виведення їх на ринок з урахуванням поточних тенденцій і очікувань споживачів.

Цінова політика, хоча і розглядається як окрема складова маркетингової стратегії, тісно взаємодіє з товарною політикою. Формування оптимальної цінової пропозиції з урахуванням вартості виробництва, рівня попиту та конкурентної ситуації забезпечує збалансованість між привабливістю товару для споживачів і прибутковістю підприємства.

Не менш важливим є формування іміджу товару через дизайн пакування, чітке маркування та просування бренду – ці елементи сприяють підвищенню споживчої привабливості продукції і виділенню її серед конкурентів. Пакування і маркування також виконують функції інформування споживача і забезпечення захисту товару, що підсилює довіру та лояльність клієнтів.

Організація післяпродажного сервісного обслуговування, що включає надання гарантій, консультацій і інших послуг, є важливим інструментом підтримки клієнтів і формування тривалих відносин із споживачами. Якісне сервісне обслуговування підвищує лояльність клієнтів і створює позитивний імідж підприємства на ринку.

Таким чином, товарна політика підприємства являє собою комплексну систему, що охоплює всі етапи управління товаром – від його розробки до післяпродажного обслуговування, і спрямована на створення та підтримання конкурентоспроможного асортименту, забезпечення якості продукції та задоволення споживацьких потреб.

Отже, за своєю економічною суттю та функціональним значенням, товарна політика підприємства являє собою систему цілеспрямованих управлінських дій, які забезпечують формування, розвиток та підтримання оптимального асортименту продукції, що відповідає потребам споживачів і ринковій кон'юнктурі. Вона включає не лише вибір товарів, а й управління якістю, життєвим циклом продукції, інноваціями, ціноутворенням, брендингом та сервісним обслуговуванням. Завдяки цим комплексним заходам підприємство здатне формувати конкурентні переваги, адаптуватися до змін ринку і підвищувати ефективність своєї господарської діяльності. Товарна політика, таким чином, є базовим інструментом реалізації маркетингової стратегії і забезпечує сталий розвиток підприємства, про що свідчить її інтеграція в усі функції управління підприємством, від розробки продукції до підтримки довгострокових відносин з клієнтами.

1.2. Система управління товарною політикою на підприємстві

Система управління товарною політикою є критично важливим інструментом менеджменту підприємства, який визначає його конкурентну позицію на ринку та забезпечує довгострокову стійкість бізнесу. У сучасних умовах динамічного ринкового середовища, швидкої зміни споживчих переваг та посилення конкуренції ефективне управління товарною політикою стає однією з головних передумов успішного функціонування підприємства.

Система управління товарною політикою підприємства являє собою складну багатокомпонентну структуру, яка інтегрує різні елементи управлінської діяльності. Вітчизняні науковці пропонують різні підходи до розуміння цього

поняття. За визначенням Кардаша В.Я., товарна політика становить сукупність засобів впливу на споживачів за допомогою товару. Більш комплексне трактування надає Ткаченко Н.Б., яка розглядає товарну політику як систему дій підприємства для визначення місця товару на ринку, задоволення конкретного потенційного споживача товарами, широких можливостей їх вибору [39].

Узагальнюючи різні наукові підходи, систему управління товарною політикою можна визначити як сукупність взаємопов'язаних елементів – суб'єктів, об'єктів, функцій, методів та ресурсів – що забезпечують формування та реалізацію товарної політики для досягнення стратегічних цілей підприємства [41]. Ця система є динамічною конструкцією, що постійно адаптується до змін зовнішнього середовища та внутрішніх можливостей організації.

За своєю сутністю система управління товарною політикою інтегрує маркетингову товарну політику з виробничою, збутовою та фінансовою діяльністю підприємства [21]. Це комплекс заходів, у межах якого один або кілька товарів використовуються як основні інструменти виробничо-збутової діяльності фірми для досягнення визначених цілей.

Система управління товарною політикою включає декілька ключових елементів, які перебувають у тісному взаємозв'язку: суб'єкти управління – це особи та підрозділи підприємства, які приймають рішення щодо товарної політики. До них належать топ-менеджмент підприємства, відділ маркетингу, служба управління якістю, відділ розробки нової продукції, виробничі підрозділи [36]. Суб'єкти управління формують стратегічне бачення товарної політики, визначають цілі та завдання, здійснюють координацію діяльності різних підрозділів.

Наступним елементом є об'єкти управління – це безпосередньо товари підприємства на різних стадіях їх життєвого циклу, товарний асортимент, товарна номенклатура, якість продукції, конкурентоспроможність товарів, товарні марки, пакування та маркування. Управління цими об'єктами передбачає прийняття рішень щодо створення нових товарів, модифікації існуючих, оптимізації асортименту, зняття застарілих товарів з виробництва.

Функції системи управління охоплюють планування товарного асортименту, організацію процесів розробки та впровадження нових товарів, мотивацію персоналу, координацію діяльності різних підрозділів, контроль та регулювання виконання товарної політики [65]. Ці функції формують замкнутий цикл управління, що забезпечує системний підхід до реалізації товарної стратегії.

Методи управління включають різноманітні інструменти та підходи, які використовуються для формування ефективної товарної політики. Серед них виділяють методи визначення споживчих переваг (анкетування, сенсорний аналіз, тестування), методи економічного аналізу (ABC-XYZ аналіз, статистичний, економіко-математичний), методи портфельного аналізу (матриця БКГ, метод Дібба-Сімкіна) [3]. Вибір методів залежить від специфіки діяльності підприємства, особливостей ринку та наявних ресурсів.

Ресурси системи управління – це сукупність матеріальних, фінансових, інформаційних та людських ресурсів, які підприємство спрямовує на реалізацію товарної політики [70]. До них належать інвестиції у розробку нових товарів, виробничі потужності, технологічні знання та досвід, маркетингові бюджети, кваліфікований персонал.

Головною метою системи управління товарною політикою є створення та підтримка такого товарного портфеля, який забезпечує максимальне задоволення потреб споживачів при одночасному досягненні стратегічних цілей підприємства та оптимізації його ресурсів [40]. Ця мета реалізується через формування оптимального асортименту продукції, який відповідає запитам ринку та забезпечує конкурентні переваги підприємства.

За визначенням Бутенка Н.В., метою товарної політики є заздалегідь забезпечити узгодженість рішень щодо формування асортименту та управління ним, підтримання конкурентоспроможності товару на певному рівні, знаходження для товарів оптимальних товарних ніш [13]. С.М. Ілляшенко акцентує увагу на необхідності створення такого товару чи послуги і такого управління ними, щоб інші елементи маркетингової діяльності використовувались мінімально як допоміжні для досягнення поставлених цілей фірми.

Ефективна система управління товарною політикою дозволяє підприємству вчасно реагувати на зміни ринку, прогнозувати тренди й ефективно задовольняти потреби клієнтів [81]. Вона забезпечує стратегічну гнучкість підприємства, його здатність адаптуватися до нових викликів та можливостей зовнішнього середовища.

Система управління товарною політикою спрямована на вирішення комплексу взаємопов'язаних завдань, які можна об'єднати у кілька ключових напрямків. По-перше, забезпечення конкурентоспроможності продукції є одним із пріоритетних завдань [9]. Це передбачає постійний моніторинг конкурентного середовища, аналіз сильних і слабких сторін власної продукції порівняно з товарами-конкурентами, впровадження заходів щодо підвищення якості та споживчої цінності товарів. Конкурентоспроможність досягається через інновації в продуктах, використання сучасних технологій, покращення дизайну та функціональності товарів [83].

По-друге, оптимізація товарного асортименту включає формування збалансованого портфеля продукції, який враховує інтереси різних сегментів споживачів та забезпечує оптимальне використання виробничих потужностей. Це завдання передбачає визначення оптимальної ширини, глибини та насиченості асортименту, управління асортиментними лініями, своєчасне вилучення неефективних товарів та впровадження нових [10]. Оптимізація асортименту дозволяє знизити витрати, підвищити ефективність використання ресурсів та збільшити загальну прибутковість підприємства.

По-третє, задоволення потреб споживачів є центральним завданням системи управління товарною політикою. Підприємство повинно глибоко розуміти потреби, очікування та переваги своїх цільових споживачів, відслідковувати зміни в споживчій поведінці та оперативно реагувати на них [80]. Це передбачає проведення регулярних маркетингових досліджень, збір та аналіз зворотного зв'язку від клієнтів, використання сучасних методів сегментації та позиціонування. Товарна політика має бути орієнтована на створення

максимальної споживчої цінності через врахування функціональних, емоційних та соціальних потреб покупців.

Наступне, це – забезпечення інноваційного розвитку передбачає систематичну роботу над створенням нових товарів та модифікацією існуючих [50]. Це завдання включає генерацію ідей нових продуктів, їх розробку, тестування та виведення на ринок, а також постійне вдосконалення наявного асортименту відповідно до технологічних можливостей та ринкових тенденцій. Інноваційна складова товарної політики є ключовим фактором довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

Управління життєвим циклом товарів передбачає прийняття відповідних управлінських рішень на кожному етапі життєвого циклу продукції – від впровадження до зняття з виробництва. Це завдання вимагає постійного моніторингу ринкових позицій товарів, прогнозування тенденцій попиту, своєчасного коригування маркетингових стратегій. Ефективне управління життєвим циклом дозволяє максимізувати прибутковість товарів та мінімізувати ризики, пов'язані з моральним старінням продукції.

Оптимізація використання ресурсів підприємства спрямована на раціональне розподілення фінансових, виробничих, технологічних та людських ресурсів між різними напрямками товарної політики [43]. Це завдання передбачає збалансування інвестицій у підтримку існуючих товарів та розробку нових, оптимальне завантаження виробничих потужностей, ефективне управління запасами. Правильний розподіл ресурсів забезпечує максимізацію віддачі від інвестицій та підвищення загальної ефективності діяльності підприємства.

Формування та підтримка конкурентних переваг через товарну політику включає створення унікальних характеристик продукції, розвиток сильних товарних марок, забезпечення високої якості та надійності товарів, організацію ефективного сервісного обслуговування [9]. Це завдання передбачає також роботу над пакуванням, маркуванням, позиціонуванням товарів у свідомості споживачів.

Забезпечення прибутковості та фінансової стійкості підприємства є фундаментальним завданням системи управління товарною політикою. Це

передбачає формування такого товарного портфеля, який забезпечує стабільні грошові потоки, оптимальне співвідношення між товарами на різних стадіях життєвого циклу, баланс між високоприбутковими нішевими продуктами та масовими товарами [65]. Система управління товарною політикою має враховувати фінансові цілі підприємства, забезпечувати необхідний рівень рентабельності та створювати умови для довгострокового зростання.

Таким чином, система управління товарною політикою на підприємстві є комплексним механізмом, що інтегрує стратегічне планування, оперативне управління та контроль у сфері формування та реалізації товарної пропозиції. Вона забезпечує узгодження інтересів підприємства, споживачів та ринкових вимог, створюючи підґрунтя для сталого розвитку та конкурентоспроможності організації в довгостроковій перспективі. Ефективність цієї системи визначається якістю взаємодії всіх її елементів, використанням сучасних методів аналізу та прогнозування, а також здатністю швидко адаптуватися до змін ринкового середовища.

1.3. Методичні засади аналізу та оптимізації товарного асортименту

Товарний асортимент є одним із найважливіших стратегічних інструментів підприємства, що визначає його ринкову позицію, конкурентоспроможність та фінансові результати діяльності [81]. У сучасних умовах динамічного ринкового середовища, коли споживчі переваги швидко змінюються, а конкуренція постійно посилюється, ефективне управління асортиментом стає критичною необхідністю для забезпечення сталого розвитку підприємства.

Товарний асортимент являє собою сукупність товарів, об'єднаних за певними ознаками та призначених для задоволення конкретних потреб споживачів. Це комплексне поняття, що характеризує склад і співвідношення різних видів продукції, які пропонуються підприємством на ринку [56]. Товарна номенклатура підприємства представляє систематизований перелік усіх асортиментних груп товарів і товарних одиниць, що пропонуються для реалізації.

Структура та якість товарного асортименту характеризуються кількома ключовими параметрами, які визначають його ефективність та відповідність ринковим вимогам.

Широта асортименту визначається кількістю асортиментних груп товарів, які виробляються або реалізуються підприємством [74]. Цей показник відображає різноманітність товарних категорій у портфелі підприємства та її здатність задовольняти потреби різних сегментів споживачів. Широкий асортимент дає змогу розширяти продукцію, орієнтуватися на різні вимоги споживачів, стимулювати здійснення покупки.

Глибина асортименту характеризується кількістю асортиментних позицій у рамках кожної асортиментної групи. Вона показує варіанти пропонування кожного окремого товару в межах асортиментної групи, включаючи різні моделі, розміри, кольори, пакування. Глибокий асортимент дає більше можливостей для вибору та задоволення індивідуальних переваг споживачів.

Насиченість асортименту визначається загальною кількістю товарних позицій, які входять до номенклатури підприємства. Цей показник є інтегральною характеристикою, що відображає повноту товарної пропозиції підприємства. Насиченість розраховується як добуток широти на глибину асортименту або як загальна кількість усіх товарних одиниць.

Гармонійність асортименту характеризує ступінь схожості між товарами різних асортиментних груп з точки зору їхнього кінцевого використання, умов виробництва, каналів розповсюдження або інших показників [8]. Гармонійний асортимент передбачає узгодженість товарних позицій між собою, що сприяє синергетичному ефекту в збуті та підвищує ефективність маркетингових зусиль.

Систематичний аналіз та оптимізація товарного асортименту є критично важливими для забезпечення конкурентоспроможності та фінансової стабільності підприємства. Ця необхідність зумовлюється такими чинниками, як:

- по-перше, динамічність ринкового середовища вимагає постійного моніторингу та коригування товарної пропозиції [66]. Зміни споживчих переваг,

поява нових технологій, посилення конкуренції, коливання цін на сировину – усі ці фактори роблять неможливим статичний підхід до управління асортиментом;

- по-друге, оптимізація використання ресурсів підприємства потребує чіткого розуміння ефективності кожної товарної позиції [51]. Неефективні товари не лише не приносять очікуваного прибутку, але й «заморожують» оборотні кошти, займають складські площі, відволікають управлінську увагу та ресурси від перспективних напрямків;

- по-третє, забезпечення фінансової стійкості вимагає збалансованого портфеля товарів на різних стадіях життєвого циклу. Підприємство повинно мати оптимальне співвідношення між високоприбутковими товарами, що знаходяться на етапі зрілості, та інноваційними продуктами, які забезпечують майбутнє зростання;

- по-четверте, підвищення задоволеності споживачів можливе лише за умови систематичного вивчення їхніх потреб та своєчасної адаптації асортименту. Регулярний аналіз дозволяє виявляти нові можливості, незадоволені потреби та адаптувати товарну пропозицію відповідно до очікувань цільової аудиторії.

Сучасна теорія та практика управління асортиментом пропонує широкий спектр аналітичних методів, кожен з яких акцентує увагу на різних аспектах товарного портфеля. ABC-аналіз є одним із найпоширеніших та найефективніших методів аналізу асортименту, заснованим на принципі Парето, згідно з яким 20% товарів забезпечують 80% результату [46]. Цей метод дозволяє класифікувати товари за їхнім внеском у прибуток або обсяг продажів для виявлення ключових позицій.

Згідно з методологією ABC-аналізу, весь асортимент поділяється на три категорії:

- 1) Група А включає найбільш цінні товари, які становлять близько 20% асортименту, але забезпечують 80% прибутку або обороту підприємства. Ці товари є пріоритетними для підприємства та потребують максимальної уваги щодо забезпечення їх постійної наявності. Для товарів групи А доцільно

створювати надлишковий запас, проводити інтенсивні маркетингові заходи, забезпечувати оптимальну викладку в торговельному залі.

2) Група В об'єднує товари середньої важливості, що становлять приблизно 30% асортименту і приносять 15% продажів або прибутку. Ці товари мають потенціал переходу до групи А за умови вдалої маркетингової підтримки або вдосконалення характеристик. Для них необхідно забезпечити постійну наявність та достатній запас на складі.

3) Група С включає товари, які складають близько 50% від загального асортименту, але приносять лише 5% прибутку. Ці позиції характеризуються низькою рентабельністю, повільною оборотністю, незначним попитом. Для товарів групи С доцільно розглянути можливість скорочення запасів, зниження цін для прискорення реалізації або повного виведення з асортименту.

Методика проведення ABC-аналізу включає кілька послідовних етапів: збір даних про продажі та прибутковість кожного товару; розрахунок загальної виручки або прибутку по кожній позиції; сортування товарів за спаданням показника; розрахунок накопичувального підсумку та частки кожного товару; визначення меж для груп А, В, С; візуалізація результатів, наприклад, за допомогою діаграми Парето [2].

XYZ-аналіз доповнює ABC-аналіз та дозволяє класифікувати товари за стабільністю та прогнозованістю попиту [84]. Цей метод базується на розрахунку коефіцієнта варіації, який визначається як відношення середньоквадратичного відхилення до середньоарифметичного значення показників споживання.

За результатами XYZ-аналізу товари розподіляються на три групи:

1) Група Х включає ресурси з коефіцієнтом варіації менше 10%, які характеризуються стабільною величиною споживання, незначними коливаннями попиту та високою точністю прогнозу. Ці товари мають передбачуваний попит, що дозволяє оптимізувати управління запасами та мінімізувати страховий запас.

2) Група Y об'єднує товари з коефіцієнтом варіації від 10 до 25%, попит на які характеризується відомими тенденціями, наприклад, сезонними коливаннями,

та середніми можливостями прогнозування. Для цих товарів необхідне ретельне планування закупівель з урахуванням сезонності.

3) Група Z включає товари з коефіцієнтом варіації понад 25%, споживання яких є нерегулярним, без чітких тенденцій, з низькою точністю прогнозування. Управління такими товарами вимагає гнучкого підходу, можливості швидкої зміни обсягів закупівель або переходу на роботу під замовлення [75].

Поєднання ABC- та XYZ-аналізів дозволяє створити матрицю з дев'яти сегментів (AX, AY, AZ, BX, BY, BZ, CX, CY, CZ), що забезпечує комплексне розуміння характеристик кожної товарної позиції. Наприклад, товари категорії AX є найбільш привабливими – вони приносять високий прибуток та мають стабільний попит [82]. Натомість товари CZ характеризуються низькою прибутковістю та непередбачуваним попитом, що робить їх кандидатами на виведення з асортименту.

Матриця Бостонської консультативної групи (БКГ) є класичним інструментом портфельного аналізу, який дозволяє оцінити товари за критеріями «частка ринку – темпи зростання ринку». Цей метод допомагає визначити стратегічні ролі різних товарів у портфелі підприємства та прийняти обґрунтовані рішення щодо розподілу ресурсів.

Відповідно до позицій у матриці БКГ виділяють чотири типи товарів:

1) «Зірки» – це товари-лідери на швидкозростаючих ринках з високою часткою ринку. Вони перебувають на етапі зростання життєвого циклу, приносять великий прибуток, але вимагають серйозних інвестицій для підтримання конкурентних переваг. Стратегія для «зірок» – інвестування для посилення позицій та перетворення на «дійних корів» у майбутньому.

2) «Дійні корови» – це стабільні бестселери з високою часткою ринку, але низькими темпами зростання. Товари цієї групи перебувають на етапі зрілості, приносять високі стабільні прибутки без значних вкладень. Кошти від «дійних корів» використовуються для фінансування інших товарів портфеля. Маркетингова стратегія для них – «збирання врожаю» та підтримання конкурентних переваг.

3) «Знаки питання» (важкі діти) – це товари з низькою часткою ринку на швидкозростаючих ринках. Вони перебувають на початковому етапі життєвого циклу, мають потенціал зростання, але їхнє майбутнє є невизначеним. Ці продукти потребують значних фінансових вкладень для збільшення частки ринку. Можливі стратегії – інтенсифікація зусиль та інвестування або елімінація з портфеля.

4) «Собаки» – це товари з низькою часткою ринку на ринках з низькими темпами зростання. Вони перебувають на етапі спаду життєвого циклу, мають найменш привабливу позицію. Для таких товарів пріоритетною є стратегія елімінації або мінімізації залишків [68].

Матриця БКГ допомагає оцінити рівновагу корпоративного портфеля, визначити потреби товарів у фінансуванні та потенціал рентабельності, сформулювати стратегії для окремих товарних позицій.

Концепція життєвого циклу товару (ЖЦТ) передбачає аналіз динаміки збуту продукції, прибутку, споживачів, конкурентів від моменту надходження товару на ринок до його виходу з ринку [48]. Ця концепція допомагає адаптувати маркетингові стратегії відповідно до стадії розвитку товару.

Класична модель життєвого циклу товару включає чотири основні стадії:

1) Стадія впровадження (введення на ринок) характеризується повільним зростанням обсягів збуту, високими витратами на маркетинг та розвиток ринку, відсутністю або мінімальним прибутком. На цьому етапі підприємство має монопольні позиції або обмежену конкуренцію. Основне завдання – інформативна реклама для ознайомлення споживачів з новим товаром. Ціни можуть бути високими (стратегія «зняття вершків») або низькими (стратегія швидкого проникнення на ринок).

2) Стадія зростання характеризується швидким збільшенням обсягу продажів та отриманням максимального прибутку. Відбувається повне завантаження виробничих потужностей, розширення кола покупців, поява конкурентів. Витрати на маркетинг стабілізуються, реклама переходить від інформативної до переконливої та агресивної. На цьому етапі виникає потреба

пошуку компромісу між великою часткою ринку та високим поточним прибутком.

3) Стадія зрілості – найтриваліший етап, на якому зростання обсягу продажу сповільнюється, оскільки більшість потенційних покупців уже придбала товар. Ринок стає насиченим, конкуренція максимальною. Рівень прибутку залишається незмінним або знижується внаслідок збільшення витрат на маркетинг для захисту товару від конкурентів. На цьому етапі важливі стратегії диференціації продукту, пошуку нових сегментів ринку [28].

4) Стадія спаду характеризується падінням попиту, зменшенням обсягів продажу та прибутку. Причинами є моральне старіння товару, зміна уподобань споживачів, поява нових технологій, загострення конкуренції. На цьому етапі застосовуються стратегії елімінації товару: «збір врожаю» (поступове зниження витрат), «видаювання» (різке зменшення витрат при збереженні прибутку), «концентрація зусиль» (фокус на найсильніших сегментах) [29].

Розуміння стадії життєвого циклу кожного товару в асортименті дозволяє приймати своєчасні управлінські рішення щодо інвестицій, модифікації, розширення або скорочення виробництва.

Оцінка структури та прибутковості асортименту включає аналіз кількох ключових показників, які характеризують ефективність управління товарним портфелем [78].

Коефіцієнт оновлення асортименту розраховується як відношення кількості нових виробів до загальної кількості продукції або як частку вартості нових видів продукції до загальної вартості товарної продукції. Цей показник характеризує здатність підприємства своєчасно оновлювати асортимент у відповідності з кон'юктурою ринку. Оновлення асортименту є заміною морально застарілих товарів на сучасніші та технічно досконаліші або випуск принципово нової продукції.

Коефіцієнт стійкості асортименту визначається як відношення кількості товарів, що користуються стійким попитом, до загальної кількості товарних

позицій [69]. Цей показник розраховується протягом певного періоду та відображає здатність підприємства підтримувати стабільну товарну пропозицію.

Маржинальний аналіз дозволяє визначити прибутковість окремих товарів шляхом розрахунку маржинального доходу – різниці між виручкою від реалізації та змінними витратами. Маржинальний дохід показує внесок кожного товару в покриття постійних витрат та формування прибутку підприємства. Позиції асортименту ранжуються в порядку убутання величини маржинального доходу, що дозволяє виявити найбільш та найменш прибуткові товари.

Аналіз рентабельності асортиментної групи передбачає розрахунок співвідношення прибутку до витрат на виробництво та збут продукції [30]. Водночас необхідно аналізувати як рентабельність окремих товарних позицій, так і загальну рентабельність асортиментної групи. Ефективність управління асортиментом визначається при порівнянні показників у динаміці – до зміни асортименту і після такої зміни.

Аналіз оборотності товарів показує швидкість перетворення товарних запасів у грошові кошти. Розраховуються два основні показники: коефіцієнт оборотності (скільки оборотів виконав товар за період) та тривалість обороту (скільки днів товар виконує один оборот). Висока оборотність свідчить про ефективне управління запасами, швидку реалізацію продукції та високий попит. Низька оборотність може вказувати на проблеми з продажами, надлишок запасів або

Оптимізація асортименту являє собою безперервний процес реалізації товарної політики, спрямований на досягнення оптимального співвідношення між різними товарними позиціями для максимізації прибутку та задоволення потреб споживачів.

Сучасна практика управління асортиментом виділяє кілька ключових напрямів його оптимізації: розширення та поглиблення асортименту передбачає введення нових товарів, моделей чи варіацій у наявні асортиментні групи [41]. Цей напрямок спрямований на задоволення потреб більшої кількості сегментів споживачів, розширення частки ринку, диверсифікацію ризиків. Розширення

може бути горизонтальним (додавання нових товарних груп) або вертикальним (збільшення кількості позицій у межах існуючих груп).

Скорочення (елімінація) асортименту є стратегією виведення з номенклатури нерентабельних, застарілих або нестратегічних товарних позицій. Елімінація спрямована на оптимізацію використання ресурсів, зменшення витрат на зберігання та управління запасами [5]. Процес елімінації вимагає ретельного аналізу фінансових показників товару, його стратегічної ролі, впливу на інші позиції асортименту.

Оновлення (модифікація) асортименту полягає у заміні існуючих товарів на їх вдосконалені версії. Модифікація може включати зміну функціональних або фізичних характеристик, дизайну, іміджу, імені марки. Цей напрямок дозволяє підтримувати актуальність товарної пропозиції, адаптуватися до змін споживчих переваг без радикальних змін у виробництві.

Гармонізація асортименту спрямована на наближення реального асортименту до оптимального відповідно до встановлених цілей організації. Гармонізація передбачає підвищення узгодженості асортименту з точки зору споживання, виробництва, збуту, ціноутворення. Цей процес забезпечує синергетичний ефект від взаємодоповнюючих товарів, оптимізує використання каналів розподілу та маркетингових зусиль.

Прийняття рішень щодо оптимізації асортименту базується на комплексній оцінці економічних та маркетингових критеріїв. Економічні критерії включають рентабельність товарної позиції, швидкість оборотності запасів, частку в загальному прибутку підприємства, маржинальний дохід. Товари з високою рентабельністю та оборотністю отримують пріоритет у розподілі ресурсів. Позиції з негативною рентабельністю, але позитивним маржинальним доходом потребують додаткового аналізу, оскільки вони покривають частину постійних витрат.

Маркетингові критерії охоплюють відповідність товару потребам цільової аудиторії, конкурентоспроможність, вплив на імідж підприємства, синергію з іншими товарами асортименту. Навіть нерентабельні товари можуть

утримуватися в асортименті, якщо вони виконують стратегічну роль – залучають нових клієнтів, підтримують престиж бренду, стимулюють продаж інших позицій.

Процес оптимізації товарного асортименту є структурованою послідовністю взаємопов'язаних етапів: перший етап – комплексний аналіз поточного асортименту. На цьому етапі проводиться збір та систематизація інформації про всі товарні позиції. Аналізуються динаміка продажів по товарних групах, структура попиту, конкурентна ситуація в сегментах. Застосовуються різноманітні методи аналізу – ABC/XYZ-аналіз, матриця БКГ, оцінка життєвого циклу, аналіз рентабельності та оборотності.

Другий етап – виявлення позицій для виведення, модифікації або додавання. На підставі отриманої на попередньому етапі інформації маркетинговий підрозділ готує варіанти рішень по зміні структури асортименту. Визначаються товари–кандидати на елімінацію (з низькою рентабельністю, повільною оборотністю, падаючим попитом), позиції, що потребують модифікації, та перспективні напрямки для розширення асортименту.

Третій етап – розробка та економічне обґрунтування пропозицій. Планово–економічна служба аналізує фінансові наслідки запропонованих змін. Оцінюється вплив на показники прибутковості, оборотності капіталу, фінансової стійкості. Враховуються ресурсні, виробничі та логістичні можливості та обмеження підприємства. Проводиться моделювання різних сценаріїв розвитку асортименту.

Четвертий етап – реалізація прийнятих рішень та подальший моніторинг ефективності. Робоча група, до якої входять фахівці маркетингового, економічного, виробничого, закупівельного та логістичного підрозділів, розробляє і узгоджує остаточний варіант рішення по оптимізації асортименту. Після впровадження змін здійснюється постійний моніторинг ключових показників ефективності, порівняння фактичних результатів з плановими, коригування стратегії за необхідності [52].

Системний аналіз та оптимізація асортименту є безперервним циклічним процесом, що дозволяє підприємству приймати обґрунтовані управлінські рішення, підвищувати ефективність товарної політики та досягати стратегічних

цілей. Регулярне застосування описаних методів аналізу забезпечує адаптивність підприємства до змін ринкового середовища, оптимальне використання ресурсів, підвищення конкурентоспроможності та максимізацію прибутковості. Комплексний підхід до управління асортиментом, що поєднує різні аналітичні методи та враховує як економічні, так і маркетингові критерії, створює підґрунтя для сталого розвитку підприємства в довгостроковій перспективі.

1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення управління товарною політикою підприємства

Ефективна система управління товарною політикою неможлива без надійного фундаменту у вигляді комплексного нормативно-правового та інформаційного забезпечення [19]. Ці два компоненти створюють необхідну базу для прийняття обґрунтованих та легітимних управлінських рішень у сфері товарної політики, забезпечують мінімізацію ризиків та підвищення ефективності діяльності підприємства.

Нормативно-правова база визначає правові межі та вимоги, в рамках яких підприємство здійснює формування та реалізацію товарної політики, тоді як інформаційне забезпечення створює підґрунтя для аналізу, планування та контролю за виконанням прийнятих рішень [64]. Існує прямий взаємозв'язок між якістю інформаційного та нормативного забезпечення та ефективністю товарної політики – чим більш структурованою та повною є інформаційна система, чим чіткіше визначені нормативні рамки діяльності, тим більш обґрунтованими є управлінські рішення та вищою стає конкурентоспроможність підприємства.

Нормативно-правове регулювання товарної політики підприємства формується на двох рівнях: зовнішньому, що включає законодавчі акти держави, міжнародні стандарти та галузеві нормативи, та внутрішньому, представленому корпоративними документами та локальними нормативними актами [19].

Законодавство України формує базовий правовий фундамент діяльності підприємства у сфері товарної політики. Серед ключових законодавчих актів

особливе місце займає Закон України «Про захист прав споживачів» [16]. Нова редакція цього закону, підписана Президентом України 5 липня 2023 року, була розроблена з метою наближення національного законодавства до законодавства Європейського Союзу та гармонізації системи захисту прав споживачів з принципами та практиками ЄС. Закон набирає чинності через один рік з дня його опублікування, але не раніше дня припинення чи скасування воєнного стану.

Цей законодавчий акт встановлює комплекс прав споживачів, включаючи право на інформацію про продукцію, право на безпеку та якість товарів, право на відшкодування збитків. Законом передбачені нові норми щодо надання споживачеві інформації про продукцію – така інформація розміщується на поверхні товару або пакуванні державною мовою, при цьому розмір шрифту не може бути меншим за розмір шрифту іншою мовою. Особлива увага приділена регулюванню електронної комерції, визначенню прав споживачів при укладенні дистанційних договорів, включаючи право на інформацію, право на доставку, право на відмову від договору.

Закон України «Про технічні регламенти та оцінку відповідності», який набув чинності 10 лютого 2016 року, визначає правові та організаційні засади розроблення, прийняття та застосування технічних регламентів і передбачених ними процедур оцінки відповідності [61]. Цей Закон визначає технічний регламент як нормативно-правовий акт, в якому визначено характеристики продукції або пов'язані з нею процеси чи способи виробництва, дотримання яких є обов'язковим. Оцінка відповідності, згідно з законом, це процес доказу того, що певні вимоги, що стосуються продукції, процесу, послуги, системи, особи або органу, були виконані.

Закон спрямований на адаптацію національних вимог до європейських вимог та вимог СОТ, узгодження норм чинного законодавства у сфері оцінки відповідності, сприяння дерегуляції шляхом переходу від обов'язкової сертифікації продукції до системи оцінки відповідності. Дія Закону поширюється на всі види продукції, яка вводиться в обіг, надається на ринку або вводиться в експлуатацію в Україні.

Закон України «Про рекламу», оновлений у 2023 році (Закон №3136-ІХ, який набрав чинності 2 жовтня 2023 року), спрямований на імплементацію норм європейського законодавства у національне законодавство України [60]. Закон оновлює визначення реклами як інформації про особу, ідею та/або товар, розповсюдженої за грошову чи іншу винагороду або з метою самореклами в будь-якій формі та в будь-який спосіб. Встановлено вимоги до маркування реклами, введено терміни «продакт-плейсмент» (розміщення товару), таргетована реклама, визначено критерії нечесної комерційної практики.

Закон регулює загальні та особливі вимоги до реклами, встановлює заборони на рекламу певних товарів, визначає правила спонсорства, телепродажу, соціальної реклами. Особлива увага приділена рекламі на платформах спільного доступу до відео та інформації, встановлено механізми контролю за змістом реклами та порядком її розповсюдження.

Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції» від 7 червня 1996 року визначає правові засади захисту суб'єктів господарювання і споживачів від недобросовісної конкуренції. Недобросовісною конкуренцією визнаються будь-які дії у конкуренції, що суперечать торговим та іншим чесним звичаям у господарській діяльності [72]. Закон спрямований на встановлення, розвиток і забезпечення торгових та інших чесних звичаїв ведення конкуренції при здійсненні господарської діяльності в умовах ринкових відносин.

Закон застосовується до відносин, у яких беруть участь суб'єкти господарювання у зв'язку з недобросовісною конкуренцією, у тому числі у разі вчинення ними дій за межами України, якщо ці дії мають чи можуть мати негативний вплив на конкуренцію. Контроль за дотриманням законодавства про захист від недобросовісної конкуренції здійснює Антимонопольний комітет України.

Стандартизація та сертифікація відіграють ключову роль у формуванні вимог до якості та безпечності продукції. Державні стандарти України (ДСТУ) – це стандарти, розроблені відповідно до чинного законодавства України, що встановлюють для загального і багаторазового застосування правила, загальні

принципи або характеристики [24]. Стандарти ДСТУ існують з 1993 року, станом на 2014 рік фонд національних стандартів в Україні становить 27,5 тис. документів, 7489 з яких гармонізовані з міжнародними та європейськими.

Згідно із Законом України «Про стандартизацію» до національних стандартів належать кодекси усталеної практики, класифікатори, каталоги, а також міждержавні нормативні документи [61]. ДСТУ 1.4-93 встановлює основні положення щодо стандартів підприємства, визначає об'єкти стандартизації на підприємстві, порядок розроблення, затвердження та застосування таких стандартів.

Міжнародні стандарти ISO мають особливе значення для підприємств, що прагнуть вийти на міжнародні ринки або співпрацюють з іноземними партнерами. ISO 9000 – це серія стандартів Міжнародної організації зі стандартизації, які застосовуються при створенні та удосконаленні систем менеджменту якості організацій [25]. Стандарти серії ISO 9000 прийняті більш ніж 90 країнами світу як національні та застосовуються до будь-яких підприємств, незалежно від їх розміру, форм власності та сфери діяльності.

ДСТУ ISO 9000:2015 описує основні положення систем управління якістю та визначає відповідні терміни. ДСТУ ISO 9001:2015 встановлює вимоги до системи управління якістю, якщо організація повинна показати свою здатність постійно надавати продукцію та послуги, які задовольняють вимоги замовника та застосовні законодавчі й регламентувальні вимоги [26]. Мета серії стандартів ISO 9000 – стабільне функціонування документованої системи управління якісті підприємства, задоволення вимог всіх зацікавлених сторін.

Галузеве регулювання передбачає наявність специфічних нормативних актів, що діють у конкретній галузі економіки. Для харчової промисловості це можуть бути санітарні норми та правила, технічні регламенти щодо безпечності харчової продукції, вимоги до маркування та пакування. Для фармацевтичної промисловості діють особливі вимоги щодо ліцензування, сертифікації лікарських засобів, дотримання стандартів виробництва та зберігання. Галузеве регулювання

забезпечує додатковий рівень контролю якості та безпечності продукції, що є критично важливим для захисту споживачів.

Внутрішнє нормативне забезпечення формується на рівні підприємства та включає комплекс корпоративних документів, які деталізують та конкретизують загальні законодавчі вимоги стосовно специфіки діяльності організації.

Корпоративні документи становлять основу внутрішньої нормативної бази підприємства. Статут підприємства визначає організаційно-правову форму, цілі діяльності, компетенцію органів управління, що створює загальну правову основу функціонування організації. Положення про товарну політику є спеціалізованим документом, що формалізує стратегічні цілі, принципи, напрямки та механізми реалізації товарної політики підприємства. Цей документ має містити визначення відповідальних осіб, процедури прийняття рішень щодо асортименту, критерії оцінки ефективності товарних позицій, механізми координації між підрозділами.

Положення про маркетингову службу визначає структуру, функції, повноваження та відповідальність маркетингового підрозділу підприємства. Цей документ регламентує взаємодію маркетингової служби з іншими підрозділами організації, встановлює порядок проведення маркетингових досліджень, планування та реалізації маркетингових заходів.

Стандарти підприємства деталізують вимоги до продукції та процесів на рівні конкретної організації. Внутрішні регламенти описують порядок виконання конкретних бізнес-процесів, пов'язаних з управлінням товарною політикою – від розробки нового товару до його зняття з виробництва [23]. Технічні умови (ТУ) встановлюють специфічні вимоги до якості, характеристик, методів випробування продукції, які можуть бути більш жорсткими, ніж загальнодержавні стандарти. Інструкції надають докладні вказівки щодо виконання конкретних операцій або процедур, забезпечуючи стандартизацію процесів та мінімізацію помилок.

Організаційно-розпорядча документація забезпечує оперативне управління товарною політикою. Накази та розпорядження керівництва формалізують управлінські рішення щодо змін в асортименті, запуску нових товарів,

коригування цінової політики. Посадові інструкції визначають обов'язки, права та відповідальність працівників, залучених до управління товарною політикою.

Особливу роль відіграє посадова інструкція продукт-менеджера – ключової фігури в управлінні товарною політикою [17]. Продукт-менеджер відповідає за розробку продуктової стратегії, планування життєвого циклу товару, координацію роботи міжфункціональних команд. Основні обов'язки продукт-менеджера включають: формування бачення і стратегії розвитку продукту; розробку дорожньої карти (roadmap); управління командою розробки; аналіз даних та метрик ефективності; ухвалення рішень щодо пріоритизації функцій; просування продукту на ринок. Посадова інструкція має чітко визначати сферу відповідальності, ключові показники ефективності (KPI), порядок взаємодії з іншими підрозділами.

Інформаційне забезпечення управління товарною політикою являє собою сукупність інформаційних даних, засобів і програмних продуктів їх збору та/або обробки, що необхідні для забезпечення результативного управління [54]. Якість та повнота інформаційного забезпечення безпосередньо впливають на обґрунтованість управлінських рішень, оперативність реагування на зміни ринкового середовища та ефективність товарної політики загалом.

Інформація, необхідна для управління товарною політикою, класифікується за джерелом походження на внутрішню та зовнішню. Внутрішня інформація генерується в процесі діяльності самого підприємства та включає різноманітні оперативні та облікові дані. Дані про обсяги продажів містять деталізовану інформацію про реалізацію кожної товарної позиції в розрізі періодів, регіонів, каналів збуту, що дозволяє виявляти тенденції попиту. Прибутковість товарів відображається через показники виручки, собівартості, маржинального доходу, рентабельності окремих товарних позицій та асортиментних груп.

Виробничі потужності характеризуються даними про завантаження обладнання, виробничі можливості, технологічні обмеження. Рівень запасів включає інформацію про товарні залишки на складах, оборотність товарів, страхові запаси. Дані з CRM-системи містять історію взаємодії з клієнтами,

профілі споживачів, історію покупок, сегментацію клієнтської бази. Скарги та пропозиції клієнтів є цінним джерелом інформації про проблеми якості, невідповідність очікуванням, напрямки вдосконалення продукції.

Зовнішня інформація надходить з зовнішнього середовища підприємства та характеризує стан і тенденції розвитку ринку.

Ринкова інформація включає дані про ємність та динаміку ринку – загальний обсяг продажів в галузі, темпи зростання або скорочення, прогнози розвитку. Аналіз попиту передбачає вивчення структури споживання, сезонних коливань, еластичності попиту за ціною. Уподобання споживачів досліджуються через їхні переваги щодо характеристик товару, бренду, якості, ціни.

Конкурентна інформація охоплює всебічний аналіз діяльності конкурентів. Асортимент конкурентів вивчається з точки зору широти, глибини, новинок у товарній лінійці. Ціни конкурентів аналізуються для позиціонування власних товарів та розробки цінової стратегії. Стратегії конкурентів включають їхні маркетингові підходи, канали просування, інноваційну активність. Ринкові частки конкурентів показують співвідношення сил на ринку та конкурентні позиції підприємства.

Науково-технічна інформація забезпечує інноваційний розвиток товарної політики. Нові технології відкривають можливості для вдосконалення виробничих процесів, покращення характеристик продукції. Нові матеріали дозволяють підвищити якість, знизити собівартість, створити унікальні властивості товарів. Патенти містять інформацію про технологічні рішення, які можуть бути використані або які необхідно обійти при розробці власних товарів.

Ефективне інформаційне забезпечення вимагає комплексного підходу до збору даних з різноманітних джерел та застосування відповідних методів.

Первинні дані отримуються безпосередньо для вирішення конкретних завдань управління товарною політикою через проведення маркетингових досліджень. Опитування є найпоширенішим методом збору первинної інформації, який може проводитися у формі особистих інтерв'ю, телефонних опитувань,

онлайн-анкетування. Опитування дозволяють зібрати кількісні дані про переваги споживачів, рівень задоволеності, наміри щодо покупок.

Фокус-групи – метод якісного дослідження, що включає групове обговорення товару чи послуги з 8-12 учасниками під керівництвом модератора. Фокус-групи дозволяють глибше зрозуміти мотиви, емоції, сприйняття споживачів щодо продукту. Експертні оцінки залучають думку фахівців галузі, постачальників, дистриб'юторів для оцінки тенденцій ринку, перспектив товарів. Тестування товарів передбачає надання споживачам можливості спробувати продукт та надати зворотний зв'язок щодо його характеристик.

Вторинні дані – це інформація, що вже існує та була зібрана для інших цілей, але може бути використана для аналізу товарної політики. Статистична звітність включає офіційні дані державних органів статистики про виробництво, споживання, експорт–імпорт товарів. Галузеві огляди готуються спеціалізованими агенціями та містять аналіз стану та тенденцій розвитку галузі. Публікації в ЗМІ надають інформацію про новини підприємств, нові продукти, зміни на ринку.

Бази даних включають як комерційні бази даних (наприклад, дослідницьких підприємств), так і відкриті інформаційні ресурси. Звіти консалтингових агентств містять детальні маркетингові дослідження ринків, галузевий аналіз, прогнози. Основна перевага використання вторинних даних – швидкість отримання та відносно низька вартість, однак часто потрібна додаткова перевірка актуальності та достовірності таких даних.

Сучасні інформаційні технології відіграють критично важливу роль в акумуляції, обробці та аналізі даних для прийняття рішень у сфері товарної політики.

ERP-системи (Enterprise Resource Planning) – це програмне забезпечення для інтегрованого управління всіма ресурсами підприємства: матеріальними, фінансовими, людськими, інформаційними. ERP-системи забезпечують централізоване управління даними та процесами, що сприяє підвищенню продуктивності та зниженню витрат. Вони інтегрують інформацію з різних

підрозділів підприємства – виробництва, закупівель, складського обліку, фінансів – в єдину систему, що дозволяє отримати повну картину діяльності.

CRM-системи (Customer Relationship Management) призначені для управління взаємодією з клієнтами, дозволяючи підприємствам відслідковувати історію взаємин, управляти продажами, маркетинговими кампаніями та надавати персоналізований сервіс. Основні функції CRM систем включають управління контактами, автоматизацію продажів, маркетингові інструменти та аналітику. CRM дозволяє формувати клієнтську базу, відстежувати всю історію контактів із клієнтами, збирати аналітичні дані щодо операційної діяльності, що є критично важливим для адаптації товарної пропозиції до потреб споживачів.

BI-системи (Business Intelligence) – це програмний комплекс, призначений для збирання, оброблення, аналізу та візуалізації даних з метою підтримки управлінських рішень. BI-система інтегрує дані з різних джерел (ERP-систем, CRM-систем, баз даних, таблиць, вебресурсів), перетворює їх на зручний для аналізу формат і надає користувачам звіти, дашборди та прогнози в режимі реального часу. BI-системи допомагають вирішувати завдання аналізу продажів, управління запасами, оцінки ефективності маркетингу, фінансового контролю, оптимізації бізнес-процесів, роботи з клієнтами.

Інтеграція ERP, CRM і BI систем створює єдиний інформаційний простір підприємства, де дані вільно обмінюються між системами, що забезпечує комплексний підхід до управління товарною політикою. Така інтеграція дозволяє отримувати багатовимірну аналітику, поєднуючи фінансові показники, дані про продажі, інформацію про клієнтів та виробничі можливості [58].

Методи аналізу інформації включають різноманітні інструменти обробки та інтерпретації даних. Статистичний аналіз застосовується для виявлення закономірностей, тенденцій, кореляцій у даних про продажі, споживчу поведінку, ринкові тенденції. Прогнозування використовує історичні дані та статистичні моделі для передбачення майбутнього попиту, обсягів продажу, ринкових змін. Моделювання дозволяє симулювати різні сценарії розвитку подій, оцінювати наслідки альтернативних управлінських рішень.

Ефективна система управління товарною політикою неможлива без чітко налагодженого нормативно-правового та інформаційного забезпечення. Нормативно-правова база створює легітимну основу для діяльності підприємства, встановлює вимоги до якості та безпечності продукції, визначає правила конкуренції та захисту прав споживачів. Внутрішні нормативні документи деталізують загальні законодавчі вимоги, формалізують процеси та процедури, розподіляють відповідальність між підрозділами.

Інформаційне забезпечення створює підґрунтя для обґрунтованих управлінських рішень, забезпечуючи менеджмент актуальною, повною та достовірною інформацією про стан ринку, діяльність конкурентів, переваги споживачів, результати діяльності підприємства. Сучасні інформаційні технології – ERP, CRM, BI системи – автоматизують процеси збору, обробки та аналізу даних, підвищують оперативність та точність інформації.

Ці два компоненти – нормативно-правове та інформаційне забезпечення – створюють основу для мінімізації ризиків, підвищення оперативності та обґрунтованості управлінських рішень. Підприємства, які інвестують у розвиток надійної нормативної бази та сучасних інформаційних систем, отримують значні конкурентні переваги – здатність швидко адаптуватися до змін ринку, приймати обґрунтовані стратегічні рішення, забезпечувати відповідність законодавчим вимогам, оптимізувати використання ресурсів. У кінцевому підсумку якість нормативно-правового та інформаційного забезпечення безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємства, його здатність створювати цінність для споживачів та досягати стратегічних цілей.

Висновки до розділу 1

У першому розділі було проведено комплексний аналіз теоретичних основ управління товарною політикою підприємства, що дозволило визначити її як складну, багаторівневу систему управлінських дій, спрямованих на формування конкурентоспроможного товарного асортименту. Досліджено, що товарна

політика інтегрує в собі маркетингові, виробничі та фінансові аспекти діяльності, набуваючи статусу важливого інструменту реалізації стратегічних цілей та забезпечення довгострокової ринкової стійкості.

Проаналізовано структуру системи управління товарною політикою, яку представлено як сукупність взаємопов'язаних елементів: суб'єктів, об'єктів, функцій, методів та ресурсів. Обґрунтовано, що така система має динамічний характер і потребує постійної адаптації до змін зовнішнього середовища та внутрішніх можливостей організації. Головною метою цієї системи є створення та підтримка оптимального товарного портфеля, який максимально задовольняє потреби споживачів та забезпечує досягнення фінансових цілей підприємства.

Узагальнено методичні засади аналізу та оптимізації товарного асортименту. Розглянуто ключові аналітичні інструменти, зокрема ABC/XYZ-аналіз, матричний метод БКГ та аналіз життєвого циклу товару, які дозволяють проводити об'єктивну оцінку кожної товарної позиції. Визначено, що процес оптимізації ґрунтується на застосуванні таких стратегій, як розширення, скорочення, оновлення чи гармонізація асортименту, а рішення приймаються на основі комплексного врахування економічних та маркетингових критеріїв.

Досліджено, що ефективне функціонування системи управління товарною політикою неможливе без належного нормативно-правового та інформаційного забезпечення. Встановлено, що нормативна база (зовнішня та внутрішня) формує легітимні рамки діяльності, тоді як інформаційна система, що включає внутрішні та зовнішні дані, оброблені за допомогою сучасних ІТ-рішень, створює підґрунтя для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Таким чином, управління товарною політикою є безперервним, циклічним процесом, який вимагає системного підходу, використання сучасного аналітичного інструментарію та надійної нормативно-інформаційної бази. Лише такий комплексний підхід дозволяє підприємству ефективно адаптуватися до ринкових умов, оптимізувати використання ресурсів та підтримувати високий рівень конкурентоспроможності.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СТАНУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНОЮ ПОЛІТИКОЮ ТОВ «МАЙ ПРІНТ»

2.1. Організаційно-управлінський аналіз ТОВ «Май Прінт»

Об'єктом дослідження сучасних аспектів системи управління ресурсним потенціалом та організаційними процесами обрано ТОВ «МАЙ ПРІНТ» – видавничо-поліграфічне підприємство, яке функціонує в динамічному середовищі сучасної поліграфічної індустрії. Підприємство ТОВ «МАЙ ПРІНТ» є комплексним суб'єктом господарювання у сфері поліграфічного виробництва, видавничої діяльності, рекламних послуг та суміжних видів бізнесу, що поєднує виробничі можливості з розширеною торговельною та сервісною базою.

Організаційно-правова характеристика діяльності підприємства ТОВ «МАЙ ПРІНТ» представлена у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Організаційно-правова характеристика підприємства ТОВ «МАЙ ПРІНТ»

Ознаки	Характеристика
Повне найменування юридичної особи	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ МАЙ ПРІНТ
Скорочена назва	ТОВ «МАЙ ПРІНТ»
Статус юридичної особи	Зареєстровано
Код ЄДРПОУ	43427227
Дата реєстрації	24.12.2019 р.
Уповноважені особи	ФЕДЬОВИЧ МИКОЛА МИКОЛАЙОВИЧ
Організаційно-правова форма	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
Розмір статутного капіталу	3 613 000,00 грн
Форма власності	Приватна
Види діяльності	Основний: 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля Всього за цим КВЕД: Інші: 74.20 Діяльність у сфері фотографії 74.10 Спеціалізована діяльність із дизайну 73.12 Посередництво в розміщенні реклами в засобах масової інформації
Місцезнаходження юридичної особи	10014, Україна, Житомирська область, місто Житомир, вулиця Басейна, будинок 2

Джерело: складено автором за даними підприємства

Отже, ТОВ «МАЙ ПРІНТ» є юридично зареєстрованим підприємством зі статусом юридичної особи, починаючи з дати своєї офіційної реєстрації – 24 грудня 2019 року. Підприємство має код ЄДРПОУ 43427227 та було офіційно зареєстроване у відповідності до Статуту від 24 грудня 2019 року, що підтверджує його законну діяльність на ринку з урахуванням дати реєстрації документа.

Організаційно-правова форма підприємства визначена як товариство з обмеженою відповідальністю, що забезпечує обмеження відповідальності учасників у межах внесеного статутного капіталу, який становить 3,6 млн грн. Генеральним директором товариства є Федьович Микола Миколайович. Таке правовідношення створює сприятливі умови для розподілу ризиків серед засновників та забезпечує чітке розмежування особистої відповідальності учасників від зобов'язань підприємства перед третіми особами.

Основним видом діяльності підприємства ТОВ «МАЙ ПРІНТ» визначено виготовлення друкарських форм і надання інших поліграфічних послуг (КВЕД 18.13), тоді як додаткові види діяльності охоплюють друкування іншої продукції (КВЕД 18.12), спеціалізовану діяльність із дизайну (КВЕД 74.10), діяльність у сфері фотографії (КВЕД 74.20), рекламні агентства та посередництво в розміщенні реклами (КВЕД 73.11 та 73.12), а також оптову та роздрібну торгівлю комп'ютерами, програмним забезпеченням, текстильними товарами та офісним устаткуванням.

Метою діяльності ТОВ «МАЙ ПРІНТ» є забезпечення стабільного виробництва та реалізації високоякісних поліграфічних продуктів і послуг, задоволення потреб замовників у надійних, креативних та інноваційних рішеннях у сфері видавництва, друку та рекламо-комунікаційної діяльності, а також зміцнення позицій підприємства на внутрішньому та міжнародному ринках.

Основними видами діяльності ТОВ «МАЙ ПРІНТ» є:

- закупка матеріалів, інгредієнтів, мастил, паперу, картону та інших матеріалів, необхідних для виробництва поліграфічної продукції;
- виготовлення та постачання поліграфічної продукції, включаючи друкування журналів, каталогів, брошур, буклетів, пакування, етикеток,

друкованих форм та інших видів друкованої продукції;

- надання послуг у сфері дизайну, фотографії, верстки, препресу та інших допоміжних послуг поліграфічного циклу;

- розробка та реалізація рекламних кампаній, маркетингових матеріалів, посередництво в розміщенні реклами у засобах масової інформації;

- оптова, роздрібна та змішана торгівля комп'ютерами, програмним забезпеченням, текстильними товарами, офісним устаткуванням та іншими товарами господарського призначення;

- розробка та підтримка вебсайтів, комп'ютерне програмування, обробка та розміщення інформації в інтернеті;

- розповсюдження і продаж продукції власного виробництва через мережу Інтернет та традиційні канали збуту.

ТОВ «МАЙ ПРІНТ» є юридичною особою, має самостійний баланс та розрахунковий (поточний) банківський рахунок, а також має право мати валютний та інші банківські рахунки. Товариство вважається створеним як юридична особа з дня його державної реєстрації згідно чинного законодавства України. Товариство для досягнення мети своєї діяльності має право від свого імені набувати та здійснювати майнові та особисті немайнові права, нести обов'язки, бути позивачем та відповідачем в судах різної юрисдикції.

ТОВ «МАЙ ПРІНТ» є власником майна, переданого йому учасниками Товариства у власність як вклад до статутного капіталу, продукції, виробленої Товариством у результаті господарської діяльності, одержаних доходів, іншого майна, набутого на підставах, що не заборонені чинним законодавством України. Товариство здійснює у відповідності з чинним законодавством України володіння, користування та розпорядження майном, що належить йому на праві власності.

ТОВ «МАЙ ПРІНТ» самостійно відповідає за своїми зобов'язаннями усім належним йому майном. Товариство не відповідає за зобов'язаннями його учасників, окрім схвалених відповідним органом Товариства зобов'язань його учасників (засновників), що пов'язані зі створенням Товариства. Товариство не

відповідає за зобов'язаннями держави. Учасники Товариства не відповідають за зобов'язаннями Товариства і несуть ризик збитків, пов'язаних з його діяльністю, в межах вартості своїх вкладів, окрім випадків, встановлених чинним законодавством України. Держава не відповідає за зобов'язаннями Товариства.

ТОВ «МАЙ ПРІНТ» може створювати дочірні підприємства (господарські товариства) з правами юридичної особи, а також філії та представництва на території України та за її межами з дотриманням вимог, встановлених чинним законодавством України і законодавством відповідної іноземної держави. Філії та представництва Товариства є відокремленими підрозділами Товариства, що розташовані поза його місцезнаходженням. Створення філій та відкриття представництв Товариства здійснюється згідно з вимогами чинного законодавства України чи держави, на території якої вони засновуються. Філії та представництва не є юридичними особами і діють на підставі затвердженого Товариством положення.

ТОВ «МАЙ ПРІНТ» самостійно планує свою господарську і іншу діяльність, а також соціальний розвиток його колективу. При цьому Товариство керується положеннями чинного законодавства України, а також рішеннями його органів, прийнятих в межах їх компетенції.

ТОВ «МАЙ ПРІНТ» має право:

- вчиняти будь-які правочини (договори, контракти), що не суперечать чинному законодавству України, в тому числі договори купівлі-продажу, міни (бартеру), підряду, оренди, схову, доручення, застави, тощо;
- випускати, реалізувати та купувати цінні папери;
- страхувати власне майно;
- на підставі довіреностей здійснювати представництво інтересів юридичних та фізичних осіб, як українських, так і іноземних;
- користуватися на договірній основі банківськими кредитами та надавати банку право використовувати свої вільні грошові кошти, отримувати позику від своїх учасників та інших фізичних та юридичних осіб у встановленому чинним законодавством України порядку, надавати позики, фінансову допомогу

юридичним та фізичним особам в порядку, передбаченому чинним законодавством України.

ТОВ «МАЙ ПРІНТ» може здійснювати зовнішньоекономічну діяльність в порядку, встановленому чинним законодавством України. Для здійснення зовнішньоекономічної діяльності Товариство має право: відкривати валютні рахунки в банківських установах, укладати зовнішньоекономічні контракти з іноземними юридичними особами і здійснювати операції, що пов'язані з використанням іноземної валюти, засновувати підприємства з іноземними інвестиціями, а також брати участь у їх діяльності, здійснювати інші операції в процесі зовнішньоекономічної діяльності.

Однією з важливих характеристик організації, сформованої ТОВ «МАЙ ПРІНТ», розташованої в м. Житомир, є її організаційна структура. Організаційна структура управління ТОВ «МАЙ ПРІНТ» наведена на рис. 2.1.

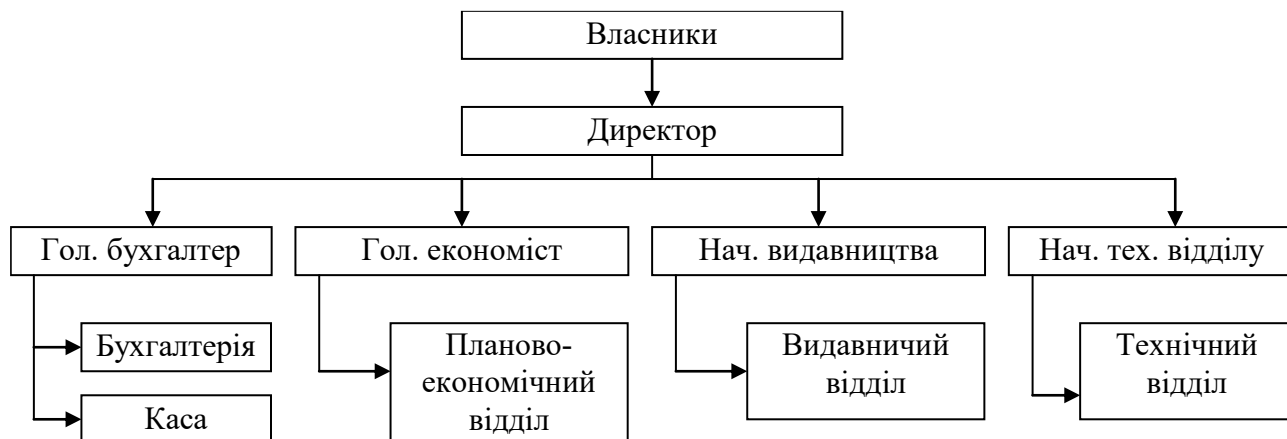


Рис. 2.1. Організаційна структура управління ТОВ «МАЙ ПРІНТ»

Джерело: складено автором за даними підприємства

Правильно побудована структура управління забезпечує узгодженість дій між підрозділами, оптимізує розподіл ресурсів і підвищує продуктивність. Для підприємства, яка діє в умовах високої конкуренції, важливо мати чітко визначені ролі, повноваження і відповідальність усіх учасників управлінського процесу.

Таким чином, визначена структура забезпечує координацію діяльності всіх підрозділів і сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства, включаючи підвищення якості поліграфічної продукції та послуг, ефективне використання

матеріальних та людських ресурсів, розвиток портфелю послуг та укріплення конкурентних позицій. Завдяки чіткому розмежуванню повноважень і функцій між операційними, комерційними та управлінськими підрозділами, організаційна структура сприяє забезпеченню безперебійного виробничого процесу, своєчасного виконання замовлень та конкурентоспроможності на динамічному ринку поліграфічних послуг. Структура управління ТОВ «МАЙ ПРІНТ» є інтегрованою системою, що об'єднує всі ключові аспекти діяльності підприємства та забезпечує синергію між виробництвом, дизайном, рекламою та комерційною діяльністю.

Характеристика операційного середовища та оцінка його впливу на діяльність ТОВ «МАЙ ПРІНТ» здійснюється за допомогою комплексного аналізу ключових учасників ринку, з якими підприємство безпосередньо взаємодіє в процесі своєї господарської діяльності. Зазначене дослідження охоплює детальний аналіз постачальників матеріалів та обладнання, яких залежить ефективність виробничого процесу; характеристику структури та потреб споживачів (замовників), на яких орієнтована діяльність підприємства; оцінку конкурентного середовища та стратегій основних конкурентів; аналіз ринку праці та можливостей залучення кваліфікованої робочої сили; визначення можливостей та обмежень міжнародної діяльності. Комплексна оцінка операційного середовища дозволяє виявити як можливості для розвитку, так і потенційні загрози, що впливають на стійкість функціонування підприємства та обґрунтування його стратегічних рішень.

Результати такого аналізу доцільно представити у вигляді наочної схеми, що демонструє інтегровану позицію ТОВ «МАЙ ПРІНТ» в системі економічних взаємин регіону (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Визначення місця підприємства ТОВ «МАЙ ПРІНТ»
в економічній системі регіону**

Ознаки	Характеристика
Регіон	Житомирська область
Юридична адреса	10014, Україна, Житомирська область, місто Житомир, вулиця Басейна, будинок 2.
Власник	Федьович Микола Миколайович
Класифікаційні ознаки	
ЄДРПОУ	43427227
КВЕД	46.90
КОПФГ	240
Об'єкт господарської діяльності	Неспеціалізована оптова торгівля Діяльність у сфері фотографії Спеціалізована діяльність із дизайну Посередництво в розміщенні реклами в засобах масової інформації
Постачальники	1. Видавничі дома та редакції ЗМІ 2. Торговельні та виробничі компанії 3. Рекламні агентства та маркетингові компанії 4. Інтернет-магазини та онлайн-сервіси 5. Державні установи та органи місцевого самоврядування
Покупці	Коло покупців ТОВ «МАЙ ПРІНТ» є широким та стабільним, що забезпечує підприємству диверсифікацію каналів збуту, мінімізацію сезонних коливань і формує передумови для сталого фінансового розвитку.
Фінансово-інформаційне обслуговування	Банк: АТ «КБ „ПРИВАТБАНК“» Податкова інстанція: Податкова служба у м. Житомир Статистичні органи: Управління статистики в Житомирській області Аудит: ПП «Екаунт»
Основні конкуренти	ТОВА «Житомир-Поліграф», ПП «Бук-Друк», ТОВ «Абсолют Принт», ПП «Рута», ТОВ «Формат СТ»

Джерело: складено автором за даними підприємства

ТОВ «МАЙ ПРІНТ» займає помітне місце в економічній системі Житомирського регіону, як активний учасник поліграфічної та суміжних сфер. Офіс підприємства розміщений у центрі міста Житомира, що забезпечує зручність та доступність для партнерів і клієнтів. Основні напрями діяльності охоплюють оптову торгівлю, поліграфічні послуги, дизайн, фотографію та рекламну діяльність, що формує широке економічне поле для співпраці з різними галузями.

Важливим елементом ринкової взаємодії є диверсифікована мережа постачальників, до якої входять видавничі дома, виробничі підприємства, рекламні агентства, онлайн-сервіси та державні структури. Підприємство також

має широкий сегмент покупців, що забезпечує йому стабільність попиту та можливість гнучкого реагування на зміни ринку. Фінансово-інформаційна інфраструктура ТОВ «МАЙ ПРІНТ» представлена обслуговуванням у АТ «КБ «ПРИВАТБАНК»», співпрацею з податковими та статистичними органами, а також аудитом ПП «Екаунт», що забезпечує прозорість та законність фінансових процесів.

На ринку поліграфічних послуг підприємство конкурує з такими підприємствами, як «Житомир-Поліграф», «Бук-Друк», «Абсолют Принт», «Рута» та «Формат СТ». Завдяки поєднанню широкого спектра діяльності та стабільних ділових зв'язків підприємство формує вагомий внесок у розвиток місцевої поліграфічної індустрії. У сукупності ці характеристики визначають ТОВ «МАЙ ПРІНТ» як конкурентоспроможного, інноваційно орієнтованого та соціально значущого суб'єкта регіональної економіки.

Політичне середовище функціонування ТОВ «МАЙ ПРІНТ» характеризується умовами, що склалися в Україні у контексті політичної стабільності, регуляторної бази та державної підтримки бізнесу. Політичні зміни, децентралізація влади та реформи в сфері малого та середнього підприємництва мають суттєвий вплив на діяльність підприємства. Підприємство функціонує в умовах, де державна політика спрямована на підтримку розвитку малого та середнього бізнесу через податкові пільги, доступ до кредитування та освітлення розширення можливостей для розвитку галузі.

Однак політична нестабільність та невизначеність у законодавчих змінах створюють певні ризики для довгострокового планування [4]. Крім того, залежність від міцних стосунків з органами місцевої влади та органів влади важлива для отримання дозволів на діяльність та участі у державних закупівлях.

Економічне середовище, в якому функціонує ТОВ «МАЙ ПРІНТ», характеризується суттєвою макроекономічною нестабільністю, високим рівнем інфляції, коливаннями обмінних курсів та дефіцитом спеціалізованих кадрових ресурсів з огляду поточних умов ринку праці. Поліграфічна галузь залежить від стану економіки країни, оскільки попит на друковану продукцію, дизайн-послуги

та рекламу безпосередньо корелює з рівнем комерційної активності та наявністю коштів у потенційних клієнтів.

Економічні фактори впливають на вартість матеріалів (папір, картон, фарби, мастила), вартість енергоносіїв та операційні витрати. Флуктуації курсу гривні відносно іноземних валют впливають на вартість імпортованого обладнання та матеріалів. Рівень конкуренції в поліграфічній індустрії залишається високим, тому можемо говорити про концентрований ринок, в межах якого будуть діяти певні правила ціноутворення та вирівнювання рівня маржинальності.

З позитивної сторони, розвиток електронної комерції та цифровізації бізнесу створює нові можливості для послуг у сфері дизайну, веброзробок, рекламних кампаній та розміщення матеріалів в інтернеті, якими займається ТОВ «МАЙ ПРІНТ».

Соціальні фактори впливають на розвиток ТОВ «МАЙ ПРІНТ» через наявність кваліфікованої робочої сили, культурні особливості споживання та суспільні тренди. Розміщення у регіональному центрі, місті Житомирі, дозволяє у контексті кадрової політики залучати фахівців у галузі дизайну/вебдизайну, програмування та поліграфії.

Підприємство, яке оновлює технологічну базу та впроваджує сучасні рішення (ПЗ для дизайну, CMS-системи, вебплатформи), отримує конкурентні переваги та може розширювати спектр послуг. Недостатня інвестиція у технологічний розвиток може призвести до втрати позицій на ринку конкурентоспроможності.

Операційне середовище ТОВ «МАЙ ПРІНТ» аналізується через призму взаємодії з основними учасниками: постачальниками, споживачами, конкурентами, робочою силою та міжнародними партнерами.

Постачальники матеріалів та компонентів є критичним елементом операційного ланцюга ТОВ «МАЙ ПРІНТ». Основні категорії постачальників охоплюють:

– постачальників паперу та картону – українські та іноземні підприємства;

- постачальників поліграфічних мастил, фарб та хімікатів – спеціалізовані хімічні виробники;

- постачальників обладнання та запасних частин – виробники поліграфічного устаткування;

- постачальників енергоносіїв – місцеві комунальні підприємства та енергетичні підприємства.

Залежність від постачальників створює операційні ризики, пов'язані з перебоями в постачанні, коливаннями цін та якістю матеріалів. Диверсифікація бази постачальників та встановлення довгострокових контрактів є важливою стратегією управління цими ризиками.

Клієнти послуг ТОВ «МАЙ ПРІНТ» представлені наступними групами:

- видавництва та медіа-компанії – друкування журналів, газет, книг;
- торгові компанії та роздрібні мережі – виготовлення пакування, етикеток, рекламних матеріалів;

- корпоративні клієнти – розробка корпоративної айдентики, дизайн-послуги, вебсайти;

- державні установи та муніципалітети – участь у державних закупівлях;

- малий та середній бізнес – рекламні матеріали, каталоги, брошури;

- інтернет-магазини та e-commerce платформи – розробка вебконтенту, програмування.

Структура клієнтури вимагає постійної роботи з задоволенням різноманітних потреб, гнучкості у цінуванні та здатності швидко адаптуватися до вимог ринку, що постійно змінюються.

Конкурентами досліджуваного підприємства є:

- великих інтегрованих поліграфічних комплексів – компанії з розширеними можливостями, сучасним обладнанням, впізнаваним брендом;

- спеціалізованих поліграфічних компаній – конкуренти з фокусом на певних видах продукції;

- малих поліграфічних майстерень – локальні конкуренти з низькими цінами;

– digital-агентств та вебстудій – конкуренти у сегменті дизайну та цифрових послуг;

– фрілансерів та онлайн-платформ – конкуренція на послугах дизайну та веброзробок.

Конкурентна позиція ТОВ «МАЙ ПРІНТ» визначається якістю продукції, креативністю послуг, ціновою пропозицією та репутацією.

Робоча сила для ТОВ «МАЙ ПРІНТ» рекрутується з таких категорій:

- поліграфісти, оператори обладнання – середньотехнічна підготовка;
- дизайнери, художники – вища творча освіта;
- програмісти, веброзробники – вища технічна освіта;
- менеджери продажу, маркетологи – вища освіта.

Ринок праці у Житомирській області характеризується середньою пропозицією спеціалізованої робочої сили, середніми рівнями заробітної плати та певними викликами із залученням молодих талантів, які часто мігрують до великих міст.

Хоча ТОВ «МАЙ ПРІНТ» функціонує переважно на внутрішньому ринку, його діяльність має потенціал міжнародної експансії через:

- експорт друкованої продукції до сусідніх країн;
- надання послуг дизайну та веброзробок для іноземних клієнтів;
- імпорт матеріалів та обладнання з-за кордону.

Такі можливості, однак, обмежуються логістичними витратами, мовними бар'єрами, вимогами до міжнародної сертифікації та ризиками валютних коливань.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ТОВ «Май Прінт»

Діагностика майнового потенціалу підприємства ТОВ «МАЙ ПРІНТ» являє собою комплексну аналітичну оцінку структури, стану та ефективності використання активів підприємства, спрямовану на визначення його реальних можливостей забезпечувати безперервність операційної діяльності та

стратегічний розвиток. Вона включає дослідження складу і динаміки необоротних та оборотних активів, аналіз їх ліквідності, технологічного рівня, зношеності та фінансової результативності вкладень. Така діагностика дає змогу оцінити, наскільки раціонально використовуються матеріальні ресурси, обладнання, виробничі площі, запаси й інші складові майнової бази.

Важливою складовою є виявлення диспропорцій у структурі активів та визначення факторів, які впливають на формування майнового потенціалу підприємства. Результати оцінки дозволяють сформулювати висновки щодо інвестиційних можливостей, економічної стійкості та здатності до модернізації виробничих процесів. У підсумку результати діагностики майнового потенціалу ТОВ «МАЙ ПРІНТ» стають інформаційною базою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень у сфері ресурсного забезпечення та довгострокового розвитку підприємства.

Аналіз структури та динаміки майна підприємства ТОВ «МАЙ ПРІНТ» представлено у табл. 2.3. Структура майна ТОВ «МАЙ ПРІНТ» у 2022-2024 роках демонструє значне зростання активів за рахунок оборотних ресурсів, частка яких стабільно перевищує 97%, що свідчить про високу мобільність та орієнтацію підприємства на швидкооборотні операції. Необоротні активи зросли несуттєво – лише на 2,68%, але при цьому основні засоби збільшилися у 6,44 рази, що вказує на оновлення або розширення виробничих потужностей. Найбільші зміни відбулися в оборотних активах: дебіторська заборгованість зросла на 177,5%, що може свідчити як про збільшення обсягів продажу, так і про недостатній контроль розрахунків з покупцями.

Таблиця 2.3

Аналіз структури та динаміки майна підприємства ТОВ «МАЙ ПРІНТ»

Показники	На 31.12.2022		На 31.12.2023		На 31.12.2024		Відхилення 2024 р. до 2022 р.		
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	+,–	%	п.с.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
АКТИВИ									
1. Необоротні активи:	160,3	2,83	114,6	1,28	164,6	1,35	4,3	2,68	–1,47

в т.ч. основні засоби	22,1	0,39	114,6	1,28	164,6	1,35	142,5	у 6,44 р.б.	0,96
-----------------------	------	------	-------	------	-------	------	-------	----------------	------

Закінчення табл. 2.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2. Оборотні активи	5513,5	97,17	8807,2	98,72	11993,0	98,65	6479,5	117,52	1,47
в т.ч. запаси	2446,1	43,11	4369,5	48,98	3914,2	32,20	1468,1	60,02	-10,92
дебіторська заборгованість	2651,4	46,73	3071,4	34,43	7357,7	60,52	4706,3	177,50	13,79
грошові кошти	405,6	7,15	1332,9	14,94	672,3	5,53	266,7	65,75	-1,62
ПАСИВИ									
1. Власний капітал	4014,7	70,76	5182,8	58,09	6324,3	52,02	2309,6	57,53	-18,74
нерозподілений прибуток	10,0	0,18	3613,0	40,50	3613,0	29,72	3603,0	у 360,30 р.б.	29,54
2. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	422,4	7,44	1069,1	11,98	2210,6	18,18	1788,2	у 4,23 р.б.	10,74
3. Поточні зобов'язання і забезпечення	0,0	0,00	400,0	4,48	2199,6	18,09	2199,6	-	18,09
БАЛАНС	1659,1	29,24	3339,0	37,43	3633,7	29,89	1974,6	119,02	0,65

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

Запаси, навпаки, знизили свою питому вагу у 2024 році, що може означати оптимізацію складських залишків або перехід на більш гнучкі логістичні моделі. Обсяг власного капіталу збільшився на 57,53%, однак його частка в балансі зменшилася, що пов'язано зі стрімким зростанням зобов'язань підприємства. Довгострокові зобов'язання зросли у 4,23 разів, що характеризує розширення кредитного навантаження внаслідок активного масштабування бізнесу. Загалом баланс підприємства зріс більш ніж удвічі, що свідчить про динамічний розвиток, але водночас потребує посилення контролю за ліквідністю та фінансовими ризиками.

Оцінка майнового стану ТОВ «МАЙ ПРІНТ» (табл. 2.4) свідчить про суттєве розширення ресурсної бази підприємства за період 2022-2024 рр. Загальна вартість активів зросла на 6483,8 тис. грн, що стало наслідком значного збільшення оборотних активів, передусім за рахунок приросту дебіторської заборгованості майже в 2,8 рази.

Оцінка майнового стану підприємства ТОВ «МАЙ ПРІНТ»

Показник	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р
	2022	2023	2024	
Загальна вартість активів (майна), тис. грн	5673,8	8921,8	12157,6	6483,8
Вартість необоротних активів, тис. грн	160,3	114,6	164,6	4,3
Вартість оборотних активів, тис. грн	5513,5	8807,2	11993,0	6479,5
Вартість матеріальних оборотних активів (запасів), тис. грн	2446,1	4369,5	3914,2	1468,1
Дебіторська заборгованість, тис. грн	2651,4	3071,4	7357,7	4706,3
Грошові кошти, тис. грн	405,6	1332,9	672,3	266,7
Зареєстрований капітал, тис. грн	10,0	3613,0	3613,0	3603,0
Власний капітал, тис. грн	4014,7	5182,8	6324,3	2309,6
Залучений капітал, тис. грн	1659,1	3739,0	5833,3	4174,2
Довгострокові зобов'язання та забезпечення, тис. грн	0,0	400,0	2199,6	2199,6
Короткострокові кредити банків, тис. грн	0,0	0,0	0,0	0,0
Поточні зобов'язання, тис. грн	1659,1	3339,0	3633,7	1974,6
Робочий (чистий оборотний) капітал, тис. грн	3854,4	5468,2	8359,3	4504,9
Частка власних оборотних активів	0,70	0,62	0,70	0,00
Коефіцієнт постійності активів	0,03	0,01	0,01	-0,01
Коефіцієнт мобільності активів	0,97	0,99	0,99	0,02
Коефіцієнт співвідношення:				
необоротних і оборотних активів	0,03	0,01	0,01	-0,02
оборотних і необоротних активів	34,39	76,85	72,86	38,47

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

Незважаючи на стабільний рівень необоротних активів, їхня частка у структурі активів лишається незначною, про що свідчить низький коефіцієнт постійності активів (0,01 у 2024 р.). Позитивним є нарощення власного капіталу на 2309,6 тис. грн, що підвищує фінансову стійкість підприємства, однак паралельно відбулося істотне зростання залученого капіталу, включно з довгостроковими зобов'язаннями. Робочий капітал збільшився на 4504,9 тис. грн, що свідчить про посилення ліквідності та можливостей фінансування поточної діяльності. Коефіцієнт мобільності активів залишається високим (0,99), що вказує на домінування оборотних активів у структурі майна. Загалом підприємство демонструє динамічне зростання, проте збільшення дебіторської заборгованості

та залучених коштів потребує посилення контролю над розрахунками та управлінням фінансовими ризиками.

Аналіз стану та руху об'єктів майнового потенціалу підприємства ТОВ «МАЙ ПРІНТ» представлено у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Аналіз стану та руху об'єктів майнового потенціалу підприємства
ТОВ «МАЙ ПРІНТ»

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
	2022	2023	2024	+, –	%
Первісна вартість основних засобів, тис. грн	24,6	147,5	229,2	204,6	у 8,31 р. б.
Залишкова вартість основних засобів, тис. грн	22,1	114,6	164,6	142,5	у 6,44 р. б.
Вартість зносу основних засобів, тис. грн	2,5	32,9	64,6	62,1	у 24,84 р. б.
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,10	0,22	0,28	0,18	177,34
Коефіцієнт придатності основних засобів	0,90	0,78	0,72	–0,18	–20,06
Коефіцієнт фондомісткості	0,00	0,01	0,01	0,01	у 2,81 р. б.
Коефіцієнт фондovіддачі	366,86	105,24	96,22	–270,64	–73,77
Коефіцієнт фондоозброєності праці	3,16	19,10	27,43	24,28	у 7,68 р. б.

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

Аналіз стану та руху об'єктів майнового потенціалу ТОВ «МАЙ ПРІНТ» свідчить про активне оновлення та розширення основних засобів у 2022–2024 роках. Первісна вартість основних засобів зросла у 8,31 рази, що підтверджує значні інвестиції підприємства в матеріально-технічну базу. Водночас залишкова вартість також збільшилася у 6,44 рази, однак темпи зростання зносу були ще вищими – у 24,84 рази, що призвело до зростання коефіцієнта зносу до 0,28. Зниження коефіцієнта придатності з 0,90 до 0,72 свідчить про поступове старіння обладнання, незважаючи на його оновлення, що може вимагати подальших інвестицій у модернізацію. Коефіцієнт фондомісткості зріс, що вказує на ускладнення виробничого процесу та підвищення потреби у капіталі на одиницю продукції. Негативною тенденцією є зниження фондovіддачі майже на 74%, що може бути результатом недостатнього завантаження нових

основних засобів або зниження продуктивності їх використання. Водночас фондоозброєність праці значно зросла, що свідчить про покращення технічного забезпечення працівників та потенційне підвищення продуктивності у довгостроковій перспективі.

Система управління кадровою політикою організації ТОВ «МАЙ ПРІНТ» – це комплекс стратегічних та оперативних заходів, спрямованих на ефективне управління людськими ресурсами з метою досягнення цілей та місії організації. Вона включає в себе розробку та впровадження політик, процедур, інструментів та практик, спрямованих на залучення, утримання, розвиток та мотивацію персоналу. Ця система орієнтована на створення сприятливого та розвиваючого середовища для працівників, що дозволяє їм розвиватися та вносити вагомий внесок у розвиток організації.

Основними елементами системи управління кадровою політикою ТОВ «МАЙ ПРІНТ» є рекрутинг та відбір, оцінка та розвиток персоналу, управління професійним зростанням та навчанням, а також мотивація та утримання працівників. Важливим аспектом є також створення рівних можливостей та розвитку корпоративної культури, що відповідає цінностям та цілям організації. Ефективна система управління кадровою політикою сприяє підвищенню продуктивності праці, підвищенню задоволеності працівників та покращенню результативності організації в цілому.

Передусім, необхідно провести аналіз кадрового потенціалу на підприємстві, що відображається у сформованій середньообліковій чисельності працівників за категоріями. ТОВ «МАЙ ПРІНТ» за середньообліковою кількістю працівників є малим – 6 осіб. Важливе значення для ефективної роботи підприємства має оцінка складу і структури персоналу за якісними та кількісними показниками.

Аналіз складу та структури персоналу ТОВ «МАЙ ПРІНТ» (табл. 2.6) показує загальне скорочення чисельності працівників на 14,29% у 2022-2024 роках. Найбільше зменшився виробничий персонал – на 25%, що може свідчити про автоматизацію частини процесів або оптимізацію витрат.

Таблиця 2.6

Склад і структура персоналу за категоріями ТОВ «МАЙ ПРІНТ»

Категорія працівників	2022		2023		2024		Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	+/-	%
Середньооблікова чисельність працівників, з них:	7	100,0	6	100,0	6	100,0	-1	14,29
– виробничий персонал	4	57,14	3	50,00	3	50,00	-1	25,00
– управлінський персонал, в т. ч.:	3	42,86	3	50,00	3	50,00	0	0,00
– керівники	1	14,29	1	16,67	1	16,67	0	0,00
– спеціалісти	1	14,29	1	16,67	1	16,67	0	0,00
– службовці	1	14,29	1	16,67	1	16,67	0	0,00

Джерело: складено автором за даними підприємства

Водночас чисельність управлінського персоналу залишалася стабільною, займаючи половину загальної кількості працівників у 2023-2024 роках. Структура управлінського апарату не зазнала змін: кількість керівників, спеціалістів і службовців залишалася сталою. Загалом підприємство демонструє тенденцію до збереження управлінської команди при скороченні виробничих кадрів, що може впливати на розподіл навантаження та ефективність операційної діяльності.

Аналіз плинності робочої сили є критично важливим для оцінки стану управління кадровою політикою підприємства. Стабільність складу персоналу є передумовою для підвищення продуктивності праці та ефективності виробництва. Зміни в складі працівників за віком, стажем роботи та освітою відображають динаміку руху робочої сили. Для оцінки потенціалу персоналу підприємства ТОВ «МАЙ ПРІНТ» важливо провести аналіз кількісного та якісного складу персоналу, а також оцінити рівень професійної підготовки працівників. Для досягнення цих цілей можна використати інформацію з фінансової звітності та внутрішніх нормативних документів, що регулюють управління персоналом в підприємстві.

Динаміка показників руху персоналу ТОВ «МАЙ ПРІНТ» (табл. 2.7) свідчить про поступове скорочення середньооблікової чисельності працівників на

14,29% упродовж 2021-2023 років.

Таблиця 2.7

Динаміка показників руху персоналу ТОВ «МАЙ ПРІНТ»

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
	2022	2023	2024	+, –	%
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	7	6	6	–1	14,29
Прийнято працівників, осіб	2	1	1	–1	50,00
Вибуло працівників, осіб, у тому числі:	2	2	1	–1	37,50
– за власним бажанням	1	1	1	–0,36	0,91
– за порушення дисципліни	1	1	0	–0,21	34,29
– по скороченню штатів	0	0	0	–0,03	27,08
Коефіцієнт плинності кадрів	0,215	0,307	0,155	–0,06	27,86
Коефіцієнт стабільності кадрів	0,822	0,737	0,867	0,05	5,52
Індекс чисельності робочої сили	1,06	0,86	1,00	–0,06	5,85

Джерело: складено автором за даними підприємства

Обсяги прийому кадрів зменшилися вдвічі, що може означати обмеження розширення штату або відсутність потреби у додаткових працівниках. Кількість вибулих працівників також скоротилася, зокрема повністю припинилися звільнення через порушення дисципліни, що може свідчити про поліпшення трудової дисципліни або ретельніший відбір персоналу. Водночас звільнення за власним бажанням залишаються стабільними, що говорить про певний рівень добровільного руху кадрів. Коефіцієнт плинності кадрів зменшився майже на 28 %, що свідчить про підвищення стабільності персоналу. Загалом індекс чисельності робочої сили коливається, але в 2023 році повертається до рівноважного значення, що вказує на стабілізацію кадрової ситуації на підприємстві.

У процесі дослідження системи управління кадровою політикою ТОВ «МАЙ ПРІНТ» необхідно провести аналіз поточної політики використання персоналу. Дані для аналізу використання персоналу ТОВ «МАЙ ПРІНТ» за 2022-2024 роки наведені у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Динаміка показників використання персоналу ТОВ «МАЙ ПРІНТ»

Показник	Одиниці виміру	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
		2022	2023	2024	+, –	%
Середньооблікова чисельність працівників	осіб	7	6	6	–1	14,29
Відпрацьовано одним робітником днів	дні	261	260	253	–8	3,07
Відпрацьовано одним робітником годин	год.	1958	2002	1973	16	0,81
Середня тривалість робочого дня	год.	7,5	7,7	7,8	0,30	4,00
Непродуктивні витрати робочого часу	год.	914	468	304	–609,90	66,77

Джерело: складено автором за даними підприємства

Аналіз динаміки використання персоналу ТОВ «МАЙ ПРІНТ» свідчить про незначне скорочення чисельності працівників на 14,29% у 2022-2024 роках, що могло бути наслідком оптимізації штату. Кількість відпрацьованих днів одним робітником зменшилася на 3,07%, що може вказувати на зростання лікарняних, відпусток або простоїв. Водночас кількість відпрацьованих годин дещо зросла, що свідчить про інтенсивніше використання робочого часу та можливе збільшення навантаження. Середня тривалість робочого дня збільшилася з 7,5 до 7,8 години, тобто на 4%, що підтверджує тенденцію до підвищення інтенсивності праці. Особливо позитивним є скорочення непродуктивних витрат робочого часу на 66,77%, що відображає підвищення організації праці та ефективності використання робочих ресурсів.

Аналіз складу та структури оплати праці ТОВ «МАЙ ПРІНТ» (табл. 2.9) свідчить про суттєве зростання фонду оплати праці на 48,89% у 2024 році порівняно з 2022 роком, що відображає як збільшення чисельності працівників, так і підвищення заробітної плати. Основна заробітна плата зросла на 51,04%, її частка у ФОП збільшилася до 66,1%, що свідчить про орієнтацію підприємства на стабільне матеріальне заохочення персоналу.

Таблиця 2.9

Склад та структура оплати праці на підприємстві ТОВ «МАЙ ПРІНТ»

Назва показника	Фактично нараховано, тис. грн						Відхилення 2024 р. до 2022 р., %
	2022		2023		2024		
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	
ФОП, всього, в т.ч.	1316,5	100	1391,9	100	1721,0	100	48,89
1. Фонд основної зарплати	849,2	64,5	906,1	65,1	1137,6	66,1	51,04
2. Фонд додаткової зарплати, з нього:	417,3	31,7	456,5	32,8	545,6	31,7	44,08
– премії за виробничі результати	300,2	22,8	318,7	22,9	349,4	20,3	46,18
– сума зарплати за основним місцем роботи працівників за час їхнього навчання в системі підвищення кваліфікації та оплата відпусток в зв'язку із навчанням	117,2	8,9	137,8	9,9	196,2	11,4	93,15
3. Інші заохочувальні та компенсаційні виплати	50,0	3,8	29,2	2,1	37,9	2,2	1,13

Джерело: складено автором за даними підприємства

Фонд додаткової заробітної плати збільшився на 44,08%, проте питома вага премій за виробничі результати дещо знизилася до 20,3%, що може вказувати на зростання базової оплати порівняно з мотиваційними виплатами. Водночас виплати за навчання та підвищення кваліфікації зросли майже вдвічі, що свідчить про інвестиції в розвиток персоналу. Інші заохочувальні та компенсаційні виплати залишаються невеликими і складають лише 2,2% від загального ФОП, що свідчить про мінімізацію додаткових стимулів.

Діагностика фінансового стану підприємства являє собою комплексну оцінку його економічної стабільності, платоспроможності та ефективності використання фінансових ресурсів. Вона передбачає аналіз балансу, фінансових результатів, структури капіталу, ліквідності та платоспроможності, а також оцінку співвідношення власних і залучених коштів. Метою діагностики є виявлення сильних і слабких сторін фінансової діяльності, потенційних ризиків та резервів для підвищення ефективності управління. Важливою складовою є оцінка

динаміки фінансових показників і порівняння їх із нормативними значеннями або галузевими стандартами. Результати такої діагностики дозволяють приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо планування, інвестування, оптимізації витрат та фінансової стратегії підприємства. Таким чином, діагностика фінансового стану є основним інструментом контролю та стратегічного управління розвитком підприємства.

Динаміка формування основних економічних показників діяльності ТОВ «МАЙ ПРІНТ» представлена у табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Основні економічні показники діяльності ТОВ «МАЙ ПРІНТ»

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
	2022	2023	2024	+, –	%
Чистий дохід, тис. грн	8107,5	12060,2	15837,0	7729,5	95,34
Валовий прибуток, тис. грн	1235,3	2448,8	3596,3	2361,0	191,13
Чистий прибуток, тис. грн	267,4	646,7	1141,5	874,1	у 3,26 р.б.
Середньорічна вартість активів, тис. грн	5087,5	7297,8	10539,7	5452,2	107,17
Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн	80,2	137,5	139,6	59,5	74,17
Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн	5007,4	7160,4	10400,1	5392,8	107,70
Фондовіддача, грн	7	6	6	–1	14,29
Фондоозброєність, тис. грн /ос.	11,45	22,91	23,27	11,82	103,20
Продуктивність праці, тис. грн/ос.	1158,21	2010,03	2639,50	1481,29	127,89
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	1,62	1,68	1,52	–0,10	5,95

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

Аналіз основних економічних показників діяльності ТОВ «МАЙ ПРІНТ» за 2022-2024 роки демонструє стійке зростання фінансових результатів підприємства. Чистий дохід збільшився на 95,34%, а валовий прибуток виріс майже вдвічі, що свідчить про ефективне збільшення обсягів реалізації та оптимізацію витрат. Чистий прибуток зріс у 3,26 рази, що відображає значне підвищення рентабельності та фінансової стійкості підприємства. Середньорічна вартість активів збільшилася на 107,17%, при цьому оборотні активи залишаються основним джерелом забезпечення операційної діяльності.

Незважаючи на зростання фонду озброєності, фондівіддача знизилася на 14,29%, що може свідчити про необхідність підвищення ефективності використання основних засобів. Продуктивність праці на одного працівника зросла на 127,89%, демонструючи покращення організації праці та ефективності персоналу. Коефіцієнт оборотності оборотних активів дещо знизився, що може вказувати на збільшення середнього строку обігу дебіторської заборгованості або запасів.

Механізм формування фінансових результатів діяльності підприємства ТОВ «МАЙ ПРІНТ» проаналізовано у табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Механізм формування фінансових результатів діяльності
підприємства ТОВ «МАЙ ПРІНТ», тис. грн

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
	2022	2023	2024	+, –	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	8107,5	12060,2	15837,0	7729,5	95,34
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	6872,2	9611,4	12240,7	5368,5	78,12
Валовий: прибуток (збиток)	1235,3	2448,8	3596,3	2361,0	191,13
Інші операційні доходи	4,7	33,7	243,1	238,4	у 5072 р.б.
Інші операційні витрати	902,1	1637,1	2088,6	1186,5	131,53
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток (збиток)	337,9	845,4	1750,8	1412,9	у 4,18 р.б.
Інші витрати	0,1	56,7	358,7	358,6	у 358,60 р.б.
Фінансовий результат до оподаткування	337,8	788,7	1392,1	1054,3	у 3,12 р.б.
Чистий фінансовий результат	267,4	646,7	1141,5	874,1	у 3,26 р.б.

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

Аналіз механізму формування фінансових результатів ТОВ «МАЙ ПРІНТ» за 2022-2024 роки демонструє значне зростання чистого доходу від реалізації продукції на 95,34%, що свідчить про активне збільшення обсягів продажів та розширення ринкової присутності. Собівартість реалізованої продукції зросла на 78,12%, проте темп її зростання відстає від приросту доходів, що сприяло майже подвоєнню валового прибутку – на 191,13%. Інші операційні доходи показали надзвичайне зростання у понад 5000 разів, що свідчить про додаткові джерела

доходів та ефективне використання нематеріальних ресурсів підприємства. Водночас інші операційні витрати зросли на 131,53%, що частково компенсує додаткові доходи, але загалом не вплинуло на позитивну динаміку прибутковості. Фінансовий результат від операційної діяльності збільшився в 4,18 рази, демонструючи стабільну ефективність основної діяльності. Інші витрати зросли в 358,6 рази, що потребує контролю та оптимізації, оскільки вони впливають на підсумковий фінансовий результат до оподаткування. Чистий фінансовий результат підприємства виріс у 3,26 рази, відображаючи загальне покращення рентабельності та фінансової стійкості ТОВ «МАЙ ПРІНТ».

Оцінка показників ліквідності підприємства ТОВ «МАЙ ПРІНТ» представлена у табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Оцінка показників ліквідності підприємства ТОВ «МАЙ ПРІНТ»

Показник	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.
	2022	2023	2024	
Загальний коефіцієнт покриття (платоспроможності)	3,32	2,64	3,30	–0,02
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,85	1,33	2,22	0,37
Коефіцієнт незалежної (забезпеченої) ліквідності	0,00	0,00	0,00	0,00
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,24	0,40	0,19	–0,06
Чистий оборотний капітал	3854,4	5468,2	8359,3	4504,9
Частка оборотних активів в загальній сумі активів	0,97	0,99	0,99	0,01
Частка виробничих запасів в оборотних активах	0,44	0,49	0,31	–0,13

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

Аналіз стану ліквідності ТОВ «МАЙ ПРІНТ» свідчить про стабільну платоспроможність підприємства протягом 2022-2024 років, оскільки загальний коефіцієнт покриття залишався на високому рівні, близько 3,3. Коефіцієнт швидкої ліквідності зріс до 2,22 у 2024 році, що свідчить про покращення здатності підприємства швидко погашати короткострокові зобов'язання за рахунок ліквідних активів. Коефіцієнт абсолютної ліквідності дещо знизився до 0,19, що вказує на обмежену наявність грошових коштів у порівнянні з поточними

зобов'язаннями. Чистий оборотний капітал істотно зріс до 8359,3 тис. грн, підтверджуючи фінансову стійкість та можливість забезпечення нормальної операційної діяльності. Частка оборотних активів у загальній сумі активів залишилася високою – 0,99, що відображає переважання ліквідних ресурсів у структурі майна. Частка виробничих запасів у оборотних активах зменшилася до 0,31, що може свідчити про оптимізацію запасів і підвищення ефективності їх використання.

Оцінка показників фінансової стійкості підприємства ТОВ «МАЙ ПРІНТ» представлена у табл. 2.13.

Таблиця 2.13

Оцінка показників фінансової стійкості підприємства ТОВ «МАЙ ПРІНТ»

Показник	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.
	2022	2023	2024	
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії, концентрації власного капіталу)	0,71	0,58	0,52	–0,19
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,29	0,42	0,48	0,19
Коефіцієнт фінансової залежності	1,41	1,72	1,92	0,51
Коефіцієнт концентрації поточної заборгованості	0,29	0,37	0,30	0,01
Коефіцієнт фінансової стійкості (забезпечення загальної заборгованості власним капіталом)	2,42	1,39	1,08	–1,34
Коефіцієнт фінансового левєриджу (фінансового ризику)	0,41	0,72	0,92	0,51
Коефіцієнт забезпечення запасів власним капіталом	1,58	1,25	2,14	0,56
Коефіцієнт маневреності оборотних активів	0,70	0,62	0,70	0,00
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,96	1,06	1,32	0,36
Коефіцієнт маневреності позикового капіталу	2,32	1,46	1,43	–0,89

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

Аналіз показників фінансової стійкості ТОВ «МАЙ ПРІНТ» за 2022-2024 роки свідчить про поступове зниження автономії підприємства, оскільки коефіцієнт фінансової незалежності зменшився з 0,71 до 0,52. Одночасно зросла частка позикового капіталу, що відображає підвищення фінансової залежності та збільшення ризику через активне залучення зовнішніх джерел фінансування. Коефіцієнт фінансового левєриджу зріс до 0,92, підтверджуючи підвищення рівня фінансового ризику, хоча підприємство й зберігає здатність виконувати свої

зобов'язання. Показник забезпечення запасів власним капіталом збільшився до 2,14, що свідчить про ефективне використання власних ресурсів для підтримки виробничих запасів. Коефіцієнт маневреності оборотних активів залишився стабільним на рівні 0,70, демонструючи гнучкість у використанні ліквідних ресурсів для операційної діяльності. Підвищення маневреності власного капіталу до 1,32 відображає зростання здатності підприємства швидко перерозподіляти власні фінансові ресурси. Загалом фінансова стійкість підприємства зберігається, хоча зростаюча залежність від позикових коштів потребує уважного контролю ризиків.

Оцінка показників ділової активності підприємства ТОВ «МАЙ ПРИНТ» представлено у табл. 2.14.

Аналіз показників ділової активності ТОВ «МАЙ ПРИНТ» свідчить про значне зростання доданої вартості за 2022-2024 роки, яка збільшилася у 3,12 рази, що відображає підвищення ефективності виробничо-комерційної діяльності. Коефіцієнт оборотності активів знизився з 1,59 до 1,50, а тривалість обороту активів збільшилася на 13,87 днів, що вказує на деяке уповільнення використання ресурсів. Оборотність оборотних активів також зменшилася, а термін їхнього обороту зріс, що свідчить про необхідність оптимізації управління запасами та дебіторською заборгованістю. Коефіцієнт оборотності запасів залишився практично стабільним, а тривалість їх обороту скоротилася на 1,56 днів, що говорить про ефективне управління запасами. Показники дебіторської заборгованості залишаються на стабільному рівні, однак термін її погашення збільшився, що свідчить про затримки в розрахунках з клієнтами.

Коефіцієнт оборотності власного капіталу підвищився до 2,75, а тривалість обороту власного капіталу скоротилася на 25,5 днів, що демонструє зростання ефективності використання власних ресурсів. Загалом ділова активність підприємства є позитивною, хоча спостерігається потреба у підвищенні швидкості обороту активів та коштів у розрахунках для оптимізації фінансового циклу.

Таблиця 2.14

Оцінка показників ділової активності підприємства ТОВ «МАЙ ПРІНТ»

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
	2022	2023	2024	+, –	%
Додана вартість, тис. грн	337,8	788,7	1392,1	1054,30	у 3,12 р.б.
Коефіцієнт оборотності активів	1,59	1,65	1,50	–0,09	–5,71
Тривалість обороту активів, дні	229,04	220,87	242,91	13,87	6,06
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	1,62	1,68	1,52	–0,10	–5,95
Тривалість обороту оборотних активів, дні	225,43	216,71	239,69	14,26	6,33
Коефіцієнт оборотності запасів	3,76	3,54	3,82	0,06	1,63
Тривалість обороту запасів, дні	97,02	103,14	95,46	–1,56	–1,61
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	3,08	4,21	3,04	–0,05	–1,46
Термін погашення дебіторської заборгованості, дні	118,42	86,60	120,18	1,76	1,48
Коефіцієнт оборотності коштів в розрахунках	2,85	3,23	2,55	–0,30	–10,57
Тривалість обороту коштів в розрахунках, дні	128,15	112,91	143,29	15,14	11,82
Тривалість операційного циклу, дні	225,16	216,04	238,75	13,58	6,03
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	2,31	2,62	2,75	0,44	19,23
Тривалість обороту власного капіталу, дні	158,10	139,18	132,60	–25,50	–16,13
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	56,56	44,00	41,16	–15,40	–27,23
Термін погашення кредиторської заборгованості, дні	6,45	8,30	8,87	2,41	37,42
Тривалість фінансового циклу, дні	218,71	207,75	229,88	11,17	5,11

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

Оцінка показників ефективності господарської діяльності підприємства ТОВ «МАЙ ПРІНТ» представлена у табл. 2.15. Аналіз показників ефективності господарської діяльності ТОВ «МАЙ ПРІНТ» демонструє позитивну динаміку рентабельності за усіма основними напрямками. Валова рентабельність виробничих витрат зросла з 17,98% у 2022 році до 29,38% у 2024 році, що свідчить про підвищення ефективності використання ресурсів. Рентабельність операційної діяльності та господарської діяльності значно зросла, відповідно до

12,22% та 9,72%, демонструючи зростання прибутковості основної діяльності підприємства.

Таблиця 2.15

Оцінка показників ефективності господарської діяльності
підприємства ТОВ «МАЙ ПРІНТ»

Показник	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.
	2022	2023	2024	
Валова рентабельність виробничих витрат, %	17,98	25,48	29,38	11,40
Коефіцієнт окупності виробничих витрат	5,56	3,92	3,40	-2,16
Коефіцієнт окупності чистого доходу	6,56	4,92	4,40	-2,16
Рентабельність операційної діяльності, %	4,35	7,52	12,22	7,87
Рентабельність господарської діяльності, %	4,35	7,01	9,72	5,37
Рентабельність підприємства, %	3,44	5,75	7,97	4,53
Чиста рентабельність виручки від реалізації продукції, %	3,30	5,36	7,21	3,91
Рентабельність активів, %	5,26	8,86	10,83	5,57
Рентабельність виручки від операційної діяльності, %	4,17	6,99	10,89	6,72
Коефіцієнт покриття виробничих витрат	0,85	0,80	0,77	-0,07
Коефіцієнт покриття витрат операційної діяльності	0,96	0,93	0,89	-0,07
Коефіцієнт покриття активів	0,63	0,61	0,67	0,04
Рентабельність власного капіталу, %	7,61	14,06	19,84	12,23
Коефіцієнт покриття власного капіталу	0,43	0,38	0,36	-0,07
Загальна економічна рентабельність, %	6,64	10,81	13,21	6,57
Рентабельність реалізації продукції, %	17,98	25,48	29,38	11,40

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

Незважаючи на зниження коефіцієнтів покриття виробничих витрат та активів, підприємство зберігає стійку фінансову позицію та достатній рівень прибутковості. Загалом, аналіз свідчить про підвищення ефективності господарської діяльності ТОВ «МАЙ ПРІНТ» та позитивну тенденцію до зростання рентабельності всіх основних фінансових показників.

Оцінка економічної безпеки та схильності до банкрутства підприємства являє собою комплексну аналітичну процедуру, спрямовану на визначення фінансової стійкості підприємства, його платоспроможності та здатності виконувати зобов'язання перед кредиторами. Вона включає аналіз структури активів і пасивів, ліквідності, фінансового левериджу, рентабельності та ділової

активності підприємства. Оцінка дозволяє виявити ризики неплатоспроможності, потенційні загрози фінансовій стабільності та наявність факторів, що можуть призвести до банкрутства. Вона базується на використанні фінансових коефіцієнтів, моделей прогнозування банкрутства (наприклад, Z-рахунок Альтмана), а також аналізі динаміки основних економічних показників. Процедура дає змогу своєчасно приймати управлінські рішення щодо оптимізації капіталу, зменшення боргового навантаження та підвищення ефективності діяльності. Економічна безпека підприємства оцінюється як здатність забезпечувати стабільний розвиток, мінімізуючи фінансові та операційні ризики. Таким чином, ця оцінка є важливим інструментом стратегічного управління та планування фінансової політики підприємства.

Результати визначення схильності до настання кризових явищ та ймовірності банкрутства за моделлю Альтмана на підприємстві ТОВ «МАЙ ПРІНТ» представлено у табл. 2.16.

Таблиця 2.16

Результати визначення схильності до настання кризових явищ
та ймовірності банкрутства за моделлю Альтмана на підприємстві
ТОВ «МАЙ ПРІНТ»

Показ- ник	Сутнісна характеристика показника	Розрахунок		
		2022	2023	2024
x ₁	питома вага оборотних активів в загальній сумі активів	0,98	0,98	0,99
x ₂	частка активів, яка формується за рахунок інвестування чистого прибутку в господарській діяльності	0,05	0,09	0,11
x ₃	прибутковість активів від операційної діяльності	0,07	0,12	0,17
x ₄	співвідношення ринкової вартості власного капіталу і залученого капіталу	2,23	1,70	1,20
x ₅	сума чистого доходу, яка формується 1 грошовою одиницею коштів, вкладених в активи підприємства	1,59	1,65	1,50
	Z-рахунок Альтмана	4,40	4,36	4,11

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності підприємства

Аналіз результатів моделі Альтмана для ТОВ «МАЙ ПРІНТ» показує, що підприємство має високу питому вагу оборотних активів у загальній структурі майна, що зберігається на рівні 0,98-0,99 протягом 2022-2024 років. Частка активів, яка формується за рахунок реінвестованого чистого прибутку, поступово зростає, що свідчить про активне використання прибутку для розвитку бізнесу. Прибутковість активів від операційної діяльності також демонструє позитивну динаміку, збільшуючись із 0,07 до 0,17, що відображає підвищення ефективності використання ресурсів. Співвідношення ринкової вартості власного і залученого капіталу зменшується, але залишається у безпечній зоні, вказуючи на помірне фінансове ризиковане навантаження. З показником Z-рахунку Альтмана від 4,11 до 4,40 підприємство знаходиться в зоні низького ризику банкрутства. Загалом, дані свідчать про стабільний фінансовий стан і відсутність високої схильності до кризових явищ.

Результати визначення схильності до настання кризових явищ та ймовірності банкрутства за моделлю Р. Ліса на підприємстві ТОВ «МАЙ ПРІНТ» представлено у табл. 2.17.

Таблиця 2.17

Результати визначення схильності до настання кризових явищ та ймовірності банкрутства за моделлю Р. Ліса на підприємстві ТОВ «МАЙ ПРІНТ»

Показ- ник	Сутнісна характеристика показника	Розрахунок		
		2022	2023	2024
x ₁	Оборотний капітал/сума активів	0,98	0,98	0,99
x ₂	Операційний прибуток/сума активів	0,07	0,12	0,17
x ₃	Нерозподілений прибуток/сума активів	0,06	0,10	0,16
x ₄	Власний капітал/позиковий капітал	2,23	1,70	1,20
	Z-рахунок Ліса	0,074	0,080	0,088

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності підприємства

Аналіз результатів моделі Р. Ліса для ТОВ «МАЙ ПРІНТ» свідчить про стабільність фінансового стану підприємства протягом 2022-2024 років. Висока частка оборотного капіталу в загальній сумі активів (0,98-0,99) вказує на ліквідну структуру майна, здатну швидко реагувати на потреби господарської діяльності. Операційний прибуток у відношенні до загальних активів демонструє зростання з

0,07 до 0,17, що свідчить про підвищення ефективності використання ресурсів підприємства. Доля нерозподіленого прибутку в активах також зростає, що підтверджує стратегію реінвестування та накопичення власного капіталу. Співвідношення власного капіталу до позикового капіталу зменшується, але залишається у допустимих межах, демонструючи помірний рівень фінансового ризику. Значення Z-рахунку Ліса від 0,074 до 0,088 свідчить про низьку ймовірність банкрутства та відсутність критичних кризових явищ. Таким чином, підприємство характеризується фінансовою стійкістю та високою здатністю до самофінансування своєї діяльності.

Результати визначення схильності до настання кризових явищ та ймовірності банкрутства за моделлю Таффлера на підприємстві ТОВ «МАЙ ПРІНТ» представлено у табл. 2.18.

Таблиця 2.18

Результати визначення схильності до настання кризових явищ та ймовірності банкрутства за моделлю Таффлера на підприємстві ТОВ «МАЙ ПРІНТ»

Показ- ник	Сутнісна характеристика показника	Розрахунок		
		2022	2023	2024
x ₁	Прибуток від реалізації/поточні зобов'язання	0,78	0,98	1,03
x ₂	Оборотні активи/зобов'язання	3,18	2,65	2,17
x ₃	Поточні зобов'язання/загальна вартість активів	0,31	0,34	0,33
x ₄	Виручка від реалізації продукції/загальна вартість активів	1,59	1,65	1,50
	Z-рахунок Таффлера	1,14	1,19	1,13

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності підприємства

Аналіз результатів моделі Таффлера для ТОВ «МАЙ ПРІНТ» показує стабільний фінансовий стан підприємства протягом 2022-2024 років. Показник прибутку від реалізації до поточних зобов'язань зростає з 0,78 до 1,03, що свідчить про поліпшення платоспроможності та здатність покривати короткострокові зобов'язання за рахунок прибутку. Співвідношення оборотних активів до зобов'язань зменшується з 3,18 до 2,17, але залишається високим, що підтверджує достатній рівень ліквідності для покриття боргів. Частка поточних

зобов'язань у загальній вартості активів коливається близько 0,33, демонструючи збалансовану фінансову структуру. Відношення виручки до загальної вартості активів трохи знижується, що може свідчити про незначне зниження ефективності використання активів. Значення Z-рахунку Таффлера від 1,14 до 1,19 свідчить про відсутність критичної загрози банкрутства та низьку схильність до кризових явищ. Загалом підприємство характеризується стабільною фінансовою позицією та достатньою здатністю забезпечувати свої короткострокові зобов'язання.

У контексті проблеми дослідження розглянемо чотирифакторну R-модель, запропоновану вченими для прогнозування ймовірності банкрутства. Якщо показник R-моделі прогнозу ризику банкрутства > 0 , це свідчить про максимальну ймовірність банкрутства. Якщо значення R знаходиться в діапазоні 0-0,17, існує висока ймовірність банкрутства. При R-значенні в діапазоні 0,18-0,31 ймовірність банкрутства середня. Якщо розрахований показник знаходиться в діапазоні від 0,32 до 0,41, то ризик банкрутства невеликий, а якщо $R < 0,42$, то взагалі мінімальний [36].

Результати визначення ймовірності банкрутства на основі R-моделі на підприємстві ТОВ «МАЙ ПРІНТ» представлено у табл. 2.19.

Таблиця 2.19

Результати визначення схильності до настання кризових явищ та ймовірності банкрутства на основі R-моделі на підприємстві ТОВ «МАЙ ПРІНТ»

Показ- них	Сутнісна характеристика показника	Розрахунок		
		2022	2023	2024
1	2	3	4	5
x ₁	Оборотний капітал / Активи	0,13	0,98	0,99
x ₂	Чистий прибуток / Власний капітал	0,08	0,14	0,20
x ₃	Виручка від реалізації / Активи	0,63	1,65	1,50
x ₄	Чистий прибуток/ Витрати	0,03	0,06	0,08
	Z-рахунок R	1,22	8,49	8,60

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності підприємства

Аналіз результатів R-моделі для ТОВ «МАЙ ПРІНТ» демонструє значне покращення фінансового стану підприємства у 2022-2024 роках. Показник оборотного капіталу до активів зріс з 0,13 до 0,99, що свідчить про значне нарощування ліквідних ресурсів для покриття зобов'язань. Співвідношення

чистого прибутку до власного капіталу зросло з 0,08 до 0,20, що відображає підвищення рентабельності власного капіталу та ефективності фінансового управління. Відношення виручки від реалізації до активів залишалось стабільним на високому рівні (1,50-1,65), що підтверджує ефективність використання ресурсів. Показник чистого прибутку до витрат збільшився до 0,08, свідчаючи про покращення здатності підприємства генерувати прибуток від своїх витрат. Значення Z-рахунку R зросло з 1,22 до 8,60, що вказує на низьку ймовірність банкрутства та стійкість до кризових явищ. Загалом підприємство характеризується стабільною фінансовою позицією та високим рівнем захищеності від економічних ризиків.

Український економіст О. Терещенко намагався вирішити питання неможливості застосування іноземних методик у системі оцінки кризових явищ українських підприємств [50].

Отримані результати розрахунків можна інтерпретувати наступним чином:

- $Z > 2$ – підприємство вважається фінансово стабільним і не має ризику неплатоспроможності;
- $1 < Z < 2$ – фінансова рівновага порушена, але якщо підприємство перевести на антикризове управління, йому не загрожує банкрутство;
- $0 < Z < 1$ – підприємству загрожує банкрутство, якщо воно не вживе заходів щодо виправлення ситуації;
- $Z < 0$ – підприємство наполовину банкрут.

Результати визначення схильності до настання кризових явищ та ймовірності банкрутства за моделлю Терещенка на підприємстві ТОВ «МАЙ ПРІНТ» представлено у табл. 2.20.

Таблиця 2.20

Результати визначення схильності до настання кризових явищ та ймовірності банкрутства за моделлю Терещенка на підприємстві ТОВ «МАЙ ПРІНТ»

Показ- ник	Сутнісна характеристика показника	Розрахунок		
		2022	2023	2024
x_1	Грошовий потік / зобов'язання	5,15	4,47	3,31
x_2	Валюта балансу/ зобов'язання	3,23	2,70	2,20
x_3	Чистий прибуток/ валюта балансу	0,05	0,09	0,11

x ₄	Чистий прибуток/ виручка	0,03	0,05	0,07
x ₅	запаси/ виручка	0,27	0,28	0,26
x ₆	Виручка/власний капітал	2,31	2,62	2,75
	Z-рахунок Терещенка	8,98	8,42	6,94

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності підприємства

Показник грошового потоку до зобов'язань зменшився з 5,15 до 3,31, що свідчить про незначне зниження ліквідності для покриття зобов'язань. Співвідношення валюти балансу до зобов'язань скоротилося з 3,23 до 2,20, що вказує на зростання частки залучених коштів у структурі фінансування. Відношення чистого прибутку до валюти балансу та до виручки зросло до 0,11 і 0,07 відповідно, підтверджуючи підвищення ефективності діяльності. Показник запасів до виручки залишався стабільним, що свідчить про раціональне управління матеріальними ресурсами. Відношення виручки до власного капіталу зросло до 2,75, підкреслюючи ефективність використання власних ресурсів. Z-рахунок Терещенка знизився до 6,94, але залишається високим, що свідчить про низьку ймовірність банкрутства та достатній рівень економічної безпеки підприємства.

На ТОВ «МАЙ ПРИНТ» розробляються та виконуються комплексні плани покращення умов охорони праці та санітарно-оздоровчих заходів, які є складовою частиною планів соціально-економічного розвитку підприємства.

На ТОВ «МАЙ ПРИНТ» загальне керівництво та відповідальність за організацію роботи з охорони праці, дотримання законодавства, положень, правил, норм та інструкцій з техніки безпеки покладається на директора.

Для досягнення нового соціального порядку (реалізації запланованих заходів з охорони праці) та одержання ефективного результату система охорони праці має бути гнучкою. Стан умов праці у ТОВ «МАЙ ПРИНТ» розглянуто в табл. 2.21. Ця таблиця дає підстави зробити висновок про те, що показники мікроклімату (температура повітря, відносна вологість, швидкість руху повітря) на робочих місцях ТОВ «МАЙ ПРИНТ» знаходяться в межах норми, сполучення таких мікрокліматичних умов при тривалому і систематичному впливі на людину зберігають його нормальний тепловий стан без напруги механізму терморегуляції.

Метеорологічні умови виробничого середовища або мікроклімат виробничих приміщень ТОВ «МАЙ ПРІНТ» – це клімат всередині приміщення, який визначається сукупністю значень температури, вологості, швидкості руху повітря, температури поверхонь обладнання і приміщень.

Таблиця 2.21

Характеристика параметрів умов праці і безпеки на робочих місцях
ТОВ «МАЙ ПРІНТ»

Параметри	Одиниця виміру	Норма	Факт
1. Температура			
а) теплий період року	о С	20–23	25
б) холодний та перехідний періоди	о С	15–23	20
2. Відносна вологість	%	не більше 75	60
3. Швидкість руху повітря	м\с	0,2–0,3	0,2
4. Освітлюваність робочих місць:			
штучне	АК	300	300
природне	КЕО, %	1,5	1,5
5. Виробничий шум	дБА	60	Від.
6. Вібрація на робочому місці	дБ	92	Від.
7. Чисельність робочих	Люд.		4
8. Технічні засоби безпеки:			
занулення			Є
запобіжники			Є
сигналізація			Є
9. Площа приміщення на одну людину	М2	6	5,3
10. Об'єм приміщення на одну людину	М3	20	18,7

Джерело: складено за даними підприємства

Стандартом ДСТУ 12.1.005-88 «Загальні санітарно-гігієнічні вимоги до повітря робочої зони» встановлено оптимальні і допустимі параметри мікроклімату.

Для визначення оптимальних і допустимих параметрів мікроклімату необхідно спочатку на основі табл. 2.22 визначити категорію робіт, що виконуються. ДСТУ 12.1.005-88 «Загальні санітарно-гігієнічні вимоги до повітря робочої зони» встановлено оптимальні і допустимі параметри мікроклімату. Їх визначають на холодний і теплий періоди року, враховуючи категорію важкості фізичної роботи і характер робочого місця (постійне чи непостійне) ТОВ «МАЙ

ПРІНТ».

Знаючи категорію робіт, що виконуються на даному робочому місці, а також період року, по табл. 2.22 визначаються оптимальні і допустимі параметри мікроклімату; по табл. – шкідливі і небезпечні і заносяться відповідно в колонки 3, 4 і 5 табл. 2.23.

Таблиця 2.22

Категорії робіт на робочому місці ТОВ «МАЙ ПРІНТ»

Категорія робіт	Енерговитрати		Види робіт
	Вт	ккал/год	
Легкі – Іа	до 139	до 120	- роботи, що виконуються сидячи і супроводжуються незначним фізичним навантаженням (сфера управління, точне приладобудування, швейне виробництво) - роботи, що виконуються сидячи або пов'язані з ходінням та деяким фізичним напруженням (контролери, низка професій в поліграфії, на підприємствах зв'язку)
Іб	140–174	121–150	
Середньої важкості – Іа	175–232	151–200	- роботи, пов'язані з постійним ходінням, перенесенням дрібних предметів вагою до 1 кг (низка професій у механоскладальних цехах підприємств машинобудування, у прядильно-ткацькому виробництві) - роботи, пов'язані з ходінням, перенесенням вантажів вагою до 10 кг (низка професій в механізованих ливарних, зварювальних цехах підприємств машинобудування)
Іб	233–290	201–250	
Важкі – ІІІ	більше 290	більше 250	- роботи, пов'язані з постійними переміщеннями, перенесенням вантажу вагою понад 10 кг (низка професій в ливарних, ковальських цехах з ручною ковкою)

Джерело: складено за даними підприємства

Фактичні значення температури, вологості і швидкості руху повітря визначаються шляхом вимірювання (отримані результати заносяться в колонку 6).

Для характеристики освітлення на робочому місці необхідно спочатку визначити категорію зорових робіт (за табл. 2.23), яка залежить від найменшого розміру об'єкту розпізнавання.

Відповідно до ПУЕ, приміщення ТОВ «МАЙ ПРІНТ» за безпекою електротравм поділяються на три категорії: без підвищеної небезпеки; з підвищеною небезпекою; особливо небезпечні. Категорія приміщення

визначається наявністю в приміщенні чинників підвищеної або особливої небезпеки електротравм.

За пожежною безпекою об'єкти, згідно з характером технологічного процесу, поділяються на 5 категорій: А, Б, В, Г і Д. ТОВ «МАЙ ПРІНТ» відноситься до категорії Г, де виникнення окремих пожеж буде залежати від ступеня вогнестійкості приміщень, утворення суцільних пожеж – від щільності забудови.

Таблиця 2.23

Оптимальні та допустимі параметри мікроклімату у робочій зоні
виробничих приміщень ТОВ «МАЙ ПРІНТ»

Період року	Категорія робіт	Температура, °C			Відносна вологість повітря, %		Швидкість руху повітря, м/с	
		опти- мальна	допустима		опти- мальна	допустима	опти- мальна	допустима
			постійні робочі місця	непостійні робочі місця				
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Холодний	Легкі –Іа	22-24	21-25	18-26	40-60	75	0,1	не більше 0,1
	Легкі –Іб	21-23	20-24	17-25	40-60	75	0,1	не більше 0,2
	Середньої важкості– Іа	18-20	17-23	15-24	40-60	75	0,2	не більше 0,3
	Середньої важкості– Іб	17-19	15-21	13-23	40-60	75	0,2	не більше 0,4
	Важкі–ІІІ	16-18	13-19	12-20	40-60	75	0,3	не більше 0,5
Теплий	Легкі –Іа	23-25	22-28	20-30	40-60	55 (28 °C)	0,1	0,1–0,2
	Легкі –Іб	22-24	21-28	19-30	40–60	60 (27 °C)	0,2	0,1–0,3
	Середньої важкості– Іа	21-23	18-27	17-29	40–60	65 (26 °C)	0,3	0,2–0,4
	Середньої важкості– Іб	20-22	16-27	15-29	40–60	70 (25 °C)	0,3	0,2–0,5
	Важкі–ІІІ	18-20	15-26	13-28	40–60	75 (24 °C)	0,4	0,2–0,6

Джерело: складено за даними підприємства

Таким чином, постійне вдосконалення охорони праці на підприємстві є важливим аспектом забезпечення безпеки та здоров'я працівників. Динамічний

розвиток технологій і змінювані умови виробництва вимагають системного підходу до ідентифікації ризиків і впровадження профілактичних заходів. Безпечне робоче середовище сприяє підвищенню продуктивності праці, зниженню кількості травм і професійних захворювань. Крім того, дотримання сучасних стандартів охорони праці покращує репутацію підприємства та його конкурентоспроможність. Тому створення культури безпеки та її постійний розвиток є пріоритетним завданням для будь-якого підприємства.

2.3. Оцінка системи управління товарною політикою ТОВ «Май Прінт»

Система управління товарною політикою підприємства ТОВ «МАЙ ПРІНТ» являє собою комплекс організаційних, економічних і маркетингових заходів, спрямованих на ефективне формування, просування та реалізацію товарного асортименту підприємства. Вона включає планування асортименту продукції, визначення його структури та оптимальних обсягів виробництва з урахуванням попиту ринку та потреб споживачів. До системи входять заходи щодо контролю якості продукції, розробки нових товарних позицій, адаптації товарів до змін ринкової кон'юнктури та конкурентного середовища. Вона передбачає стратегічне управління життєвим циклом продукції, оптимізацію товарних запасів та ефективне використання виробничих ресурсів.

Система також включає аналіз попиту і споживчих переваг, ціноутворення та стимулювання збуту продукції. Вона орієнтована на підвищення конкурентоспроможності товарів підприємства та забезпечення стабільного фінансового результату. Загалом, система управління товарною політикою ТОВ «МАЙ ПРІНТ» забезпечує комплексний підхід до формування ринково привабливого асортименту та максимізацію ефективності його реалізації.

Значення товарної політики в системі маркетингового розвитку підприємства ТОВ «МАЙ ПРІНТ» узагальнено на рис. 2.2.

Таким чином, товарна політика ТОВ «МАЙ ПРІНТ» є важливим стратегічним інструментом для управління асортиментом продукції,

орієнтуючись на потреби споживачів і вимоги ринку. Вона включає в себе розробку, модифікацію, обслуговування та елімінування товарів, що дозволяє підприємству зберігати конкурентоспроможність та адаптуватися до змін. Чітко сформульована товарна політика сприяє оптимізації витрат, підвищенню рентабельності та зміцненню бренду на ринку.

Значення товарної політики в системі маркетингового розвитку підприємства	
→	1. Формування конкурентоспроможності. Товарна політика забезпечує підприємству можливість створювати продукцію, яка відповідає або перевершує пропозиції конкурентів, за рахунок якості, інноваційності, дизайну чи ціни.
→	2. Задоволення потреб споживачів. Через грамотне управління асортиментом підприємство здатне адаптувати свої товари до змінних уподобань клієнтів, підвищуючи їхню лояльність і створюючи додаткову цінність.
→	3. Оптимізація асортименту. Товарна політика допомагає підтримувати збалансований портфель продукції, включаючи інноваційні, популярні та стратегічно важливі товари, що сприяє ефективному використанню ресурсів.
→	4. Підвищення ринкової позиції. Завдяки чіткому позиціонуванню товарів підприємство може займати вигідну нішу на ринку, зміцнювати свою репутацію та розширювати частку ринку.
→	5. Управління життєвим циклом товару. Ефективна товарна політика дозволяє планувати розвиток продукції на всіх етапах її життєвого циклу: від запуску на ринок до зняття з виробництва.
→	6. Інтеграція з іншими елементами маркетингу. Товарна політика виступає основою для розробки стратегії ціноутворення, вибору каналів збуту та побудови рекламних кампаній.
→	7. Стимулювання інновацій. Через впровадження нових товарів та оновлення асортименту підприємство підвищує свою адаптивність до ринкових змін і зберігає актуальність у швидко змінному середовищі.
→	8. Підвищення прибутковості. Оптимізація товарного асортименту дозволяє зосередитись на найбільш рентабельних продуктах, зменшуючи витрати на нерентабельні позиції.
→	9. Мінімізація ризиків. Розробка товарної політики з урахуванням ринкових тенденцій допомагає підприємству уникати можливих втрат через нерелевантність товарів чи слабку адаптацію до попиту.
→	10. Підтримка іміджу та бренду. Успішна товарна політика сприяє формуванню позитивного сприйняття компанії, оскільки якісні та інноваційні товари підсилюють довіру до бренду.

Рис. 2.2. Значення товарної політики в системі маркетингового розвитку підприємства ТОВ «МАЙ ПРІНТ»

Джерело: складено автором

Складові товарної політики підприємства ТОВ «МАЙ ПРІНТ» відображено на рис. 2.3.

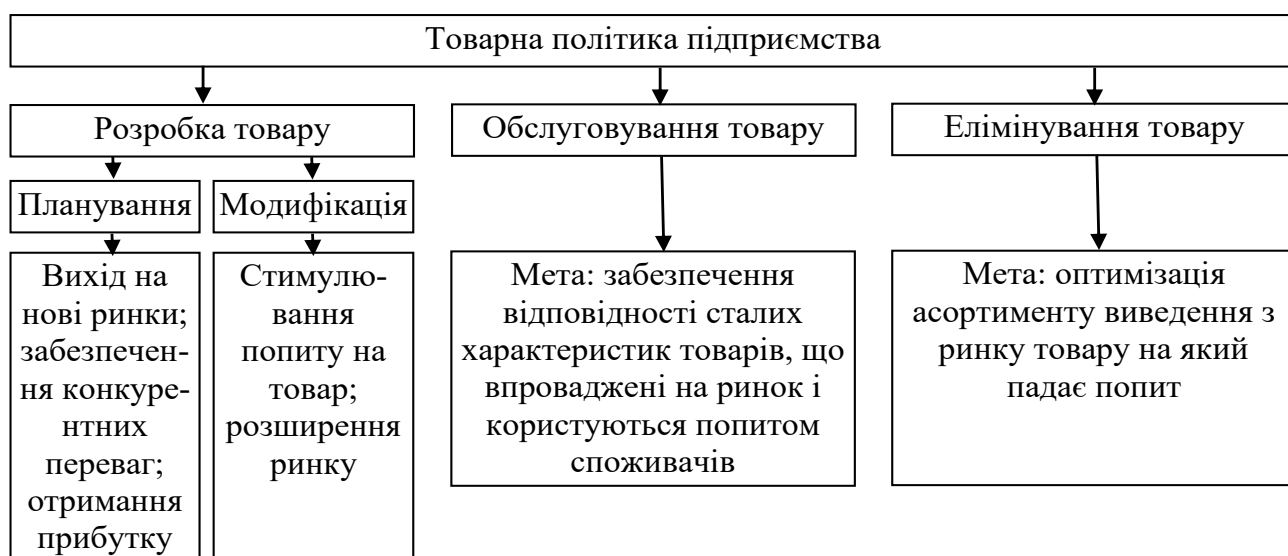


Рис. 2.3. Складові товарної політики підприємства ТОВ «МАЙ ПРІНТ»

Джерело: складено автором

Складові товарної політики підприємства є ключовими елементами управління асортиментом і спрямовані на ефективне забезпечення ринку необхідними товарами. Основними складовими товарної політики ТОВ «МАЙ ПРІНТ» є:

1. Розробка товару (планування, модифікація):

– планування товару включає процес визначення потреб споживачів, вивчення ринкових трендів і конкурентних продуктів, що дозволяє створити нові товари або адаптувати існуючі до змінюваних умов. Планування передбачає вибір сегмента ринку, цільової аудиторії та визначення основних характеристик товару, таких як функціональність, якість, дизайн, пакування та ціна;

– модифікація товару полягає в оновленні чи вдосконаленні існуючих товарів з метою підвищення їх конкурентоспроможності. Це може бути зміна дизайну, функціональних характеристик, пакування або навіть додавання нових функцій, що дозволяють товару залишатись актуальним для споживачів. Модифікація є важливим етапом у підтримці життєвого циклу товару і забезпечує

його затребуваність на ринку.

2. Обслуговування товару включає в себе всі дії, пов'язані з підтримкою якості товару на всіх етапах його життєвого циклу. Це може включати гарантійне обслуговування, надання технічної підтримки, постпродажні послуги, зокрема, ремонти, консультації для споживачів і надання додаткових послуг, таких як доставка або монтаж. Обслуговування товару не лише покращує споживчий досвід, але й підвищує лояльність клієнтів, а також дозволяє відрізнити підприємство від конкурентів через надання високоякісного післяпродажного сервісу.

3. Елімінування товару – це процес зняття продукції з продажу або з ринку через різні причини, такі як зниження попиту, появу нових технологій, зміни в ринкових умовах чи застарілість товару. Це важливий етап у життєвому циклі товару, який дозволяє підприємству оптимізувати свій асортимент і зосередитись на більш перспективних та прибуткових продуктах. Елімінування товару включає в себе процес виведення товару з усіх каналів збуту, розпродаж залишків продукції та коригування маркетингових кампаній, що спрямовані на нові товари або модифікації існуючих.

Етапи процесу управління товарною політикою ТОВ «МАЙ ПРІНТ» представлено у табл. 2.24.

Таблиця 2.24

Етапи процесу управління товарною політикою ТОВ «МАЙ ПРІНТ»

Етап	Опис
1	2
1. Аналіз ринку та потреб споживачів	Вивчення поточного стану ринку, потреб споживачів, конкурентних переваг і тенденцій для визначення напрямів товарної політики.
2. Розробка товарної стратегії	Формулювання основних стратегічних напрямків товарної політики, визначення цілей, завдань та пріоритетів для розвитку асортименту.
3. Планування асортименту	Створення оптимального асортименту товарів, який відповідає запитам споживачів, має високий попит і відповідає стратегії підприємства.
4. Розробка та модифікація товарів	Розробка нових товарів або модифікація існуючих на основі аналізу потреб ринку та інноваційних технологій.
5. Визначення політики ціноутворення	Формулювання цінової стратегії для товарів, яка забезпечує прибутковість, конкурентоспроможність і задоволення потреб

	споживачів.
6. Оцінка каналів збуту	Визначення ефективних каналів розподілу для товарів, що дозволяють досягти максимального покриття цільових груп споживачів.

Закінчення табл. 2.24

1	2
7. Створення маркетингових заходів	Розробка і впровадження рекламних і промоційних стратегій для підтримки попиту на продукцію та збільшення її впізнаваності.
8. Обслуговування товарів	Впровадження системи післяпродажного обслуговування товарів, що забезпечує задоволеність споживачів та підвищення лояльності.
9. Моніторинг і контроль	Постійний моніторинг результатів реалізації товарної політики, аналіз ефективності стратегії і коригування дій залежно від результатів.
10. Коригування товарної політики	Оцінка та внесення змін у товарну політику на основі отриманих результатів, змін на ринку, відгуків споживачів та економічних умов.
11. Підготовка та впровадження нових товарів	Розробка та запуск нових товарів відповідно до змінюваних тенденцій на ринку, включаючи випробування продукту та адаптацію до потреб споживачів.

Джерело: складено автором

Товарна політика ТОВ «МАЙ ПРІНТ» орієнтована на створення збалансованого товарного асортименту. Для оцінки асортиментної політики підприємства буде проведено аналіз товарів у розрізі різних асортиментних груп, оскільки підприємство пропонує широкий вибір продукції.

Динаміка обсягів товарообороту за асортиментними групами товарів підприємства ТОВ «МАЙ ПРІНТ» у 2022-2024 роках наведено у табл. 2.25.

Таблиця 2.25

Динаміка обсягів товарообороту за асортиментними групами товарів підприємства ТОВ «МАЙ ПРІНТ» у 2022-2024 роках, тис. грн

Товарна група	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
	2022	2023	2024	+, –	%
1	2	3	4	5	6
Послуги друку	1297,2	1809,0	2692,3	1395,1	107,54
Заготовки для сублімації	972,9	1567,8	2217,2	1244,2	127,89
Обладнання для друку	405,4	723,6	1108,6	703,2	173,48
Витратні матеріали для друку	729,7	603,0	1266,9	537,3	73,63

Плотери і матеріали для порізки	243,2	482,4	791,8	548,6	у 2,55 р.б.
Обладнання і заготовки для значків, магнітів, брелоків	810,8	1326,7	1425,3	614,6	75,80
Поліграфічне обладнання і матеріали	1054,0	1688,4	2375,5	1321,6	125,39
Обладнання і матеріали для гравіювання	648,6	844,2	950,2	301,6	46,50
Чохли для УФ друку	405,4	723,6	1266,9	861,6	у 2,12 р.б.
Матеріали для вишивки	567,5	964,8	950,2	382,7	67,43

Закінчення табл. 2.25

1	2	3	4	5	6
Заготовки для друку	405,4	482,4	475,1	69,7	17,20
Термопреси	567,5	844,2	316,7	-250,8	-44,19
Разом	8107,5	12060,2	15837,0	7729,5	95,34

Джерело: складено за даними підприємства

Аналіз динаміки обсягів товарообороту за асортиментними групами ТОВ «МАЙ ПРИНТ» за 2022-2024 роки показує загальне зростання обсягів реалізації на 95,34% або на 7729,5 тис. грн, що свідчить про активне розширення ринкової діяльності підприємства. Найбільший приріст спостерігається у групі «Обладнання для друку» – на 173,48%, що свідчить про високий попит на технічні засоби виробництва друкованої продукції. Значне збільшення обороту також зафіксовано у послугах друку (107,54%) та заготовках для сублімації (127,89%), що відображає розвиток основних напрямів діяльності підприємства. Деякі групи товарів, зокрема термопреси, зазнали скорочення реалізації на 44,19%, що може вказувати на зменшення попиту або переорієнтацію ринку. Високі темпи зростання у групах «Плотери і матеріали для порізки» та «Чохли для УФ друку» (2,55 та 2,12 разів більше відповідно) свідчать про успішне розширення нішевих сегментів. Загальна структура товарообороту демонструє переважання традиційних напрямів друкарського обладнання і матеріалів, при цьому підприємство ефективно нарощує оборот за рахунок збільшення частки технічно складних товарів.

Таким чином, ТОВ «МАЙ ПРИНТ» демонструє стійку позитивну динаміку розвитку асортиментної політики та збільшення реалізації на всіх ключових товарних групах, крім окремих ніш, що потребують корекції стратегічного підходу.

Проведемо аналіз динаміки чистого прибутку за асортиментними групами товарів ТОВ «МАЙ ПРІНТ» у 2022-2024 роках (табл. 2.26).

Аналіз динаміки чистого прибутку за асортиментними групами ТОВ «МАЙ ПРІНТ» за 2022-2024 роки демонструє значне зростання загального фінансового результату підприємства – у 3,26 рази, або на 874,1 тис. грн.

Таблиця 2.26

Динаміка чистого прибутку за асортиментними групами товарів
ТОВ «МАЙ ПРІНТ» у 2022-2024 роках, тис. грн

Товарна група	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
	2022	2023	2024	+, –	%
Послуги друку	24,0	64,7	125,6	101,6	у 4,22 р. б.
Заготовки для сублимації	18,7	77,6	125,5	106,7	у 570,18
Обладнання для друку	26,7	45,3	137,0	110,2	у 4,12 р. б.
Витратні матеріали для друку	32,1	84,0	102,8	70,7	у 2,20 р. б.
Плотери і матеріали для порізки	10,7	19,4	91,3	80,6	у 7,52 р. б.
Обладнання і заготовки для значків, магнітів, брелоків	34,7	90,5	102,8	68,0	195,76
Поліграфічне обладнання і матеріали	26,7	71,1	148,5	121,7	у 4,55 р. б.
Обладнання і матеріали для гравіювання	13,4	38,8	45,7	32,3	у 2,41 р. б.
Чохли для УФ друку	10,7	51,8	125,8	115,1	у 10,74 р. б.
Матеріали для вишивки	18,7	19,4	45,7	27,0	144,17
Заготовки для друку	16,0	25,9	34,2	18,2	113,41
Термопреси	34,7	58,2	57,1	22,3	64,21
Разом	267,4	646,7	1141,5	874,1	у 3,26 р.б.

Джерело: складено за даними підприємства

Найбільший приріст прибутку спостерігається у групі «Чохли для УФ друку» – у 10,74 рази, що свідчить про високу рентабельність цієї ніші та ефективне освоєння ринку. Також значно зросли прибутки від «Плотерів і матеріалів для порізки» (у 7,52 рази) та «Заготовок для сублимації» (у 5,70 рази), що відображає активне розширення виробничих сегментів підприємства. Основні напрямки діяльності, такі як «Послуги друку» та «Обладнання для друку», також показали суттєве зростання прибутку – у 4,22 та 4,12 рази відповідно,

підкреслюючи стабільну ефективність традиційних видів діяльності. Деякі групи товарів, наприклад, термопреси, хоча й мали приріст прибутку в абсолютному вимірі, демонструють відносно нижчу динаміку росту – 64,21%, що може вказувати на насиченість або конкуренцію на ринку. Підприємство ефективно комбінує високорентабельні нішеві продукти з традиційними сегментами, що забезпечує збалансований прибуток.

Загалом, аналіз свідчить про стратегічно успішну асортиментну політику, спрямовану на максимізацію фінансових результатів та оптимізацію товарного портфеля ТОВ «МАЙ ПРІНТ».

Для товарного асортименту ТОВ «МАЙ ПРІНТ» розрахуємо коефіцієнти стійкості, оновлення, розширення асортименту, раціональності структури. Результати розрахунку якісних показників товарної політики ТОВ «МАЙ ПРІНТ» представлено в табл. 2.27.

Таблиця 2.27

Динаміка якісних показників оцінки товарної політики
ТОВ «МАЙ ПРІНТ» у 2022-2024 роках, %

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.
	2022	2023	2024	
1. Загальна кількість асортиментних груп товарів	65	66	68	3,00
2. Кількість асортиментних груп товарів, що користуються стійким попитом	53	57	61	8,00
3. Кількість нових товарів, введених в асортимент	12	9	11	-1,00
4. Кількість асортиментних груп, що додалися	2	1	2	0,00
5. Коефіцієнт стійкості товарного асортименту, %	81,54	86,36	89,71	8,17
6. Коефіцієнт оновлення товарного асортименту, %	18,46	13,64	16,18	2,29
7. Коефіцієнт розширення товарного асортименту, %	3,08	1,52	2,94	0,14

Джерело: складено за даними підприємства

Таким чином, аналіз якісних показників товарної політики ТОВ «МАЙ ПРІНТ» за 2022-2024 роки свідчить про стабільне розширення

асортиментного портфеля, який зріс з 65 до 68 груп товарів. Кількість асортиментних груп, що користуються стійким попитом, зросла на 8 одиниць, досягнувши 61 групи, що підтверджує ефективність стратегії підтримки популярних продуктів. Хоча кількість нових товарів у 2024 році трохи зменшилась порівняно з 2022 роком, загальний приріст асортиментних груп компенсує цю тенденцію. Коефіцієнт стійкості товарного асортименту збільшився до 89,71%, що свідчить про надійність та стабільність пропонованих товарів. Коефіцієнт оновлення асортименту дещо знизився, відображаючи більш обережну політику щодо введення новинок, однак це дозволяє оптимізувати ресурсне забезпечення. Коефіцієнт розширення асортименту залишився практично стабільним, що підкреслює збалансоване управління портфелем продукції.

Загалом, динаміка показників демонструє ефективне поєднання стабільності та помірному оновлення асортименту для забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «МАЙ ПРІНТ».

Висновки до розділу 2

Аналітична оцінка стану системи управління товарною політикою ТОВ «МАЙ ПРІНТ» надала можливість сформулювати наступні висновки.

ТОВ «МАЙ ПРІНТ» є комплексним суб'єктом господарювання у сфері поліграфічного виробництва, видавничої діяльності та оптової торгівлі обладнанням і матеріалами. Товариство є юридичною особою, що діє на підставі Статуту, має самостійний баланс та рахунки в банківських установах. Для ТОВ «МАЙ ПРІНТ» притаманною є інтегрована організаційна структура управління, що забезпечує координацію між виробничими, комерційними та адміністративними підрозділами. Підприємство займає стійке місце в економічній системі регіону, маючи диверсифіковану базу постачальників та широке коло клієнтів.

Діяльність ТОВ «МАЙ ПРІНТ» у 2022-2024 роках характеризується стрімким економічним зростанням та розширенням масштабів бізнесу. Загальна

вартість активів підприємства збільшилася на 6483,8 тис. грн, переважно за рахунок нарощення оборотних активів, частка яких у балансі становить 99%. Відбулося суттєве зростання чистого доходу від реалізації продукції на 95,34% (до 15837,0 тис. грн), а чистий прибуток збільшився у 3,26 рази, що свідчить про високу ефективність господарської діяльності. Підприємство характеризується достатнім рівнем ліквідності (коефіцієнт покриття 3,30) та низькою ймовірністю банкрутства. Водночас варто відмітити зниження фінансової автономії (коефіцієнт незалежності впав з 0,71 до 0,52) через активне залучення позикового капіталу для фінансування розвитку.

Управління товарною політикою ТОВ «МАЙ ПРИНТ» здійснюється шляхом формування широкого асортименту, який зріс з 65 до 68 товарних груп. Найбільші темпи приросту реалізації продемонстрували групи «Обладнання для друку» (+173,48%) та «Заготовки для сублімації» (+127,89%). Коефіцієнт стійкості асортименту досяг високого рівня 89,71%, що свідчить про надійність товарної пропозиції. Проте виявлено низку проблем: коефіцієнт оновлення асортименту знизився до 16,18%, спостерігається нерегулярне впровадження нових товарів та відсутність системного аналізу попиту. Неузгодженість дій між маркетинговими та виробничими підрозділами, а також недостатній контроль рентабельності окремих груп стримують подальшу оптимізацію товарного портфеля та потребують впровадження заходів удосконалення.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНОЮ ПОЛІТИКОЮ ТОВ «МАЙ ПРІНТ»

3.1. Напрями удосконалення системи управління товарною політикою підприємства

Система управління товарною політикою підприємства ТОВ «МАЙ ПРІНТ» є важливою складовою його комерційної діяльності, оскільки визначає формування асортименту, обсяг реалізації та ефективність роботи на ринку. Однак у сучасних умовах господарювання підприємство стикається з низкою проблем, що впливають на ефективність цієї системи. Зокрема, спостерігається недостатньо чітке планування оновлення та розширення асортименту, що ускладнює задоволення потреб різних категорій споживачів. Впровадження нових товарів відбувається нерегулярно, що знижує динамічність асортиментної політики і може призводити до втрати конкурентних переваг. Крім того, відсутність системного аналізу попиту і структури продажів обмежує можливості оптимізації товарних запасів та фінансових ресурсів.

Проблеми у сегментації ринку та визначенні пріоритетних напрямів розвитку асортименту ускладнюють ефективне позиціонування продукції. Також спостерігається недостатній контроль за показниками рентабельності окремих товарних груп, що негативно впливає на загальну фінансову стабільність підприємства. Неузгодженість між маркетинговими та виробничими підрозділами призводить до збільшення операційних витрат та зниження швидкості реагування на ринкові зміни. Водночас відсутність інтегрованої системи управління даними щодо товарної політики ускладнює прогнозування та прийняття стратегічних рішень. Усі ці фактори свідчать про необхідність удосконалення системи управління товарною політикою для підвищення ефективності діяльності ТОВ «МАЙ ПРІНТ» та зміцнення його позицій на ринку.

Проблеми в системі управління товарною політикою на підприємстві ТОВ «МАЙ ПРІНТ» представлено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Проблеми в системі управління товарною політикою на підприємстві ТОВ «МАЙ
ПРІНТ»

Проблема	Сутність проблеми	Наслідки для підприємства
Недостатнє планування оновлення асортименту	Впровадження нових товарів відбувається нерегулярно	Втрата динамічності асортименту та зниження конкурентних переваг
Обмежений аналіз попиту та структури продажів	Відсутність системного збору та аналізу даних	Неефективне управління запасами та фінансовими ресурсами
Проблеми у сегментації ринку	Не визначено пріоритетні групи споживачів	Ускладнене ефективне позиціонування продукції та маркетингових заходів
Недостатній контроль рентабельності товарних груп	Відсутність регулярного моніторингу прибутковості	Зниження загальної фінансової стабільності підприємства
Неузгодженість між маркетинговими та виробничими підрозділами	Відсутність координації у плануванні виробництва та продажів	Зростання операційних витрат та затримки у реагуванні на ринок
Відсутність інтегрованої системи управління даними	Розрізнені інформаційні потоки щодо товарної політики	Ускладнене стратегічне планування та прийняття управлінських рішень
Низька ефективність оновлення та розширення асортименту	Показники оновлення і розширення залишаються на низькому рівні	Обмеження можливостей для задоволення потреб споживачів та росту доходів

Джерело: складено автором

Характеристика проблем у системі управління товарною політикою на підприємстві ТОВ «МАЙ ПРІНТ» представлена нижче:

1. Недостатнє планування оновлення асортименту. На підприємстві впровадження нових товарів відбувається нерегулярно, що призводить до того, що асортимент не відповідає сучасним вимогам ринку. Через це споживачі можуть віддавати перевагу конкурентам, у яких пропозиція більш актуальна та різноманітна.

2. Обмежений аналіз попиту та структури продажів. Відсутність системного збору та аналізу даних щодо продажів і споживчих уподобань не дозволяє ефективно прогнозувати попит на продукцію. Як наслідок, підприємство ризикує

створювати надлишкові запаси або, навпаки, дефіцит популярних товарів, що знижує фінансову ефективність.

3. Проблеми у сегментації ринку. Підприємство не визначає чітко пріоритетні групи споживачів та їхні потреби, через що маркетингові стратегії та просування товарів стають менш ефективними. Це ускладнює позиціонування продукції та обмежує можливості для залучення нових клієнтів.

4. Недостатній контроль рентабельності товарних груп. Відсутність регулярного моніторингу прибутковості окремих товарів призводить до того, що ресурси підприємства можуть вкладатися у менш ефективні групи продукції. У підсумку загальна фінансова стабільність та рентабельність підприємства знижується.

5. Неузгодженість між маркетинговими та виробничими підрозділами. Відсутність координації у плануванні виробництва та продажів призводить до перевиробництва одних товарів та нестачі інших, підвищуючи операційні витрати та затримки у реакції на потреби ринку.

6. Відсутність інтегрованої системи управління даними. Інформаційні потоки щодо товарної політики розрізнені, що ускладнює стратегічне планування та прийняття оперативних управлінських рішень. Через це підприємство не може швидко реагувати на зміни попиту та ринкові тенденції.

7. Низька ефективність оновлення та розширення асортименту. Показники оновлення і розширення асортименту залишаються на низькому рівні, що обмежує можливості підприємства задовольняти потреби споживачів і збільшувати доходи. Асортимент стає менш привабливим для клієнтів і поступово втрачає конкурентні позиції на ринку.

Таким чином, система управління товарною політикою на підприємстві ТОВ «МАЙ ПРІНТ» має низку суттєвих проблем, що впливають на ефективність діяльності. Недостатнє планування оновлення асортименту та нерегулярне впровадження нових товарів призводить до зниження конкурентоспроможності продукції. Відсутність системного аналізу попиту і продажів обмежує можливості прогнозування потреб споживачів, що може спричиняти надлишкові або

дефіцитні запаси. Погана координація між маркетинговими та виробничими підрозділами ускладнює оптимальне планування виробництва та реалізації продукції. Крім того, низький рівень контролю рентабельності товарних груп і неузгодженість даних ускладнюють прийняття стратегічних рішень. У результаті оновлення та розширення асортименту відбувається неефективно, що обмежує розвиток підприємства і знижує його здатність задовольняти потреби клієнтів.

Сучасні умови ринкової конкуренції вимагають від підприємств постійного вдосконалення системи управління товарною політикою для забезпечення стійкого розвитку та зростання прибутковості. На підприємстві ТОВ «МАЙ ПРІНТ» спостерігається низка проблем, пов'язаних із недостатнім оновленням асортименту та відсутністю чіткого планування попиту, що негативно впливає на ефективність діяльності. Недосконала координація між виробничими та маркетинговими підрозділами ускладнює оптимальне формування товарної пропозиції та реалізацію продукції. Водночас відсутність системного контролю за рентабельністю окремих товарних груп знижує здатність підприємства приймати обґрунтовані управлінські рішення. У зв'язку з цим виникає необхідність розробки ефективних заходів щодо усунення виявлених недоліків.

Пошук оптимальних шляхів вирішення проблем дозволить підвищити стійкість асортиментної політики та конкурентоспроможність підприємства. Впровадження сучасних методів аналізу попиту і планування асортименту сприятиме більш ефективному використанню ресурсів. Крім того, покращення взаємодії між підрозділами забезпечить своєчасне оновлення та розширення товарної пропозиції. Розробка комплексних рекомендацій щодо управління асортиментом дозволить зменшити ризики втрат та підвищити задоволеність споживачів. Отже, усунення проблем у товарній політиці є критично важливою управлінською діяльністю для досліджуваного підприємства з метою підвищення рівня його резильєнтності до викликів сьогодення.

3.2. Організаційно-економічні засади удосконалення системи управління-товарною політикою ТОВ «МАЙ ПРІНТ»

ТОВ «МАЙ ПРІНТ» працює в умовах посиленої конкуренції, що вимагає впровадження ефективних маркетингових стратегій для успішної діяльності на ринку. Для збільшення обсягів продажу необхідно в першу чергу оптимізувати управління товарною політикою. Товарна політика підприємства повинна бути орієнтована на задоволення потреб споживачів, забезпечення економічної ефективності та відповідність загальній філософії підприємства, а також включати ефективне позиціонування продукції і підтримку належного рівня комунікації.

Розробка товарної політики повинна базуватися на ринковому сегментуванні та визначенні ключових споживчих цінностей [11]. Важливою частиною вдосконалення товарної політики є впровадження системи управління асортиментом і якістю продукції, яка стає важливою складовою частиною загальної системи управління комерційною діяльністю підприємства. Така система включає три основні функціональні підсистеми: планування і прогнозування, контроль та координація.

Для ефективного впровадження планування в рамках товарної політики на підприємстві необхідно сформулювати поточну та перспективну стратегію асортименту і якості продукції, а також належним чином оформлювати заявки і замовлення на постачання товарів, орієнтуючись на інтереси споживача та пошук додаткових ресурсів.

Результати вивчення альтернативних напрямів розвитку системи товарної політики в комплексі маркетингу ТОВ «МАЙ ПРІНТ» доцільно представити на рис. 3.1.

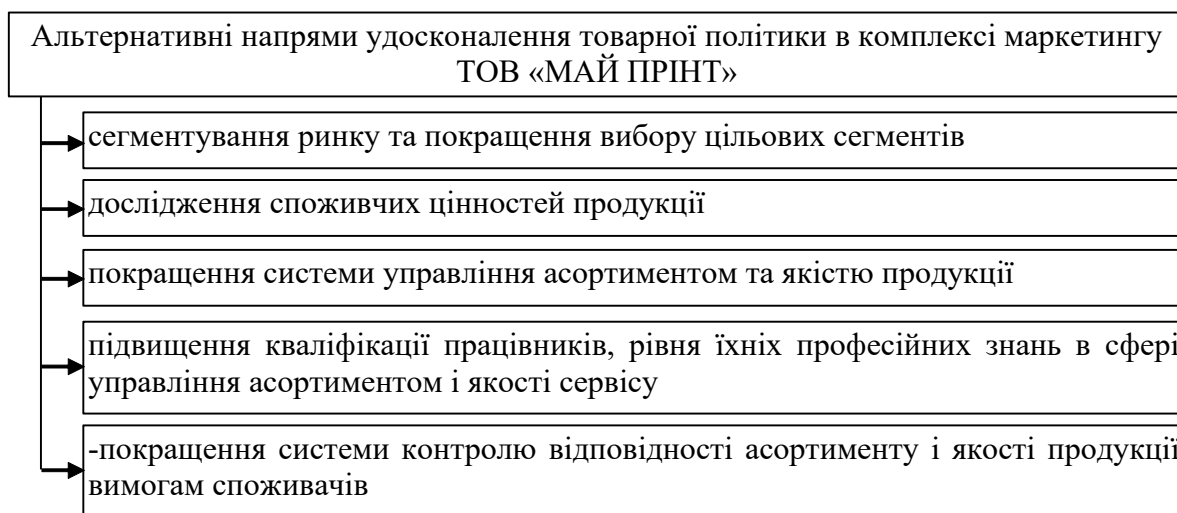


Рис. 3.1. Альтернативні напрями удосконалення товарної політики в комплексі маркетингу ТОВ «МАЙ ПРІНТ»

Джерело: розроблено автором

Асортиментна політика є однією з ключових складових товарної стратегії ТОВ «МАЙ ПРІНТ». Тому пошук шляхів для економії варто розпочати з оптимізації асортименту продукції чи послуг. Удосконалення асортименту вироблених товарів є ефективним способом підвищення результативності діяльності підприємства. Оптимальний асортимент дозволяє зберегти ресурси для розвитку нових напрямів і підвищити гнучкість виробництва [14]. Завдяки правильній оптимізації можна суттєво збільшити прибутки, навіть при збереженні або зменшенні кількості реалізованої продукції.

Процес оптимізації товарного асортименту ТОВ «МАЙ ПРІНТ» включає три основні етапи:

1. Аналіз ринку та попиту. Маркетинговий відділ підприємства повинен регулярно ініціювати процес оптимізації асортименту. Він аналізує динаміку продажів, оцінює зміни в попиті та конкурентному середовищі на ринках, де підприємство вже працює або планує вихід зі своєю продукцією. На основі отриманих даних готуються варіанти змін у структурі асортименту, спрямовані на підвищення задоволеності споживачів і зміцнення конкурентних позицій.

2. Фінансовий аналіз. Планово-економічна служба підприємства здійснює оцінку фінансових результатів по товарних групах чи окремим товарам і на основі цього робить висновки щодо можливих змін у структурі асортименту.

3. Затвердження остаточного варіанту. Після проведених аналізів, робоча група, до складу якої входять спеціалісти з різних підрозділів (маркетинг, економіка, виробництво, закупівля, логістика), розробляє та погоджує фінальний варіант оптимізації асортименту продукції підприємства.

Розширення асортименту має відбуватися обережно, оскільки кожен новий продукт вимагає витрат ресурсів підприємства ТОВ «МАЙ ПРІНТ». З часом деякі продукти можуть втратити свою актуальність і стати застарілими, тому важливо регулярно проводити інвентаризацію асортименту з використанням сучасних методик для оцінки ролі кожного продукту та його перспектив на ринку.

Оптимізація асортименту полягає в прийнятті збалансованого рішення, яке враховує фінансові цілі, виробничі та логістичні можливості, а також ситуацію на ринку [7]. Під час формування структури асортименту необхідно враховувати не лише економічні аспекти, але й стратегічні інтереси підприємства. Наприклад, хоча скорочення низькорентабельних товарів може підвищити ефективність, це може призвести до втрати покупців, які шукають все необхідне в одного постачальника. Тому підприємства повинні знаходити оптимальний баланс між власними інтересами та вимогами споживачів.

Під час прийняття рішень щодо структури асортименту важливо також розглядати можливі альтернативи для вдосконалення асортименту продукції, що можуть бути детально представлені в подальших аналізах.

Альтернативні напрями удосконалення асортименту продукції ТОВ «МАЙ ПРІНТ» представлено на рис. 3.2.

Оновлення асортименту продукції ТОВ «МАЙ ПРІНТ» відповідно до змін на ринку є важливим показником його ділової активності та конкурентоспроможності. Однак, підприємство не проводить оновлення асортименту досить часто. Тому додавання нових позицій у межах вже існуючих асортиментних груп є перспективним напрямком розвитку товарної політики

підприємства.

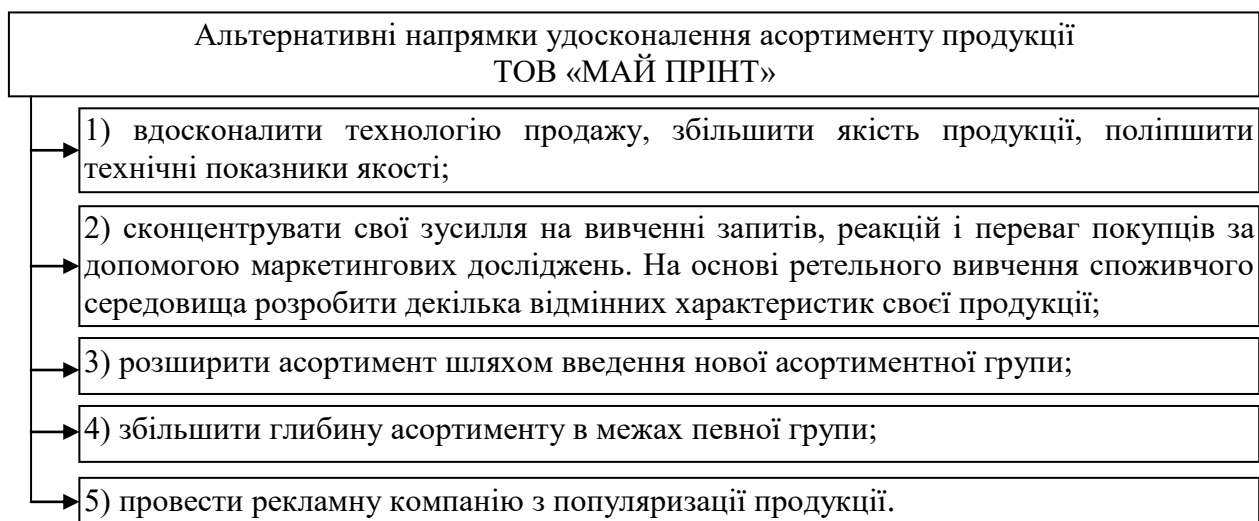


Рис. 3.2. Альтернативні напрями удосконалення асортименту
продукції ТОВ «МАЙ ПРІНТ»

Джерело: розроблено автором

На наш погляд, новими перспективними асортиментними позиціями для ТОВ «МАЙ ПРІНТ», які доцільно додати до діючого асортименту продукції та послуг, можуть бути наступні пропозиції (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Перспективні асортиментні позиції, які доцільно додати до діючого асортименту
продукції та послуг ТОВ «МАЙ ПРІНТ»

Назва товару / послуги	Категорія	Доцільність введення	Очікуваний ефект
1	2	3	4
Персоналізовані подарунки (чашки, футболки, блокноти)	Сувенірна продукція	Високий попит на індивідуальні подарунки	Збільшення продажів, залучення нових клієнтів
3D-друк та моделювання	Інноваційні послуги	Сучасний тренд у виробництві прототипів	Розширення ринкової ніші, підвищення іміджу
Екологічні друковані матеріали (біорозкладний папір, фарби)	Витратні матеріали	Зростаюча екологічна свідомість споживачів	Підвищення конкурентоспроможності та позитивного іміджу

Закінчення табл. 3.2

1	2	3	4
Онлайн-дизайн-конструктор для замовлень друку	Послуга	Зручність для клієнтів, підвищення лояльності	Збільшення обсягів онлайн-замовлень
Гравірування на сувенірах і подарунках	Інноваційні послуги	Потреба в унікальних продуктах для корпоративних клієнтів	Розширення корпоративного сегменту клієнтів
Смарт-брендування товарів для бізнесу	Маркетингові послуги	Попит на комплексні рекламні рішення	Залучення корпоративних замовлень, підвищення прибутку
Друк на текстилі та аксесуарах (ексклюзивні дизайни)	Сувенірна продукція	Мода на унікальні аксесуари	Розширення ринку, підвищення маржинальності

Джерело: розроблено автором

Таким чином, на основі проведеного аналізу можна зробити висновок, що ТОВ «МАЙ ПРІНТ» має значний потенціал для розширення та оновлення асортименту продукції та послуг. Впровадження нових перспективних позицій, таких як персоналізовані подарунки, 3D-друк, екологічні матеріали та онлайн-конструктор замовлень, сприятиме задоволенню потреб сучасних споживачів і зміцненню конкурентних переваг підприємства. Додаткові інноваційні послуги, зокрема гравірування та смарт-брендування, дозволять залучити корпоративних клієнтів та підвищити прибутковість. Розширення асортименту підвищить гнучкість підприємства у реагуванні на ринкові зміни та сприятиме підвищенню лояльності клієнтів. Використання сучасних технологій і матеріалів сприятиме зміцненню позитивного іміджу підприємства на ринку. Таким чином, стратегічне оновлення товарної політики є необхідним кроком для забезпечення сталого розвитку і підвищення ефективності діяльності ТОВ «МАЙ ПРІНТ».

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів

Оцінка ефективності запропонованих заходів щодо удосконалення системи управління товарною політикою ТОВ «МАЙ ПРІНТ» базується на аналізі фінансових показників підприємства за період 2022-2024 років та розробленні прогнозного сценарію розвитку при впровадженні рекомендацій. Така оцінка дозволяє визначити економічну доцільність запропонованих заходів, терміни окупності інвестицій та очікувані результати для підвищення конкурентоспроможності та прибутковості підприємства.

За період 2022-2024 років ТОВ «МАЙ ПРІНТ» продемонструвало позитивну динаміку розвитку. Обсяги продажів зросли з 8107,5 тис. грн у 2022 році до 15837,0 тис. грн у 2024 році, що становить зростання на 95,34%. Валовий прибуток збільшився з 1235,3 тис. грн до 3596,3 тис. грн (зростання на 191,13%), а чистий прибуток зріс з 337,8 тис. грн до 1392,1 тис. грн (зростання на 3,12 разів).

Однак темпи зростання чистого прибутку (3,12 разів) суттєво відстають від темпів зростання обсягів продажів (95,34%), що свідчить про неоптимальну структуру витрат та необхідність поліпшення управління асортиментом. Рентабельність продажів підприємства у 2024 році склала 29,38%, однак показник чистого прибутку на одиницю реалізованої продукції характеризує деяку неефективність.

Таблиця 3.3

Базові показники для розрахунку ефективності проєктних заходів

Показники	Роки			Зростання 2024 р. до 2022 р.	
	2022	2023	2024	+, -	%
1. Обсяги продажів	8107,5	12060,2	15837,0	+	95,34%
2. Валовий прибуток	1235,3	2448,8	3596,3	+	312,08%
3. Чистий прибуток	337,8	788,7	1392,1	+	312,08%
4. Рентабельність продажів, %	4,17	6,56	8,79	+	110,79%
5. Коефіцієнт оборотності запасів	1,59	1,65	1,50	-	5,71%
6. Кількість товарних позицій	65	66	68	+	4,62%

Джерело: розраховано автором

На основі аналізу поточного стану та визначених проблем, розроблено сценарій впровадження запропонованих заходів. При зберіганні існуючої динаміки без суттєвих змін у системі управління товарною політикою:

- Обсяги продажів зростатимуть на 12-15% щороку (замість 48-95% за 2022-2024 роки);
- Чистий прибуток збільшуватиметься на 8-10% щороку;
- Рентабельність залишиться на рівні 8-10%.

Таблиця 3.4

Оцінка темпів зростання 2024-2026 року

Показники	Роки			Зростання 2026 р. до 2024 р.	
	2024 (факт)	2025 (прогноз)	2026 (прогноз)	+,-	%
1. Обсяги продажів	15837,0	17420,7	19112,8	+	20,8%
2. Валовий прибуток	3596,3	4075,1	4682,3	+	30,1%
3. Чистий прибуток	1392,1	1744,4	2167,1	+	55,6%
4. Рентабельність продажів, %	8,79	10,0	11,3	+	28,6%
5. Коефіцієнт оборотності запасів	11,50	1,85	2,10	+	40,0%
6. Кількість товарних позицій	68	75	85	+	25,0%
7. Коефіцієнт оновлення асортименту, %	4,4	12,0	18,0	+	309%

Джерело: розроблено автором на основі прогнозних розрахунків

Натомість, при запровадженні рекомендацій, сценарій передбачає зростання обсягів продажів з 15837,0 тис. грн у 2024 році до 19112,8 тис. грн у 2026 році, що становить приріст на 20,8%. Це означає щорічне зростання приблизно на 10% у рік, що є стійким і реалістичним темпом розвитку. Паралельно валовий прибуток зростатиме на 30,1%, досягнувши 4682,3 тис. грн, що вказує на поліпшення маржі виробництва та більш ефективне управління витратами. Найважливішим показником є зростання чистого прибутку на 55,6%, з 1392,1 тис. грн до 2167,1 тис. грн, що демонструє, що зростання прибутку випереджає зростання продажів – це є прямим результатом оптимізації асортименту та скорочення видатків на управління низькорентабельними позиціями. Рентабельність продажів

прогнозується підняти з 8,79% до 11,3%, що становить приріст на 28,6 процентних пункти. Цей показник переводить у практичну площину – якщо у 2024 році кожні 100 грн продажів генерували 8,79 грн прибутку, то у 2026 році ця сума досягне 11,3 грн. Такий рівень рентабельності є задовільним для поліграфічної галузі та вказує на успішну реалізацію заходів щодо оптимізації витрат. Найбільш показовим показником операційної ефективності є коефіцієнт оборотності запасів, який прогнозується поліпшити на 40,0%, з 1,50 до 2,10. Це означає, що запаси будуть обертатися швидше, звільняючи оборотний капітал. У практичному плані період обороту запасів скоротиться з 243 днів до приблизно 173 днів – економія близько 70 днів циклу, що дозволить підприємству зменшити витрати на утримання складів та мінімізувати ризик застарівання товарів. Кількість товарних позицій прогнозується розширити на 25,0%, з 68 до 85 позицій. Однак ключовим показником є коефіцієнт оновлення асортименту, який зростатиме на 309%, з 4,4% до 18,0%. Це означає, що якщо у 2024 році підприємство оновлювало лише 4,4% асортименту (приблизно 3 позиції), то у 2026 році буде оновлюватися 18,0% асортименту (приблизно 15 позицій). Така активність у оновленні асортименту гарантує, що пропозиція підприємства залишатиметься актуальною та привабливою для клієнтів, що безпосередньо впливає на конкурентоспроможність.

Загалом, базовий сценарій демонструє збалансований підхід до розвитку. Підприємство не буде фокусуватися на утримуванні застарілих товарів, а інвестуватиме у нові позиції та технології. Зростання прибутку значно опереджає зростання продажів, що вказує на те, що підприємство стає більш ефективною та прибутковою. Період окупності інвестицій 5-6 міс., цей сценарій є економічно обґрунтованим та рекомендується для впровадження.

Аналіз рекомендованих перспективних асортиментних позицій демонструє значний потенціал розширення та трансформації товарної пропозиції ТОВ «МАЙ ПРІНТ» у напрямках, що відповідають сучасним трендам ринку та потребам різних сегментів клієнтів.

Сім нових асортиментних позицій, визначених у таблиці 2.6, охоплюють широкий спектр категорій: від традиційної сувенірної продукції до передових інноваційних послуг. Кожна позиція має чітко визначену ринкову нішу та обґрунтовану економічну доцільність, що зменшує ризик невдалого впровадження. Такий диверсифікований підхід дозволить ТОВ «МАЙ ПРІНТ» не лише розширити клієнтську базу, але й укріпити позицію як багатoproфільного гравця на ринку поліграфічних та пов'язаних послуг.

Сегмент сувенірної продукції (персоналізовані подарунки та друк на текстилі) орієнтований на задоволення попиту корпоративних та індивідуальних клієнтів, які потребують унікальних, персоналізованих рішень. Високий попит на такі товари забезпечує стабільність цього сегменту та дозволяє прогнозувати постійне зростання обсягів продажу. Введення цих позицій матиме безпосередній ефект: залучення нових клієнтів та збільшення обсягів продажів за рахунок розширення спектру послуг для існуючих партнерів.

Блок інноваційних послуг (3D-друк та моделювання, гравірування) відповідає сучасному тренду переходу на більш технологічні та диференційовані рішення. Вони позиціонують ТОВ «МАЙ ПРІНТ» як інноватора та розширюють доступ до нових ринкових ніш – зокрема до сегментів інженерно-технічних компаній, дизайнерських агентств та виробників, які потребують прототипування та унікального маркування продукції. Впровадження 3D-друку, зокрема, створюватиме видимий конкурентний атрибут, що підвищуватиме імідж підприємства та залучатиме клієнтів, які шукають передові рішення.

Послуга онлайн-дизайн-конструктора вирішує критичну проблему доступності для клієнтів. Ця послуга значно знижує бар'єр входження для дрібних замовників та індивідуальних юридичних осіб, які раніше не звертались до професіональних поліграфічних студій через складність процесу замовлення та потребу у фахівців. Цифровізація цього процесу забезпечуватиме лояльність клієнтів та сприятиме збільшенню обсягів онлайн-замовлень, що особливо актуально в умовах посилення цифровізації.

Пропозиція маркетингових послуг (сма́рт-брендува́ння) трансформує ТОВ «МАЙ ПРІНТ» зі звичайної друкарні у комплексного партнера з маркетингових рішень. Це створює можливість залучення корпоративних клієнтів з вищою платоспроможністю та дозволяє забезпечити гарантовану базу замовлень на довший період часу. Брендкування та маркетингові послуги традиційно мають вищі маржі порівняно зі звичайним друком, що сприятиме підвищенню рентабельності.

Екологічні матеріали як окрема категорія відповідає глобальному тренду екологізації бізнесу та зростаючій екологічній свідомості споживачів. Впровадження екологічних друкованих матеріалів дозволить ТОВ «МАЙ ПРІНТ» позиціонувати себе як соціально та екологічно відповідальне підприємство, що в довгостроковій перспективі сприяє укріпленню репутації та залученню нових сегментів клієнтів, які придають вагу екологічності продукції.

Всі сім позицій взаємопов'язані та комплементарні. Так, персоналізовані подарунки можуть бути виготовлені з екологічних матеріалів; гравірування можна застосовувати до текстильних виробів; онлайн-конструктор може бути адаптований для проєктування товарів для сма́рт-брендува́ння. Така взаємна інтеграція позицій створює економію масштабу в операційних процесах, спільне використання ресурсів та синергетичний ефект в маркетингу та продажах.

Розширення асортименту на базі запропонованих позицій прогнозується збільшити обсяги продажів на 20-42% та підвищити рентабельність продажів на 2,5-3,0 процентних пункти протягом 2-3 років. Корпоративні клієнти, залучені через послуги сма́рт-брендува́ння та персоналізованих подарунків, забезпечуватимуть стабільні та великі замовлення, які мають вищі маржі. Цифровізація через онлайн-конструктор дозволить скоротити операційні витрати на обробку замовлень та розширити географію клієнтури.

Впровадження цих позицій виведе ТОВ «МАЙ ПРІНТ» за межі традиційної друкарні та перетворить підприємство на універсального партнера для комплексних комунікаційних та маркетингових рішень. Конкуренти, які залишаються в традиційному поліграфічному сегменті, матимуть дедалі менше

переваг. Запропонована диверсифікація захищає підприємство від цінової конкуренції та забезпечує більш стійку позицію на ринку.

На основі аналізу економічної доцільності, простоти впровадження та потенціалу генерування прибутку рекомендується наступна послідовність введення позицій:

1. Етап 1 (0-3 місяці) – Персоналізовані подарунки та онлайн-дизайн-конструктор (мінімальні інвестиції, швидка окупність)

2. Етап 2 (3-6 місяців) – Екологічні матеріали та гравірування (розширення існуючих можливостей)

3. Етап 3 (6-12 місяців) – 3D-друк та смарт-брендування (вимагають більших інвестицій та навчання персоналу)

Впровадження запропонованих перспективних асортиментних позицій є стратегічною необхідністю для ТОВ «МАЙ ПРИНТ», спрямованою на трансформацію підприємства з традиційної друкарні в сучасного комплексного провайдера маркетингових та комунікаційних рішень. Кожна позиція має чітко визначену економічну доцільність, потенціал залучення нових клієнтів та сприяння підвищенню прибутковості. Комплексне впровадження всіх сім позицій протягом 12-18 місяців забезпечить ТОВ «МАЙ ПРИНТ» суттєве розширення ринкової ніші, зміцнення конкурентної позиції та гарантований економічний ріст. Такий системний та поетапний підхід мінімізуватиме ризики і дозволить підприємству адаптуватися до змін ринку та потреб клієнтів, забезпечуючи сталий розвиток в довгостроковій перспективі.

Висновки до розділу 3

Розробка напрямів удосконалення системи управління товарною політикою ТОВ «МАЙ ПРИНТ» дозволила сформулювати наступні висновки.

Діагностика існуючої системи управління виявила низку проблем, що стримують розвиток підприємства: нерегулярне оновлення асортименту, відсутність системного аналізу попиту, слабка координація між виробничими та

маркетинговими підрозділами, а також недостатній контроль рентабельності окремих товарних груп. Це призводить до зниження динамічності асортиментної політики та втрати конкурентних переваг в умовах посилення ринкового суперництва.

Для вирішення виявлених проблем обґрунтовано організаційно-економічні засади удосконалення товарної політики, які базуються на впровадженні триетапного механізму оптимізації асортименту (аналіз ринку – фінансовий аналіз – затвердження рішень). Запропоновано стратегію розширення товарного портфеля шляхом введення семи нових перспективних позицій: персоналізованих подарунків, послуг 3D-друку, екологічних матеріалів, онлайн-дизайн-конструктора, гравірування, смарт-брендування та ексклюзивного друку на текстилі. Цей комплекс заходів спрямований на трансформацію підприємства з традиційної друкарні у провайдера комплексних маркетингових рішень.

Оцінка ефективності запропонованих заходів підтвердила їхню економічну доцільність. Прогнозні розрахунки свідчать, що реалізація розробленої стратегії протягом 2025-2026 років дозволить збільшити обсяги продажів на 20,8% (до 19112,8 тис. грн), а чистий прибуток – на 55,6% (до 2167,1 тис. грн). Очікується зростання рентабельності продажів до 11,3% та підвищення коефіцієнта оновлення асортименту до 18%. Впровадження запропонованих змін забезпечить ТОВ «МАЙ ПРІНТ» зміцнення ринкових позицій, диверсифікацію джерел доходу та сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

Узагальнення теоретичних засад та аналіз прикладних аспектів системи управління товарною політикою ТОВ «МАЙ ПРИНТ» надали можливість сформулювати наступні висновки.

1. На сьогодні товарна політика є одним із ключових інструментів реалізації стратегії підприємства, що визначає його ринкові позиції та конкурентоспроможність. Під товарною політикою, на нашу думку, варто розуміти цілісну систему управлінських дій, спрямованих на формування, оптимізацію, оновлення та вилучення товарів для створення конкурентоспроможного асортименту, що відповідає вимогам споживачів. Вона органічно включає питання вибору номенклатури, управління якістю та життєвим циклом продукції, що потребує системного маркетингового підходу.

2. Система управління товарною політикою – це важлива складова загальної системи менеджменту суб'єкта господарювання. Вона представляє собою сукупність взаємопов'язаних елементів: суб'єктів, об'єктів, функцій, методів та ресурсів. Основною метою цієї системи є створення та підтримка оптимального товарного портфеля, який забезпечує максимальне задоволення потреб споживачів та досягнення фінансових цілей підприємства. Ефективне управління товарною політикою реалізується через функції планування асортименту, організації розробки нових товарів, координації підрозділів та контролю виконання стратегічних завдань.

3. Методичні засади аналізу та оптимізації товарного асортименту базуються на застосуванні комплексного аналітичного інструментарію. Оптимізація асортименту являє собою безперервний процес, що включає стратегії розширення, скорочення, оновлення або гармонізації товарної пропозиції. Прийняття рішень щодо змін в асортименті має базуватися на поєднанні економічних (рентабельність, оборотність) та маркетингових (відповідність попиту, імідж) критеріїв.

4. Ефективне управління товарною політикою неможливе без належного нормативно–правового та інформаційного забезпечення. Законодавство України, зокрема закони «Про захист прав споживачів», «Про рекламу», формує правові межі діяльності. Інформаційне забезпечення, що акумулює внутрішні дані про продажі та зовнішні дані про ринок, створює підґрунтя для прийняття обґрунтованих рішень. Важливу роль відіграють сучасні ІТ-системи (ERP, CRM), які забезпечують оперативність обробки даних.

5. ТОВ «МАЙ ПРІНТ» є комплексним суб'єктом господарювання у сфері поліграфічного виробництва, видавничої діяльності та оптової торгівлі, який займає стійке місце в економічній системі регіону. Підприємство діє як юридична особа, має самостійний баланс та інтегровану організаційну структуру, що забезпечує координацію між виробничими та комерційними підрозділами. Діяльність підприємства орієнтована на широке коло клієнтів та характеризується диверсифікованою базою постачальників.

6. Діяльність ТОВ «МАЙ ПРІНТ» у 2022-2024 роках характеризується стрімким економічним зростанням. Чистий дохід від реалізації продукції збільшився на 95,34% (до 15837,0 тис. грн), а чистий прибуток зріс у 3,26 рази. Підприємство демонструє високий рівень ліквідності та низьку ймовірність банкрутства. Водночас спостерігається зниження коефіцієнта фінансової автономії з 0,71 до 0,52 через активне залучення позикових коштів для фінансування розвитку, що вимагає посилення контролю за фінансовими ризиками.

7. Управління товарною політикою ТОВ «МАЙ ПРІНТ» здійснюється шляхом постійного нарощування асортименту, який зріс до 68 товарних груп. Коефіцієнт стійкості асортименту становить 89,71%, що свідчить про надійність пропозиції. Проте виявлено низку проблем: коефіцієнт оновлення асортименту знизився до 16,18%, впровадження нових товарів є нерегулярним, відсутній системний аналіз попиту. Неузгодженість дій між маркетинговими та виробничими підрозділами призводить до зниження динамічності асортиментної політики.

8. Удосконалення системи управління товарною політикою підприємства має базуватися на впровадженні комплексного механізму оптимізації. На підставі проведених досліджень запропоновано організаційно-економічні засади удосконалення, які включають три етапи: аналіз ринку та попиту, фінансовий аналіз товарних груп та затвердження рішень щодо структури асортименту. Такий підхід дозволить усунути проблеми нерегулярного оновлення та підвищити ефективність використання ресурсів.

9. Стратегічним напрямом розвитку товарної політики ТОВ «МАЙ ПРІНТ» визначено розширення асортименту за рахунок інноваційних та нішевих продуктів. Обґрунтовано доцільність введення семи нових товарних позицій: персоналізовані подарунки, послуги 3D-друку, екологічні матеріали, онлайн-дизайн-конструктор, гравірування, смарт-брендування та ексклюзивний друк на текстилі. Це дозволить трансформувати підприємство у провайдера комплексних маркетингових рішень та залучити нові сегменти клієнтів.

10. Оцінка ефективності запропонованих заходів підтвердила їх економічну доцільність. Реалізація розробленої стратегії протягом 2025-2026 років дозволить збільшити обсяги продажів на 20,8% та чистий прибуток на 55,6% (до 2167,1 тис. грн). Прогнозується зростання рентабельності продажів до 11,3% та підвищення коефіцієнта оновлення асортименту до 18%. Впровадження запропонованих змін забезпечить ТОВ «МАЙ ПРІНТ» зміцнення конкурентних позицій та сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамович І. А., Квасова М. С., Яценко Т.І. Маркетингова товарна політика та її особливості в кризових умовах господарювання [Електронний ресурс]. Економіка та суспільство. 2022. Вип. 39. С. 60-69. DOI: 10.32782/2524-0072/2022-39-8. (Дата звернення: 05.09.2025).
2. АВС-аналіз для чайників [Електронний ресурс]. Dilovod : Блог. Київ, 2024. 28 березня. Режим доступу: <https://dilovod.ua/blog/abc-analiz/>. (Дата звернення: 12.11.2025).
3. Антоненко І. П., Баранов А. О. Маркетингова товарна політика: навч. посіб. Харків : Вид-во ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2024. 350 с.
4. Ареф'єва О.В. Управління потенціалом розвитку промислових підприємств: Монографія. Київ: ГРОТ, 2004. 200 с.
5. Бакалінська М. В., Кубишина Н. С. Окремі аспекти формування оптимального асортименту [Електронний ресурс]. Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут ім. І. Сікорського». 2023. № 10. С. 150-155. Режим доступу: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/c179d348-bf57-4de4-81d9-171b8f0b9626/content>. (Дата звернення: 05.10.2025).
6. Балабанова Л. В. Маркетинг підприємства: навч. посібник. Київ : Центр навчальної і практичної літератури, 2019. 612 с.
7. Балабанова Л. В., Бриндіна О. А. Маркетингова товарна політика в системі менеджменту підприємств: монографія. Донецьк: ДонДУЕТ, 2006. 230 с.
8. Бардаш М. С., Хоменко О. І. Асортиментна політика підприємства та шляхи її вдосконалення [Електронний ресурс]. Ефективна економіка. 2016. № 11. Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5288>. (Дата звернення: 15.11.2025).
9. Блонська В. І., Матіко С. І. Товарна політика підприємства і місце в ній конкурентоспроможності продукції [Електронний ресурс]. Науковий вісник НЛТУ України : Збірник науково-технічних праць. 2012. Вип. 22. С. 232-238. Режим доступу: https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2012/22_15/232_Blo.pdf. (Дата

звернення: 10.09.2025).

10. Бойко Р., Андрушкевич З., Нянько В. Товарна політика як важлива складова маркетингової діяльності підприємства [Електронний ресурс]. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2024. С. 470-476.

Режим

доступу:

<https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/211/223>

(Дата

звернення: 20.08.2025).

11. Бойчик І.М. Економіка підприємства: підручник. Київ: Кондор. Видавництво, 2016. 378 с.

12. Болтянська Л. О. Економіка підприємства : навч. посіб. для студентів ВНЗ. Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2015. 667 с.

13. Бутенко Н. В. Маркетингова товарна політика підприємства. Маркетинг : Навчально-методичний комплекс [Електронний ресурс]. ХНЕУ ім. С. Кузнеця. Харків, 2023. 12 с. Режим доступу: <https://www.ukrtextbook.com/marketing-butenko-n-v/marketing-butenko-n-v-tema-6-marketingova-tovarna-politika-pidpriyemstva.html>

(Дата звернення: 07.11.2025).

14. Вершигора Є. Ю. Маркетингова товарна політика. Навчальний посібник для студентів ВНЗ. Хмельниц. екон. ун-т. Тернопіль, Астон, 2017. 407 с.

15. Вовчак А. В. Маркетинговий менеджмент: підручник. Київ : КНЕУ, 1998. – 268 с. – (Дата звернення: 28.11.2025). Володимир Зеленський підписав нову редакцію Закону України «Про захист прав споживачів» [Електронний ресурс]. Держпродспоживслужба. Київ, 2023. 6 липня. Режим доступу: <https://dpss.gov.ua/news/volodymyr-zelenskyi-pidpysav-novu-redaktsiiu-zakonu-ukrainy-pro-zakhyst-prav-spozhyvachiv>. (Дата звернення: 05.09.2025).

16. Гайдемайер К. Роль менеджера продукту: визначення та поради [Електронний ресурс]. К. Гайдемайер. Echometer. 2025. 23 квітня. Режим доступу: <https://echometerapp.com/uk/визначення-ролі-продукт-менеджера/>. (Дата звернення: 14.10.2025).

17. Гетьман О. О. Економіка підприємства : навч. посіб. К. : Центр навчальної літератури, 2010. 488 с.

18. Глібко С. В. Особливості нормативно-правового забезпечення біржової торгівлі та ринку цінних паперів в Україні [Електронний ресурс]. Правове забезпечення інноваційного розвитку. Київ, 2018. Вип. 4 (2). С. 150-158. Режим доступу: <https://ndipzir.org.ua/wp-content/uploads/2018/04/Boyko.pdf>. (Дата звернення: 11.09.2025).

19. Головацька Л. В. Товарна політика в системі управління маркетингом [Електронний ресурс]. Наукові записки. 2011. № 4 (37). С. 111–115. Режим доступу: <https://nz.uad.lviv.ua/media/4-37/17.pdf> (Дата звернення: 25.11.2025).

20. Должанський І.З. Управління потенціалом підприємства: підручник. Київ: ЦНЛ. 2016. 362 с.

21. Дробкіна О. К. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посіб. К. : ЦУЛ, 2017. 208 с.

22. ДСТУ 1.3-93. Державна система стандартизації України. Порядок розроблення, побудови, викладу, оформлення, узгодження, затвердження, позначення та реєстрації технічних умов. Зі зміною № 1 (ІПС № 2-2000) [Електронний ресурс]. Київ : Держстандарт України, 1993. (Дата звернення: 25.08.2025).

23. ДСТУ 1.5:2003. Національна стандартизація. Правила побудови, викладання, оформлення та вимоги до змісту нормативних документів [Електронний ресурс]. Чинний від 2003-07-01. Київ : Держспоживстандарт України, 2003. Режим доступу: <https://surli.cc/ojqakf>. (Дата звернення: 10.10.2025).

24. ДСТУ ISO 9000:2007. Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів (ISO 9000:2005, IDT) [Електронний ресурс]. Київ : Держспоживстандарт України, 2007. Режим доступу: https://dbn.at.ua/_ld/11/1128_432_iso9000-1-.pdf. (Дата звернення: 15.08.2025).

25. ДСТУ ISO 9001:2015. Системи управління якістю. Вимоги (ISO 9001:2015, IDT) [Електронний ресурс]. Чинний від 2016-04-10. Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2016. (Дата звернення: 05.11.2025).

26. Дудар В. Т. Товарна політика та її роль у маркетинговій діяльності підприємства [Електронний ресурс]. Маркетинг. 2020. № 1. С. 15-20. Режим

доступу: <https://surli.cc/phtwzs> (Дата звернення: 25.09.2025).

27. Життєвий цикл товару [Електронний ресурс]. Петренко С. І. Маркетинг: дистанційний навчальний курс : [навч. посіб.]. Київ, 2023. Режим доступу: <https://sites.google.com/site/marketingdistance/тема-5/5-5-життєвий-цикл-товару>.

(Дата звернення: 15.10.2025).

28. Життєвий цикл товару [Електронний ресурс]. Фармацевтична енциклопедія. Київ : Моріон, 2020. Режим доступу: <https://www.pharmencyclopedia.com.ua/article/1632/zhittyevij-cikl-tovaru>. (Дата

звернення: 21.11.2025).

29. Згурська О. М., Миколенко Р. О., Балим Є. Формування асортименту товарів підприємств роздрібної торгівлі [Електронний ресурс]. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2024. № 1(44). С. 40-44. Режим доступу: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2925/2821>. (Дата звернення: 28.08.2025). DOI: 10.31673/2415-8089.2024.010005.

30. Зоріна О.І., Сиволовська О.В. Маркетингова товарна політика : навчальний посібник. М-во освіти і науки України. Харків : УкрДУЗТ, 2015. 190 с.

31. Іванілов О. С. Економіка підприємства: підруч. 2-ге вид. К. : Центр учбової літератури, 2021. 728 с.

32. Івахненко В. М. Курс економічного аналізу: Навч.-метод. посібник Київ: КНЕУ, 2002. 263 с.

33. Іващенко В.М., Болюх М.А. Економічний аналіз господарської діяльності. Київ: ЗАТ «Нічлава», 2018. 204 с.

34. Іщенко С. В. Дослідження методів формування товарної політики промислового підприємства [Електронний ресурс]. Ефективна економіка. 2012. № 6. С. 56-60. Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1209>. (Дата звернення: 05.10.2025).

35. Калініченко О. О. Формування маркетингової товарної політики підприємства в сучасних економічних умовах [Електронний ресурс]. Економіка. Управління. Інновації. 2017. Вип. № 1 (20). С. 21-29. (Дата звернення: 01.09.2025).

36. Карпенко Н.В. Маркетингова діяльність підприємств: сучасний зміст : монографія ВНЗ «Полтавський університет економіки і торгівлі». Київ : «Центр учбової літератури», 2016. 252 с.

37. Кириленко М. О. Стратегічні моделі управління товарною політикою підприємства в умовах глобалізації Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2024. № 1 (45). С. 78-89.

38. Ковальчук Л. В., Петренко О. І., Сидоренко Р. Т. Маркетингова товарна політика : практикум. Одеса : Освітнянські горизонти, 2024. 125 с.

39. Коробов М. Я. Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємства та осіб. М. Я. Коробов. 3-тє вид., доп. і перероб. Київ: Знання, 2004. 457 с.

40. Крива Д. В., Куденко Н. В. Маркетингове управління асортиментом та номенклатурою на підприємстві [Електронний ресурс]. Збірник наукових праць НТУУ «КПІ ім. Ігоря Сікорського». Київ, 2021. С. 105-112. Режим доступу: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/cb3b0d32-210a-4250-9822-a505d9bbe589/content>. – (Дата звернення: 10.12.2025).

41. Крикавський Є. В. Економіка і фінанси підприємств : навч. посіб.; Нац. Ун-т «Львів. Політехніка». Л. : Вид-во Львів. політехніки, 2013. 694 с.

42. Кубишина Н. С. Стратегічні орієнтири розвитку товарної політики [Електронний ресурс]. Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». 2014. № 11. С. 23-29. Режим доступу: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/bb68f02c-647d-4ac9-9ba6-aa1d7b294c6b/content>. (Дата звернення: 18.10.2025).

43. Кузьминчук Н.В., Куценко Т.М., Терованесова О.Ю. Теоретичні підходи до розуміння сутності маркетингової товарної політики підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2019. № 66. С. 149–158.

44. Липчук В.В. Маркетинг: основи теорії і практики : навч. посіб. Львів : Магнолія, 2006. 288 с.

45. Мазур О. Є. Багатовимірний АВС-аналіз асортименту [Електронний ресурс]. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2019. № 4 (269). С. 80-91. Режим доступу:

<https://economics.net.ua/files/archive/2019/No4/80.pdf>. (Дата звернення: 22.09.2025).
DOI: 10.5281/zenodo.3757928.

46. Маркетингова товарна політика : практикум [Електронний ресурс]. А. В. Шевченко, О. С. Борисенко, Ю. В. Фісун, О. М. Крапко. К. : НАУ, 2022. Режим доступу: <https://vstup.htek.com.ua/wp-content/uploads/2025/03/2.2-Shtvchenko.pdf> (Дата звернення: 17.11.2025).

47. Мельник О. М. Етапи життєвого циклу товару та їх характеристики [Електронний ресурс]. Маркетингова товарна політика: теорія і практика : [навч. посіб.]. О. М. Мельник. Київ, 2024. Режим доступу: <https://buklib.net/books/37672/>. (Дата звернення: 10.11.2025).

48. Мних Є. В. Економічний аналіз: Підручник. 2-е вид., перероб. і доп. К. : Центр навчальної літератури, 2005. 472 с.

49. Непочатенко А. В., Непочатенко В. А. Формування товарної політики підприємства [Електронний ресурс]. Проблеми та перспективи розвитку економіки та підприємництва : матеріали І Всеукр. наук.-практ. конф. (Біла Церква, 26 жовт. 2023 р.) Білоцерків. нац. аграр. ун-т. Біла Церква, 2023. С. 69-72. Режим доступу: https://rep.btsau.edu.ua/bitstream/BNAU/9688/1/Nepochatenko%20A.V.%20tezy_econ%2026.10.23-69-72.pdf. (Дата звернення: 20.12.2025)

50. Оборотність товару: як розрахувати і чим корисна для ритейлу? [Електронний ресурс]. Datawiz.io : Блог. Київ, 2022. 6 липня. Режим доступу: <https://datawiz.io/uk/blog/inventory-turnover-ratio-how-to-calculate-it>. (Дата звернення: 20.11.2025).

51. Окрепкий Р. Б., Лагоцька Н. З. Стратегічні аспекти формування маркетингової товарної політики підприємства [Електронний ресурс]. Сталий розвиток економіки. 2015. № 2 (27). С. 283-290.

52. Офіційний сайт ТОВ «МАЙ ПРІНТ». Режим доступу: <https://myprint.ua/>

53. П'ятницька Г. Т., Шевчун М. Б., Яцишина К. В. Інформаційне забезпечення управління якістю логістичних процесів підприємства торгівлі: визначення та організація [Електронний ресурс]. Вісник Львівського торговельно-

економічного університету. Економічні науки. 2020. № 61. С. 18-22. Режим доступу: <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-econom/article/view/719/683>. (Дата звернення: 22.10.2025).

54. Павленко А. Ф. Маркетингові аспекти управління підприємством: монографія. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 240 с.

55. Павлова М. Б. Основні показники асортименту товарів у роздрібній торгівлі [Електронний ресурс]. Торгівля, комерція, маркетинг. 2017. Вип. 20. С. 127-129. Режим доступу: http://journals-lute.lviv.ua/journal/20_2017/25.pdf. (Дата звернення: 07.11.2025).

56. Петрова І.Л. Контент-маркетинг : навчально-методичний посібник. Київ : Ліра-К, 2023. 212 с.

57. Прибутковість постачальників проектних послуг [Електронний ресурс]. KUMAVISION : Блог. 2024. Режим доступу: <https://kumavision.com/uk/блог/прибутковість-постачальників-проектних-послуг>. (Дата звернення: 05.09.2025).

58. Пріб К.А., Патика Н.І. Діагностика в системі управління: навч. посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2016. 432 с.

59. Про рекламу: Закон України від 03.07.1996 № 270/96-ВР [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/270/96-%D0%B2%D1%80>. (Дата звернення: 27.09.2025).

60. Про технічні регламенти та оцінку відповідності : Закон України від 15.01.2015 № 124-VIII [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.ukrbudex.org.ua/storage/editor/files/laws/124-VIII.pdf>. (Дата звернення: 20.11.2025).

61. Птащенко О. В. Товарна політика підприємства та її маркетингова підтримка [Електронний ресурс]. БІЗНЕСІНФОРМ. 2011. № 9. С. 221-223. Режим доступу: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2011-9_0-pages-221_223.pdf. (Дата звернення: 14.11.2025).

62. Райко Д. В., Шипуліна Ю. С. Маркетингова товарна політика [Електронний ресурс]. навч. посіб. Суми : Триторія, 2022. 158 с. Режим доступу:

<https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/eb035cce-8c91-4abb-8fb0-d06f53715829/content> (Дата звернення: 08.10.2025).

63. Савченко Н. В., Скляр О. С. Інформаційне забезпечення управління якістю логістичних процесів підприємства торгівлі: визначення та організація [Електронний ресурс]. Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки. 2020. № 61. С. 18-25. Режим доступу: <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-econom/article/view/719/683>. (Дата звернення: 20.11.2025).

64. Савчук Г. П. Стратегічне управління товарною політикою в умовах цифрової економіки: монографія Одеса : Вид-во ОНЕУ, 2023. 280 с.

65. Скопенко Н. С. Теоретико-методичні підходи до формування та оптимізації товарного асортименту підприємства [Електронний ресурс]. Сучасний стан, проблемні аспекти та перспективи розвитку обліково-контрольного та аналітичного забезпечення управління підприємством : колективна монографія. Київ : НУХТ, 2019. С. 235-247. Режим доступу: <https://dspace.nuft.edu.ua/items/3128a019-70d5-4b0e-a189-e90960cad0a>. (Дата звернення: 10.12.2025).

66. Скрипник О. О. Основні елементи товарної політики підприємства у сучасних умовах [Електронний ресурс]. Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського». 2024. № 3 (40). С. 132-139.

67. Степанов В. П. ABC-XYZ-аналіз як інструмент оптимізації запасів [Електронний ресурс]. Журнал «Управління та менеджмент». 2024. № 4 (18). С. 45-52. Режим доступу: <https://journal.management.ua/archive/2024/4/ivanov-abc-xyz.pdf>. (Дата звернення: 21.11.2025). DOI: 10.29299/jm.2024.4.45.

68. Табачинська Т. П. Методи формування асортименту товарів на ринку будматеріалів. [Електронний ресурс]. Актуальні проблеми економіки та управління : збірник наукових праць молодих вчених. 2011. Вип. 5. С. 78-82. Режим доступу: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/28d1219f-20a8-48d9-a251-79f6e6985ea2/content>. (Дата звернення: 25.10.2025).

69. Тарасюк Г. М., Шваб Л. І. Планування діяльності підприємства. Навч. посіб. Київ: Каравела, 2005. 432 с.

70. Терещенко О.О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання: навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2013. 565 с.

71. Тимченко Л. М. Правовий захист від недобросовісної конкуренції за господарським законодавством України [Електронний ресурс]. Науковий вісник Ужгородського Національного Університету. Серія: Право. 2021. Вип. 67. С. 119-125. Режим доступу: <https://visnyk-juris-uzhnu.com/wp-content/uploads/2022/01/26.pdf>. (Дата звернення: 16.10.2025).

72. Ткаченко Н. Б. Маркетингова товарна політика. Навч. посібник. Київ, КДТЕУ, 2002. 149 с.

73. Товарний асортимент, товарна номенклатура і показники, які її характеризують [Електронний ресурс]. Конспект лекцій. Київський університет туризму, економіки і права. Київ, 2016. 18 с. Режим доступу: <https://studfile.net/preview/5127927/page:7/>. (Дата звернення: 27.10.2025).

74. Тюленєва Ю. В., Майстренко Н. В. Застосування методу ABC-XYZ-аналізу під час управління логістичними процесами аграрного підприємства [Електронний ресурс]. Global and National Problems of Economy. 2017. Вип. 20. С. 598-603. Режим доступу: <http://global-national.in.ua/archive/20-2017/122.pdf>. (Дата звернення: 11.11.2025).

75. Устенко О.Л. Економіка підприємництва: методичний посібник. Київ: МАУП, 2016. 458 с.

76. Федонін О.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навчальний посібник Київ: КНЕУ, 2014. 316 с.

77. Хом'як Ю. М., Затирка М. С. Система показників оцінки асортименту роздрібного підприємства [Електронний ресурс]. Вісник Львівського торговельно-економічного університету. 2013. Вип. 15. С. 598-603. Режим доступу: http://journals-lute.lviv.ua/journal/15_2013/12.pdf. (Дата звернення: 20.10.2025).

78. Хринюк О., Ганіч С. Товарна політика підприємства: адаптація товарів

до вимог міжнародного ринку [Електронний ресурс]. Економіка та суспільство. 2022. № 41. С. 111. Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1549>. (Дата звернення: 05.11.2025). DOI: 10.32782/2524-0072/2022-41-25.

79. Череп О. Г., Коцеруба А. В. Формування системи маркетингової товарної політики [Електронний ресурс]. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2021. № 1. С. 320-323. DOI: 10.31891/2307-5740-2021-290-1-55. Режим доступу: <https://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/08/2021-1-%D0%95%D0%9D-55.pdf> (Дата звернення: 10.11.2025).

80. Шумкова О. В. Оптимізація товарного асортименту як запорука стабільності діяльності підприємства [Електронний ресурс]. Науковий вісник СНАУ. Серія: Економіка та менеджмент. Суми : СНАУ, 2023. Вип. 2 (100). С. 105-110. Режим доступу: <https://surli.cc/sstcfo> (Дата звернення: 08.10.2025).

81. ABC-XYZ-аналіз: метод, який працює на ваш бізнес [Електронний ресурс]. RBC Group. Київ, 2025. 25 серпня. Режим доступу: <https://www.rbcgrp.com/ua/abc-xyz-analiz-metod-jakij-pracjuie-na-vash-biznes/>. (Дата звернення: 16.11.2025).

82. Pianca A. Philip Kotler's five product levels [Електронний ресурс]. ANTONIO's Substack. 2024. 9 квітня. Режим доступу: <https://antoniopianca.substack.com/p/philip-kotlers-five-product-levels>. (Дата звернення: 01.08.2025).

83. XYZ-аналіз [Електронний ресурс]. Вікіпедія. Вільна енциклопедія. Режим доступу: <https://uk.wikipedia.org/wiki/XYZ-%D0%B0%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%96%D0%B7>. (Дата звернення: 16.11.2025).

ДОДАТКИ

		Додаток 1 до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова звітність" (пункт 4 розділу I)	
Фінансова звітність малого підприємства			
			КОДИ
		Дата (рік, місяць, число)	31.12.2022
Підприємство: ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "МАЙ ПРІНТ"		за ЄДРПОУ	43427227
Територія: ЖИТОМИРСЬКА		за за КАТОТТГ І	UA18040190010057814
Організаційно-правова форма господарювання: ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ		за КОПФГ	240
Вид економічної діяльності: Друкування іншої продукції		за КВЕД	18.12
Середня кількість працівників: 7			
Адреса, телефон: вулиця БАСЕЙНА, буд. 2, м. ЖИТОМИР, ЖИТОМИРСЬКА обл., 10014, УКРАЇНА, тел. -			
1. Баланс	Форма № 1-м	Код за ДКУД	1801006
на 31.12.2022 р.			
Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	0	0
первісна вартість	1001	0	-
накопичена амортизація	1002	(0)	(-)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	138,20
Основні засоби:	1010	0	22,10
первісна вартість	1011	0	24,60
знос	1012	(0)	2,50
Довгострокові біологічні активи	1020	0	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0	-
Інші необоротні активи	1090	0	-
Усього за розділом I	1095	0	160,30
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	1 863,90	2 446,10
у тому числі готова продукція	1103	1 863,90	2 426,00
Поточні біологічні активи	1110	0	-
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	0	18,00
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	152,20	99,40
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	2 457,30	2 534,00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	26,30	405,60
Витрати майбутніх періодів	1170	1,50	1,80
Інші оборотні активи	1190	0	8,60
Усього за розділом II	1195	4 501,20	5 513,50
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	-
Баланс	1300	4 501,20	5 673,80

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	10,00	10,00
Додатковий капітал	1410	2 843,90	3 582,30
Резервний капітал	1415	0	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	155,00	422,40
Неоплачений капітал	1425	(0)	(-)
Усього за розділом I	1495	3 008,90	4 014,70
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	0	-
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	0	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	-
товари, роботи, послуги	1615	15,00	169,40
розрахунками з бюджетом	1620	42,60	59,70
у тому числі з податку на прибуток	1621	42,60	59,70
розрахунками зі страхування	1625	0	-
розрахунками з оплати праці	1630	0	-
Доходи майбутніх періодів	1665	0	-
Інші поточні зобов'язання	1690	1 434,70	1 430,00
Усього за розділом III	1695	1 492,30	1 659,10
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	-
Баланс	1900	4 501,20	5 673,80

2. Звіт про фінансові результати

за Рік 2022

	Форма № 2- м	Код за ДКУД	1801007
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	8 107,50	7 323,60
Інші операційні доходи	2120	4,70	0
Інші доходи	2240	-	0
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	8 112,20	7 323,60
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	6 872,20	6 307,70
Інші операційні витрати	2180	902,10	779,40
Інші витрати	2270	0,10	(0)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	7 774,40	7 087,10
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	337,80	236,50
Податок на прибуток	2300	70,40	42,60
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	267,40	193,90
Керівник		Федьович Микола Миколайович (ініціали, прізвище)	
Головний бухгалтер		Посада не передбачена штатним розписом (ініціали, прізвище)	

		Додаток 1 до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова звітність" (пункт 4 розділу I)	
Фінансова звітність малого підприємства			
			КОДИ
		Дата (рік, місяць, число)	31.12.2023
Підприємство: ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "МАЙ ПРІНТ"		за ЄДРПОУ	43427227
Територія: ЖИТОМИРСЬКА		за за КАТОТТГ І	UA18040190010057814
Організаційно-правова форма господарювання: ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ		за КОПФГ	240
Вид економічної діяльності: Друкування іншої продукції		за КВЕД	18.12
Середня кількість працівників: 6			
Адреса, телефон: вулиця БАСЕЙНА, буд. 2, м. ЖИТОМИР, ЖИТОМИРСЬКА обл., 10014, УКРАЇНА, тел. -			
1. Баланс	Форма № 1-м	Код за ДКУД	1801006
на 31.12.2023 р.			
Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	0	0
первісна вартість	1001	0	-
накопичена амортизація	1002	(0)	(-)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	138,20	-
Основні засоби:	1010	22,10	114,60
первісна вартість	1011	24,60	147,50
знос	1012	2,50	32,90
Довгострокові біологічні активи	1020	0	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0	-
Інші необоротні активи	1090	0	-
Усього за розділом I	1095	160,30	114,60
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	2 446,10	4 369,50
у тому числі готова продукція	1103	2 426,00	4 347,60
Поточні біологічні активи	1110	0	-
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	18,00	1 275,00
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	99,40	-
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	2 534,00	1 796,40
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	405,60	1 332,90
Витрати майбутніх періодів	1170	1,80	2,10
Інші оборотні активи	1190	8,60	31,30
Усього за розділом II	1195	5 513,50	8 807,20
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	-
Баланс	1300	5 673,80	8 921,80

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	10,00	3 613,00
Додатковий капітал	1410	3 582,30	500,70
Резервний капітал	1415	0	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	422,40	1 069,10
Неоплачений капітал	1425	(0)	(-)
Усього за розділом I	1495	4 014,70	5 182,80
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	0	400,00
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	0	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	-
товари, роботи, послуги	1615	169,40	166,80
розрахунками з бюджетом	1620	59,70	152,30
у тому числі з податку на прибуток	1621	59,70	142,00
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	0	-
Доходи майбутніх періодів	1665	0	-
Інші поточні зобов'язання	1690	1 430,00	3 019,90
Усього за розділом III	1695	1 659,10	3 339,00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	-
Баланс	1900	5 673,80	8 921,80

2. Звіт про фінансові результати

за Рік 2023

	Форма № 2- м	Код за ДКУД	1801007
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	12 060,20	8 107,50
Інші операційні доходи	2120	33,70	4,70
Інші доходи	2240	-	0
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	12 093,90	8 112,20
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	9 611,40	6 872,20
Інші операційні витрати	2180	1 637,10	902,10
Інші витрати	2270	56,70	0,10
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	11 305,20	7 774,40
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	788,70	337,80
Податок на прибуток	2300	142,00	70,40
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	646,70	267,40
Керівник		Федьович Микола Миколайович (ініціали, прізвище)	
Головний бухгалтер		Посада не передбачена штатним розписом (ініціали, прізвище)	

		Додаток 1 до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова звітність" (пункт 4 розділу I)	
Фінансова звітність малого підприємства			
			КОДИ
		Дата (рік, місяць, число)	31.12.2024
Підприємство: ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "МАЙ ПРІНТ"		за ЄДРПОУ	43427227
Територія: ЖИТОМИРСЬКА		за за КАТОТТГ І	UA18040190010057814
Організаційно-правова форма господарювання: Товариство з обмеженою відповідальністю		за КОПФГ	240
Вид економічної діяльності: Друкування іншої продукції		за КВЕД	18.12
Середня кількість працівників: 6			
Адреса, телефон: вулиця БАСЕЙНА, буд. 2, м. ЖИТОМИР, ЖИТОМИРСЬКА обл., 10014, УКРАЇНА, тел. -			
1. Баланс	Форма № 1-м	Код за ДКУД	1801006
на 31.12.2024 р.			
Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	0	0
первісна вартість	1001	0	-
накопичена амортизація	1002	(0)	(-)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	-
Основні засоби:	1010	114,60	164,60
первісна вартість	1011	147,50	229,20
знос	1012	32,90	64,60
Довгострокові біологічні активи	1020	0	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0	-
Інші необоротні активи	1090	0	-
Усього за розділом I	1095	114,60	164,60
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	4 369,50	3 914,20
у тому числі готова продукція	1103	4 347,60	3 776,80
Поточні біологічні активи	1110	0	-
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	1 275,00	1 183,60
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	0	6,30
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1 796,40	6 167,80
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 332,90	672,30
Витрати майбутніх періодів	1170	2,10	2,60
Інші оборотні активи	1190	31,30	46,20
Усього за розділом II	1195	8 807,20	11 993,00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	-
Баланс	1300	8 921,80	12 157,60

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	3 613,00	3 613,00
Додатковий капітал	1410	500,70	500,70
Резервний капітал	1415	0	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1 069,10	2 210,60
Неоплачений капітал	1425	(0)	(-)
Усього за розділом I	1495	5 182,80	6 324,30
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	400,00	2 199,60
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	0	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	-
товари, роботи, послуги	1615	166,80	167,50
розрахунками з бюджетом	1620	152,30	283,00
у тому числі з податку на прибуток	1621	142,00	250,60
розрахунками зі страхування	1625	0	-
розрахунками з оплати праці	1630	0	-
Доходи майбутніх періодів	1665	0	-
Інші поточні зобов'язання	1690	3 019,90	3 183,20
Усього за розділом III	1695	3 339,00	3 633,70
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	-
Баланс	1900	8 921,80	12 157,60

2. Звіт про фінансові результати

за Рік 2024

	Форма № 2- м	Код за ДКУД	1801007
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	15 837,00	12 060,20
Інші операційні доходи	2120	243,10	33,70
Інші доходи	2240	-	0
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	16 080,10	12 093,90
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	12 240,70	9 611,40
Інші операційні витрати	2180	2 088,60	1 637,10
Інші витрати	2270	358,70	56,70
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	14 688,00	11 305,20
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	1 392,10	788,70
Податок на прибуток	2300	250,60	142,00
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	1 141,50	646,70
Керівник		Федьович Микола Миколайович (ініціали, прізвище)	
Головний бухгалтер		Посада не передбачена штатним розписом (ініціали, прізвище)	