

НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
ІМЕНІ ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»

Факультет менеджменту та маркетингу

Кафедра менеджменту підприємств

«До захисту допущено»
Завідувач кафедри

д.е.н., проф. Вікторія ДЕРГАЧОВА

«10» червня 2024 р.

ДИПЛОМНА РОБОТА

на здобуття ступеня бакалавра

за освітньо-професійною програмою
«Менеджмент і бізнес-адміністрування»
спеціальності 073 «Менеджмент»

на тему: «Забезпечення конкурентоспроможності підприємства на
zasадах асортиментної політики»

Виконала студентка 4 курсу, групи УВ-02
СТАСЕНКО Анастасія Олександрівна

_____ (підпис)

Керівник доцент кафедри менеджменту підприємств
к.е.н, доц.

ЧУПРИНА Маргарита Олександрівна

_____ (підпис)

Рецензент завідувач кафедри економічної кібернетики

д.е.н., проф. БОЯРИНОВА Катерина Олександрівна

_____ (підпис)

Засвідчую, що у цій дипломній
роботі немає цитат та вилучень з
праць інших авторів без
відповідних посилань
Студент(ка) _____

(підпис)

Київ – 2024 року

**Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»**

Факультет менеджменту та маркетингу

Кафедра менеджменту підприємств

Рівень вищої освіти – перший (бакалаврський)

Спеціальність **073 «Менеджмент»**

Освітньо-професійна програма **«Менеджмент і бізнес-адміністрування»**

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

д.е.н., проф. Вікторія ДЕРГАЧОВА

12 жовтня 2023 р.

**ЗАВДАННЯ
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ
СТАСЕНКО Анастасії Олександрівни**

1. Тема роботи: «ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ»

керівник роботи к.е.н., доц. **ЧУПРИНА Маргарита Олександрівна**

затверджено наказом по університету від 30.05.2024р. № 2222-с

2. Термін подання студентом роботи: 10.06.2024 р.

3. Вихідні дані до роботи: наукова та навчально-методична література, законодавчі й нормативні акти України, які регламентують особливості діяльності підприємства, інформація про історію створення та розвиток підприємства ТОВ «Еліт-Брук», фінансова звітність (форма № 1 «Баланс», форма № 2 «Звіт про фінансові результати» за 2021-2023рр.; форма № 5 «Примітки до річної фінансової звітності»); звіти про виробництво продукції за 2021-2023 рр.; статут. форма № 5 «Примітки до річної фінансової звітності»); звіти про виробництво продукції за 2021-2023 рр.; статут.

4. Зміст пояснювальної записки

а) теоретична частина:

- розглянути сутність види асортиментної політики, а також її вплив на конкурентоспроможність підприємства;
- проаналізувати методику оцінки ефективності асортиментної політики підприємства;

б) аналітична частина:

- проаналізувати результатів фінансово-економічної діяльності підприємства;
- оцінити конкурентоспроможність та ефективність діяльності підприємства;
- оцінити ефективність асортиментної політики підприємства;

в) рекомендаційна частина:

- надати пропозиції з удосконалення асортиментної політики підприємства,
- обґрунтувати доцільність реалізації запропонованого заходу.

5. Перелік ілюстративного матеріалу

1. Результати діяльності підприємства ТОВ «Еліт-Брук».
2. Оцінка ефективності діяльності ТОВ «Еліт-Брук» за 2021-2023 рр.
3. Оцінка ділової активності ТОВ «Еліт-Брук» за 2021-2023 рр.
4. Оцінка ліквідності та фінансової стійкості ТОВ «Еліт-Брук» за 2021-2023 рр.
5. SWOT-аналіз ТОВ «Еліт-Брук»
6. Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Еліт-Брук»
7. Заходи поліпшення асортиментної політики ТОВ «Еліт-Брук».
8. Витрати на впровадження запропонованих заходів.
9. Основні ризики проєкту
10. Економічний ефект реалізації проєкту.

6. Дата видачі завдання: 12 жовтня 2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Позначки керівника про виконання завдань
1.	Збір необхідної інформації щодо теоретичних та практичних засад управління реалізацією проектів	08.10.2023 – 31.10.2023	
2.	Розгляд теоретичних положень та практичного досвіду управління реалізацією проектів вітчизняними підприємствами	01.11.2023– 30.11.2023	
3.	Вибір підприємства – бази дослідження, дослідження досвіду та ринкового середовища функціонування підприємства	01.12.2023 – 31.12.2023	
4.	Економіко-управлінський аналіз результатів господарської діяльності підприємства ТОВ «Еліт-Брук»	01.01.2024 – 31.01.2024	
5.	Аналіз діяльності підприємства ТОВ «Еліт-Брук»	01.02.2024 – 28.02.2024	
6.	Оцінка ефективності асортиментної політики підприємства ТОВ «Еліт-Брук»	01.03.2024 – 31.03.2024	
7.	Розроблення пропозиції поліпшення асортиментної політики на підприємстві ТОВ «Еліт-Брук»	01.04.2024 – 30.04.2024	
8.	Обґрунтування ефективності реалізації запропонованої пропозиції	01.05.2024 – 25.05.2024	
9.	Оформлення дипломної роботи першого (бакалаврського) рівня вищої освіти	26.05.2024 – 30.05.2024	

Студент _____ Анастасія СТАСЕНКО

Керівник дипломної роботи _____ Маргарита ЧУПРІНА

РЕФЕРАТ

Дипломна робота на тему: «Забезпечення конкурентоспроможності підприємства на засадах асортиментної політики» містить 79 сторінок, 27 таблиць, 7 рисунків. Перелік посилань нараховує 40 найменувань.

Метою роботи є розгляд теоретичних положень асортиментної політики підприємства та розроблення практичних рекомендацій щодо її вдосконалення метою підвищення конкурентоспроможності.

Об'єктом дипломної роботи є процес забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Предмет дипломної роботи – теоретичні положення та практичні рекомендації щодо забезпечення конкурентоспроможності та вдосконалення асортиментної політики ТОВ «Еліт-Брук».

Методи дослідження. У роботі використані наступні методи дослідження: наукового узагальнення, класифікації, аналізу та синтезу, порівняння, графічний, коефіцієнтний, ABC та XYZ-аналіз.

Результати роботи. За результатами виконання дипломної роботи запропоновано проєкт поліпшення асортиментної політики підприємства. Економічний ефект від його впровадження - підвищення очікуваного чистого прибутку на 838,12 тис. грн.

Рекомендації щодо використання результатів роботи. Результати дипломної роботи можуть бути використані підприємствами будівельної індустрії, що планують підвищити обсяги реалізації, прибутковість та конкурентоспроможність шляхом розширення асортименту продукції.

Ключові слова: асортиментна політика, конкурентоспроможність, ефективність, чистий прибуток, витрати, дохід, інвестиційний проєкт, ризики.

ABSTRACT

Bachelor's thesis includes 79 pages, 27 tables, 7 drawings. The bibliography list consists of 40 items.

The purpose of the work is to consider theoretical aspects of enterprises' assortment policy and develop practical recommendations of its improvement in order to increase competitiveness.

The object of the thesis is the process of ensuring the enterprise's competitiveness.

The subject of the thesis is theoretical aspect and practical recommendations for ensuring competitiveness and improving the assortment policy of the enterprise.

Research methods. The following research methods are used in the work: scientific generalization, classification, analysis and synthesis, comparison, graphic, ratio, ABC and XYZ analysis for the analysis of the product range.

Results of work. As a result of the thesis, a project that improves company's assortment policy is proposed. The economic effect its implementation is increasing of net profit by 838.12 thousand hryvnias.

Recommendations for the use of work results. The results of the diploma work can be used by enterprises of the construction industry that plan to increase sales, profitability and competitiveness by expanding the range of products.

Keywords: assortment policy, competitiveness, efficiency, net profit, costs, income, investment project, risks.

ЗМІСТ

ВСТУП	8
1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВДОСКОНАЛЕННЯ АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ	10
1.1. Сутність, види асортиментної політики та її вплив на конкурентоспроможність підприємства	10
1.2. Методи оцінки ефективності асортиментної політики	15
Висновки до першого розділу	30
2 АНАЛІЗ РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «ЕЛІТ-БРУК»	32
2.1. Техніко-економічна характеристика підприємства	32
2.2. Аналіз рівня конкурентоспроможності підприємства	50
2.3. Оцінка ефективності асортиментної політики підприємства	54
Висновки до другого розділу	61
3. ШЛЯХИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «ЕЛІТ-БРУК» НА ЗАСАДАХ АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ	63
3.1. Пропозиції щодо удосконалення асортиментної політики ТОВ «Еліт- Брук»	63
3.2. Економічне обґрунтування доцільності реалізації запропонованих заходів	71
Висновки третього розділу	76
ВИСНОВКИ	78
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	80

ВСТУП

Актуальність. Асортиментна політика підприємства займає особливе місце в системі управління виробничо-збутовою діяльністю підприємства, оскільки від результатів її реалізації залежить, чи займе підприємство провідні позиції на ринку та досягне стабільного розвитку, чи потрапить у кризовий стан, не маючи змоги ефективно конкурувати та виживати у складному та мінливому зовнішньому середовищі. Питання, пов'язані з формуванням оптимального асортименту сьогодні є особливо актуальною зараз, коли більшість промислових та комерційних підприємств працюють у висококонкурентному ринковому середовищі. Тому кожному підприємству необхідно формувати асортимент, який максимально відповідає вимогам споживачів, що буде посилювати конкурентну позицію суб'єкта господарювання на ринку та підвищувати його прибутковість.

Мета та завдання роботи. Мета дипломної роботи є:

- визначення теоретико-методичних засад асортиментної політики підприємства та розроблення практичних рекомендацій щодо її вдосконалення;

- оцінка рівня конкурентоспроможності ТОВ «Еліт-Брук» та визначення напрямів її підвищення.

Відповідно до визначеної мети, зазначимо завдання, необхідні для її досягнення:

- дослідити сутність асортиментної політики та методи оцінки її ефективності;
- оцінити фінансово-економічний стан ТОВ «Еліт-Брук»;
- оцінити конкурентоспроможність ТОВ «Еліт-Брук»;
- розробити шляхи вдосконалення асортиментної політики ТОВ «Еліт-Брук» для підвищення конкурентоспроможності підприємства;
- оцінити вплив запропонованих заходів на підвищення конкурентоспроможності бізнесу.

Базою дослідження є ТОВ «Еліт-Брук», основна діяльність якого полягає в виробництві та реалізації тротуарної плитки.

Предмет та об'єкт дослідження. Об'єктом дослідження є процес забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Предметом дослідження є теоретичні положення та практичні рекомендації щодо забезпечення конкурентоспроможності та вдосконалення асортиментної політики ТОВ «Еліт-Брук».

Методи дослідження. Для вирішення поставлених завдань в дипломній роботі використовувалися наступні методи: наукового узагальнення, класифікації, аналізу та синтезу, порівняння (горизонтальний аналіз фінансових результатів підприємства), графічний, коефіцієнтний (визначення показників рентабельності та ліквідності), ABC та XYZ-аналіз для аналізу асортименту продукції.

Результати дипломної роботи. Практична цінність дипломної роботи полягає в розробці та обґрунтуванні запровадження інвестиційного проекту, який може бути використано для розширення асортименту підприємств будівельної індустрії.

1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВДОСКОНАЛЕННЯ АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

1.1 Сутність, види асортиментної політики та її вплив на конкурентоспроможність підприємства

Управління асортиментною політикою є одним з найголовніших напрямків діяльності виробничого підприємства, особливо в сучасних умовах ринкової економіки, коли до товару з боку споживача висувуються високі вимоги з якості та асортименту. Як свідчить світовий досвід, лідерство в конкурентній боротьбі отримує підприємство, яке розробляє найбільш обґрунтовану асортиментну політику та ефективно управляє її реалізацією.

Асортиментна політика відіграє важливу роль у функціонуванні будь-якого підприємства, незалежно від сфери його діяльності, оскільки вона задає напрямок розвитку бізнесу [16, с. 35]. Оптимальний асортимент дозволяє компанії сформувати ефективний продуктивний портфель, тим самим оптимізуючи прибуток компанії в довгостроковій перспективі та сприяючи підвищенню конкурентоспроможності на ринку. Набір товарів, що пропонує підприємство на ринку, називають асортиментом (від французького слова «assortiment» - підбір різних видів і сортів товарів). Для утримання конкурентних переваг підприємствам необхідно ретельно вивчити асортиментний портфель і гармонізувати його з потребами кінцевого споживача. Саме тому дослідження асортиментної політики набуває особливої актуальності сьогодні, коли формується лояльність споживачів до певних брендів та компаній.

Сьогодні існує багато підходів до визначення сутності асортиментної політики підприємства (табл.1.1).

Таблиця 1.1 – Основні підходи до розуміння категорії «асортиментна політика»

Автор	Визначення
<i>З точки зору загального розуміння маркетингу</i>	
А.Ф. Баришев	«Асортиментна політика – це політика, яка спрямована на формування оптимального товарного портфелю в умовах реальних ринків» [1, с. 15]
Г. Л. Багієв	«Асортиментна політика – це важлива складова товарної політики, яка визначає оптимальний набір товарних груп, підгруп, видів, марок, а також встановлює оптимальне співвідношення між моделями та їх модифікаціями» [2, с. 25]
І. Герчикова	«Асортиментна політика – це політика, що припускає розв’язок проблеми вибору номенклатури виробленої продукції і її оптимізацію» [10, с. 18]
Л. Міщенко	«Асортиментна політика – це система поглядів на розвиток асортименту і адекватна система заходів для її реалізації в сфері виробництва, обміну й споживання» [10, с. 19]
С. В. Захаров	«Асортиментна політика – це стратегічне формування товарного асортименту підприємства, а також управління та підтримка існуючих товарних груп» [1, с. 7]
<i>З точки зору загального управлінського розуміння</i>	
О. М. Книшова	«Асортиментна політика припускає певний набір дій або заздалегідь обміркованих методів і принципів діяльності, завдяки якому забезпечується наступність і цілеспрямованість дій по формуванню й керуванню асортиментами товарів» [3, с. 24]
Б. Берман, Дж. Еванс, А. Баєв	«Асортиментна політика – це політика, суть якої полягає у визначенні номенклатури виготовлених і реалізованих товарів, продукції з урахуванням власних можливостей, можливостей постачальників і партнерів, потреб ринку, ступеня ризику, сезонності попиту, кон’юнктури та динаміки цін і ін.» [4, с. 2]
Ш. Опельбаум	«Асортиментна політика – це система поглядів і комплекс заходів щодо управління товарним асортиментом» [10, с. 21]
А. Ковальов	«Асортиментна політика – це певний набір правил і принципів, якими керується підприємство при формуванні асортименту своєї продукції» [10, с.22]
В. Зотов	«Асортиментна політика – це процес формування оптимальної структури асортименту підприємств різних форм власності та галузевої організації» [10, с. 21]
<i>З точки зору зосередження на спільній меті</i>	
Ф. Котлер	«Асортиментна політика – це визначення (формування. та підтримка оптимальної структури товарів, які виробляються та реалізуються з врахуванням поточних та майбутніх цілей підприємства» [5, с. 68]
О. Мяснянкіна	«Асортиментна політика – це діяльність підприємства по добору виробів у номенклатурний набір, що забезпечує підприємству економічну стабільність» [11, с.22]

Закінчення табл. 1.1

А. Асаул	«Асортиментна політика – це визначення набору асортиментних груп, найбільш кращого з погляду забезпечення економічно ефективної діяльності комерційної організації у стратегічному й тактичному періоді» [10, с. 18]
Є. Минаєва	«Асортиментна політика – це система заходів щодо визначення набору товарних груп, найбільш кращих для успішної роботи на ринку, що й забезпечують економічну ефективність діяльності фірми в цілому» [10, с. 15]
В. Немков	«Асортиментна політика – це система заходів, що забезпечують із високим ступенем імовірності стабільність функціонування підприємства й визначаючих номенклатуру, асортимент виробленої продукції, час змін у існуючій номенклатурі, перехід однієї асортиментної позиції у іншу, а також обсяг продукції, що випускається» [12, с.64]
<i>З точки зору орієнтації на потреби споживачів</i>	
А. Орлов, Ф.Крутікова	«Асортиментна політика – це цілеспрямоване формування асортименту з урахуванням розвитку суспільних потреб, купівельного попиту, досягнень науково-технічного прогресу» [10, с.7]
Ф.Алескеров, А. Яровиков	«Асортиментна політика – це вираження конкретних форм управління ринком у сфері забезпечення структурно-асортиментної збалансованості попиту та пропозиції з урахуванням цільових орієнтирів і установок» [10, с.8]
Е. Дихтль, Х. Хершген	«Асортиментна політика – це найважливіший інструмент комплексу маркетингу, полягає у створенні такої сукупності окремих продуктів, яка має переваги з точки зору покупців» [10 с.10]
С. В. Близнюк	«Асортиментна політика – політика щодо формування асортименту підприємства на цільових ринках, а також план подальшого керування та оптимізації його, виходячи з загроз та можливостей маркетингового середовища» [6, с.15]

Складено автором на основі джерел [1, 2, 3-4, 6, 10-12]

Отже, на думку науковців, асортиментна політика - це сфера діяльності менеджерів і маркетологів компанії. Вона реалізується через систему інструментів, принципів і методів та в кінцевому підсумку призводить до формування оптимального асортиментного портфеля на основі систематичного вивчення потреб споживачів, що призводить до підвищення ефективності діяльності та прибутковості суб'єкта господарювання» [16, с. 48].

В цілому, можна зауважити, що асортиментна політика спрямована на досягнення мети підприємства за рахунок реалізації асортименту продукції при гармонійному поєднанні споживчих потреб із підприємницькими можливостями суб'єкта ринку.

Основною метою управління асортиментом є забезпечення сталого розвитку та конкурентоспроможності підприємств на ринку.

Основні цілі асортиментної політики:

- задоволення вимог споживачів;
- залучення нових споживачів;
- освоєння нових ринків;
- формування та оптимізація виробничої та товарної структур;
- оптимальне використання технічних знань і досвіду компанії;
- зниження витрат, пов'язаних з формуванням асортименту;
- збільшення оборотності виробничих запасів;
- забезпечення оптимальної величини прибутку [7, с. 200].

Види асортиментної політики:

- Широкий асортимент (широка лінійка товарів та послуг) має місце, коли компанія пропонує велику кількість різноманітних товарів та послуг, зокрема в супермаркетах, універсальних магазинах. Переваги: привабливість для різних сегментів ринку, можливість задовольнити різноманітні потреби споживачів за рахунок розширеного вибору. Недоліки: може вимагати значного обсягу інвестицій в управління запасами та складською інфраструктурою. Таким чином, широкий асортимент дозволяє диверсифікувати продукцію; орієнтуватися на різні вимоги споживачів і стимулювати здійснення покупок в одному місці.

- Вузький асортимент (обмежена лінійка товарів та послуг) передбачає фокус на обмеженій кількості товарів та послуг, зокрема в магазинах, які спеціалізуються на конкретних категоріях товарів. Переваги: зниження витрат на управління асортиментом, спрощення процесів виробництва та постачання, спеціалізація, експертність у певній сфері. Недоліки: ризик втрати споживачів через обмежену можливість задоволення їх різноманітних потреб.

- Ексклюзивний асортимент (унікальні товари чи послуги) передбачає фокус на високоякісних та ексклюзивних товарах з високою ціновою маржею, зокрема в бутиках, які реалізують ексклюзивні товари, художніх галереях.

Переваги: підвищення прибутковості, створення елітарного іміджу бренду, виділення на ринку, створення ексклюзивного образу. Недоліки: зменшення доступності для широкого кола споживачів.

- Бюджетний асортимент (доступні товари чи послуги за низькою ціною) застосовується, коли компанія спрямована на надання доступних товарів чи послуг для масового споживача, зокрема дискаунтери, магазини з низькими цінами. Переваги: привабливість для споживачів з невисоким рівнем платоспроможності, великий обсяг продажів. Недоліки: низька маржинальність, конкуренція на ціновому рівні. Даному асортименту притаманні низькі ціни, орієнтація на бюджетний сегмент ринку.

В цілому асортиментна політика визначає стратегії та рішення, пов'язані з вибором, розміщенням та управлінням асортиментом товарів чи послуг у бізнесі. Її значення виявляється у кількох ключових аспектах, які визначають успішність компанії на ринку, зокрема:

1. Визначення позиції на ринку. Асортиментна політика визначає, яким чином підприємство планує позиціонувати свою продукцію на ринку - як ексклюзивний асортимент преміум-класу чи використовувати стратегію доступних цін.

2. Реагування на зміни в попиті. Зміни в уподобаннях споживачів та ринкові тенденції можуть швидко змінюватися. Асортиментна політика дозволяє бізнесу гнучко реагувати на ці зміни, швидко впроваджуючи нові продукти та адаптуючи існуючий асортимент.

3. Маркетинг та конкурентоспроможність. Асортимент впливає на маркетингові стратегії підприємства. Ефективна асортиментна політика дозволяє підвищити конкурентоспроможність, зміцнити конкурентні переваги, визначаючи продукти (товари, роботи, послуги), здатні привертати увагу споживачів.

4. Оптимізація продажів та рентабельності. Ефективний асортимент допомагає оптимізувати продажі та забезпечує більш високу рентабельність за

рахунок аналізу прибутковості кожного товару та оптимізації асортименту для забезпечення максимального прибутку.

5. Стратегічне управління продуктовим портфелем. Асортиментна політика є ключовим елементом стратегічного управління продуктовим портфелем. Вона визначає, які продукти включати, які виключити, та визначає шляхи розвитку портфелю для досягнення стратегічних цілей компанії.

6. Задоволення клієнтів та лояльність. Забезпечення широкого вибору та гнучкого управління асортиментом дозволяє підприємству задовольняти потреби та очікування клієнтів. Різноманітний та збалансований асортимент сприяє формуванню та утриманню лояльності споживачів.

1.2 Методи оцінки ефективності асортиментної політики

Обґрунтована асортиментна політика повинна базуватися на оцінці її ефективності, використовуючи відповідний методичний інструментарій.

Основні показники, які визначають ефективність асортиментної політики бізнесу:

1. Обсяг продажів на одиницю товару визначає ефективність продажів кожного товару, дозволяє визначити, яку суму грошових коштів підприємство отримує від реалізації кожної одиниці товару.

Переваги:

- Дозволяє ідентифікувати найбільш прибуткові товари.
- Спрямовує увагу на товари, які можуть виправдати свою вартість.

Недоліки - не враховує загальний обсяг продажів та інші фактори ефективності.

Якщо обсяг продажів одного товару високий, і при цьому цей товар має високу маржинальність, він є важливим елементом асортименту.

2. Рентабельність асортименту визначає відсоток чистого прибутку від продажу товарів, оцінює ефективність управління витратами та прибутковість асортименту в цілому.

Переваги:

- Допомагає максимізувати прибутковість асортименту.
- Спрямований на оптимізацію витрат та розробку обгрунтованої цінової стратегії.

Недоліки: може не враховувати стратегічне значення товарів для компанії.

Якщо асортимент має високу маржинальність та добре контролює витрати, компанія може досягати високої рентабельності свого асортименту.

3. Стратегічне портфоліо дозволяє визначити, наскільки асортимент відповідає стратегічним цілям підприємства та наскільки продуктивний портфель адаптований до стратегічних завдань та цілей.

Переваги:

- Спрямовує бізнес на досягнення довгострокового успіху.
- Дозволяє визначити, чи відповідає асортимент потребам цільової аудиторії.

Недоліки: вимагає постійного аналізу та адаптації до змін в бізнес-середовищі.

Якщо стратегія підприємства спрямована на сегмент споживачів з високим рівнем платоспроможності, асортимент повинен включати товари преміум-класу.

4. Обсяги продажів та маркетинговий вплив дозволяє оцінити ефективність проведених маркетингових кампаній для підтримки асортименту, так як визначає, наскільки маркетинг впливає на обсяги реалізації та сприяє розвитку асортименту.

Переваги:

- Дозволяє визначити ефективні маркетингові стратегії та кампанії.
- Забезпечує підтримку та просування нових або стратегічно важливих товарів.

Недоліки: вимагає постійного оновлення та адаптації до змін в маркетинговому середовищі.

Якщо рекламна кампанія для нового продукту успішна, то обсяги продажів цього продукту можуть значно зрости.

5. Динаміка асортименту:

- Швидкість введення нових продуктів вказує, як швидко підприємство може виводити нові товари на ринок. Цей показник визначає гнучкість компанії та її здатність реагувати на зміни в попиті та конкурентному середовищі через введення нових продуктів.

Переваги:

- Дозволяє швидко адаптуватися до змін в ринкових умовах та попиті споживачів.

- Сприяє оновленню асортименту.

Недоліки: може зростати ризик введення неуспішних товарів.

Якщо підприємство оперативно реагує на зміни в попиті та запускає нові продукти, це може допомогти утримати конкурентоспроможність.

- Кількість вилучених товарів визначає ефективність видалення застарілих чи неприбуткових товарів з асортименту якість управління продуктовим життєвим циклом продукції.

Переваги:

- Допомагає забезпечувати актуальність асортименту.

- Зменшує ризик утримання неефективних товарів.

Недоліки: вимагає збалансованого підходу, оскільки надто агресивне видалення товарів може знизити лояльність споживачів.

Якщо певний продукт не приніс очікуваного успіху протягом тривалого часу, підприємство може вирішити вилучити його з асортименту для звільнення ресурсів та концентрації на більш успішних товарах.

6. Конкурентна вартість:

- Цінова конкурентоспроможність визначає, наскільки ціни на асортимент продукції є конкурентоспроможними та цінова стратегія підприємства обґрунтована, що дозволяє йому ефективно конкурувати на ринку.

Переваги:

- Забезпечує привабливість товарів для споживачів.
- Допомагає здобути та/або утримати частку ринку.

Недоліки: існує ризик зниження маржі.

Якщо підприємство пропонує товари високої якості за конкурентоспроможними цінами, це може стати конкурентною перевагою, приваблюючи більшу кількість споживачів, що дозволяє ефективно конкурувати з іншими брендами.

- Порівняння маржі з конкурентами: оцінка рентабельності в порівнянні з конкурентами дозволяє визначити, наскільки ефективно підприємства зберігає конкурентну перевагу при існуючій маржі.

Переваги:

- Надає інформацію про фінансовий стан підприємства в порівнянні з конкурентами.
- Допомагає визначити, чи вигідно пропонувати товари з певною маржою.

Недоліки: висока конкуренція може створити тиск на ціни та маржу.

Якщо підприємство може утримувати більш високу маржу порівняно з конкурентами завдяки унікальним характеристикам своїх товарів або послуг, це може виступати стратегічною перевагою.

7. Ротація асортименту:

- Середня тривалість продажу товару: визначає, як швидко товари продаються та заміщаються новими в асортименті, вказує на середню тривалість, протягом якої товар знаходиться на полицях перед тим, як його придбає споживач.

Переваги:

- Дозволяє ефективно управляти запасами та уникати застарілих товарів.
- Сприяє актуалізації асортименту, задоволенню попиту та пристосуванню до його змін.

Недоліки: може знаходитися під впливом сезонності чи залежати ефективності виконання бізнес-процесів підприємства.

Якщо товари в асортименті швидко ротуються, наприклад, кожні три-чотири місяці, це може свідчити про активні продажі та здатність підприємства адаптуватися до змін у смаках споживачів.

8. Партнерство та співпраця:

- стратегічне партнерство з постачальниками визначає рівень співпраці та стратегічних партнерств з постачальниками в асортиментній політиці підприємства, вказує на якість міжфірмових зв'язків з постачальниками для забезпечення якості та унікальності свого асортименту.

Переваги:

- Забезпечує доступ до якісних та інноваційних продуктів.
- Сприяє укладанню взаємовигідних угод та забезпеченню унікального асортименту.

Недоліки: залежність від обмеженої кількості постачальників може створити ризики при постачанні.

Якщо підприємство встановила стратегічне партнерство з постачальником сировини, це може дозволити їй отримувати конкурентні переваги, зокрема пріоритетне замовлення та інноваційні рішення.

9. Управління запасами:

- Оптимальний рівень запасів визначає оптимальний обсяг товарів на складі, який забезпечує ефективне використання оборотних активів та задоволення попиту.

Переваги:

- З одного боку, зменшує ризик втрат від утримання зайвих запасів чи їх застарівання, а з іншого - втрат через недостатність товарів в наявності.
- Допомагає оптимізувати використання фінансових ресурсів та максимізувати оборотність запасів.

Недоліки: вимагає точного прогнозування попиту та виробничих можливостей.

Якщо підприємство може точно визначити оптимальний рівень запасів для кожного товару, це дозволяє йому ефективно управляти запасами та знижує витрати на їх утримання.

10. Інновації в асортименті:

- Рівень інновацій визначає ступінь новаторських елементів у продуктовому асортименті компанії, вказує на те, наскільки компанія активно впроваджує нові ідеї та технології в свій асортимент, щоб задовольняти потреби споживачів.

Переваги:

- Сприяє привертанню уваги споживачів та виділенню підприємства на ринку.

- Допомогає утримувати конкурентоспроможність та створює перевагу.

Недоліки: ризик фінансування витрат на проведення досліджень та розробки нових продуктів, які можуть не вийти на ринок або не мати попиту.

Якщо підприємство постійно запроваджує нові функції або технології в свої продукти, це може привертати увагу інноваційно налаштованих споживачів та створювати позитивне сприйняття бренду.

11. Вплив сезонності на асортимент:

- Сезонні продукти та змінний попит визначає, наскільки попит на продукцію підприємства піддається впливу сезонності та змінам у попиті в залежності від різних часових періодів, а також, як підприємство адаптує свій асортимент до сезонних змін у попиті для ефективного використання можливостей, що надає зовнішнє середовище та мінімізації ризиків.

Переваги:

- Дозволяє оптимізувати величину запасів та пристосовувати асортимент до змін у споживчому попиті.

- Сприяє максимізації продажів під час періодів підвищеного попиту.

Недоліки: вимагає гнучкості в управлінні виробничим процесом та постачанні для пристосування до сезонних змін.

Важливим кроком є вибір асортиментної моделі. До основних методів і моделей планування асортименту відносяться модель планування асортименту за допомогою модифікованої матриці БКГ, модель поточного та перспективного планування, ринкова модель, заснована на відповідності асортименту рівню попиту, модель планування шляхом оптимізації ключових фінансових показників, модель планування й управління асортиментом на підставі моніторингу фінансово-господарської діяльності підприємства, модель оптимізації асортименту за маржинальним прибутком і рентабельністю, модель оптимізації асортименту на основі максимізації показника чистої поточної вартості бізнес-проєкту, модель досягнення максимуму питомого маржинального доходу при оптимізації асортименту (табл. 1.2) [7, с. 201].

Таблиця 1.2 - Основні моделі планування асортименту: переваги та їх недоліки

Назва моделі	Переваги	Недоліки
1.Модель планування асортименту за допомогою модифікованої матриці BCG (Бостон Консалтинг Груп)	Модель поєднує процедури аналізу концентрації, динамічного аналізу, матричного аналізу та кластерного аналізу обсягів продажів і темпів продажів товарних груп, отримуючи дуже простий і ефективний інструмент для стратегічного аналізу, контролю і планування.	Недоліком цієї моделі є те, що вона використовує внутрішню інформацію.
2.Моделі поточного та перспективного планування	Встановлення дедлайнів через випадкові відхилення фактичного споживання ресурсів від запланованих значень і побудова планів, ймовірність досягнення яких дорівнює нулю.	Ймовірність того, що випадкове значення критерію перевищить математичне очікування значення певної заданої величини або обраного показника.

Продовження табл. 1.2

3. Ринкова модель, заснована на відповідності асортименту рівню попиту	Можливість швидко виявити вузькі місця та основні фактори, які заважають асортиментній позиції відповідати вимогам ринку, а також можливість наочно продемонструвати процес прийняття рішень особам, які приймають рішення.	Розрив між етапом оцінки необхідності коригування певних характеристик продукту та певним планом дій, що передбачає розподіл ресурсів, а також неадекватне врахування ресурсів компанії та їх можливостей протягом певного періоду.
4. Модель планування асортименту шляхом оптимізації ключових фінансових показників	Планування асортименту шляхом оптимізації ключових фінансових показників на основі оцінки впливу виробничих факторів на фінансові результати, визначення ключових фінансових показників для найкращих наявних виробничих структур та визначення собівартості одиниці продукції для кожного виду продукції.	Вона не враховує витрати на модернізацію обладнання та розширення виробничо-економічних потужностей, а середньостроковий портфель замовлень є нечітким.
5. Модель планування й управління асортиментом на підставі моніторингу фінансово-господарської діяльності підприємства	Оптимальна процедура вибору управління асортиментом на основі моніторингу фінансового стану підприємства та достовірний прогноз руху узагальнених показників економічної системи на основі використання експертної інформації.	Вона використовує систему ранжування. Цей метод не дозволяє якісно розглянути процеси та явища без складання бюджету витрат і доходів, що може підірвати фінансово-економічну стабільність підприємства.
6. Модель оптимізації асортименту за маржинальним прибутком і рентабельністю	Вирішення проблем управління асортиментом на етапі розробки фінансово-економічних стратегій, надання рекомендацій щодо визначення асортиментних стратегій та розробка алгоритмів розподілу фінансових ресурсів відповідно до визначених критеріїв маржинальної прибутковості.	Вона не враховує можливості впровадження нових технологій виробництва або модернізації обладнання.

Закінчення табл. 1.2

7. Модель оптимізації асортименту на підставі максимізації показника чистої поточної вартості бізнес-проекту	Максимальний показник чистої теперішньої вартості можна використовувати як основний критерій для прийняття всіх управлінських, тактичних та стратегічних рішень.	Проекти мають порівнювані варіанти з різною тривалістю та капіталовкладеннями.
8. Модель максимуму питомого маржинального доходу на оптимізації асортименту	Вона оптимізує асортимент за критерієм максимізації питомого маржинального доходу, використовуючи лінійне програмування на одиницю ресурсу, яке широко застосовується в короткостроковому плануванні.	Не можна врахувати динамічні властивості багатьох параметрів моделі.

Джерело: сформовано автором на основі [4, 8, 10]

Сьогодні при розробці асортименту певною мірою використовуються різноманітні концепції. Однак жодна з них не має точної та універсальної методики розробки асортиментної матриці, придатної для новостворених підприємств. Хоча загальні методи класифікації, формування та оптимізації асортименту застосовуються з урахуванням сфери діяльності сучасного підприємства, наявного обсягу продажів, спеціалізації, регіональних особливостей тощо, існуючі методики не враховують економічний фактор, зокрема витрати на закупівлю та доставку товару до споживача.

Відокремлюють основні напрямки аналізу асортиментної політики:

- Класифікуючі підходи (ABC-аналіз; XYZ-аналіз; SWOT-аналіз; матриця БКГ, матриця Мак Кінзі, матриця Ансоффа; карта прозиціонування; прибуток від кожної товарної одиниці);
- Формуючі підходи (за вибором постачальника; за рахунок вузької спеціалізації, глибина торгового асортименту із застосуванням математичних методів);
- Оптимізуючі підходи (ранжування ряду товарів; аналіз структурних змін, аналіз конкурентного середовища, інтерактивні методи, метод експертних оцінок).

Розглянемо основні методи дослідження та результат, який вони вимірюють:

1. АВС-аналіз. В його основі лежить принцип Парето, який полягає в тому, що 20% зусиль забезпечують 80% результату. Решта 20% результату досягаються через 80% зусиль. Цей принцип є актуальним для будь-якої сфери бізнесу, спрямований на оцінку ефективності та вкладень. Відповідно до принципу Парето асортимент класифікується за обсягом продажів і прибутку, а всі товари поділяються на три великі групи:

Група А є основною групою, яка забезпечує прибутковість бізнесу. До неї входять близько 20% позицій, реалізація яких забезпечує до 80% виручки (або прибутку). Ця продукція має бути присутня в асортименті постійно.

До групи В входить близько 15% товарних позицій, які забезпечують аналогічний обсяг виручки. Є середнім між групами А і С, але має стратегічну цінність, добре доповнюючи провідні позиції.

До групи С, відповідно до принципу Парето, відносяться близько 75% товарів. Їх багато, але вони забезпечують всього 5% виручки.

Група А є найбільш значимою. Це лідери, за рахунок яких формується основна величина прибутку (або доходу). Ці позиції не рекомендується змінювати або виключати, інакше виникнуть фінансові втрати.

Група В – продукція, яка доповнює асортимент та забезпечує середні продажі.

«В групі С зібрана велика кількість продукції. Це товари, які займають останні позиції. Вона може роками зберігатися на складі, займаючи місце і приносячи збитки підприємцю. Такий аналіз дозволяє оцінити і вивчити асортимент, проте він не враховує стабільність реалізації, коливання попиту, зокрема сезонні» [8, с.9].

Таким чином, у загальному випадку АВС аналіз є методом, за допомогою якого визначають ступінь розподілу конкретної характеристики між окремими елементами множини. У його основу покладено припущення, що відносно невелика кількість видів товарів, які повинні неодноразово

закуповуватися, складає велику частину загальної вартості товарів, що закуповуються. Метод ABC широко використовується при плануванні і формуванні асортименту на різних рівнях гнучких логістичних систем, у виробничих системах, системах постачання і збуту.

2. XYZ-аналіз, на відміну від ABC-моделі, фокусується на визначенні стабільності продажів і коливань попиту. У більшості випадків ці моделі використовують разом, щоб отримати повну картину і розробити обґрунтовану асортиментну політику. Перший крок - розрахувати коефіцієнт варіації продажів (рівень попиту) для кожної товарної групи. Формула розрахунку коефіцієнта варіації - це відношення середньоквадратичного відхилення до математичного очікування продажів [8]:

$$V = \frac{\sigma}{x} = \frac{\sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (x_i - x)^2}{n}}}{x} * 100\% \quad (1.1)$$

де σ - середньоквадратичне відхилення обсягу продажу,

x_i - обсяг продажу за i -й період,

n - кількість періодів продажу товарів, що розглядаються,

x - середнє арифметичне значення обсягу продажу товарів.

«За основу береться обсяг продажу або прибуток, а в кінці процесу товари класифікуються за категоріями, як показано в таблиці 1.3» [8, с.7].

До категорії X відносяться товари, коливання продажів яких становить до 10%. Їм притаманні стабільне споживання, можливість точного прогнозування.

До категорії Y відносяться товари, коливання продажів яких становить 10-25%. Їм притаманні нестабільне споживання, зокрема через сезонні коливання попиту на товари цієї групи. Середні можливості прогнозування обсягів реалізації.

До категорії Z відносяться товари, коливання продажів яких становить більше 25%. Їх споживання є нерегулярним, через що чіткий прогноз попиту є неможливим.

3. SWOT-аналіз. SWOT – це аббревіатура, яка розшифровується як: Strengths – сильні сторони, weaknesses – слабкі сторони, opportunities – можливості, threats – загрози.

«Сильні та слабкі сторони – це внутрішні фактори організації, на які вона може впливати, виправляти і покращувати ситуацію. Можливості та загрози – це зовнішні обставини, над якими керівництво підприємства не владне» [8].

«4. Матриця БКГ (BCG) – це термін, що походить від назви моделі, створеної Бостонською консультативною групою. Це квадрант, в який були занесені результати досліджень, що проводилися в рамках вивчення портфеля компаній. Створення моделі матриці БКГ було засновано на принципах життєвих циклів будь-якого товару – розробка і виведення на ринок, зростання, зрілість, спад» [14, с. 131].

Для побудови матриці використовуються два параметри: темпи зростання ринку певної товарної категорії в галузі та відносна частка ринку досліджуваного продукту. Для розрахунку відносної частки ринку береться відношення частки даного підприємства до частки найбільшого конкурента в галузі.

Квадранти моделі BCG поділяють усі продукти або послуги підприємства на чотири основні групи:

«Знаки питання» - це категорія, що відрізняється швидким зростанням ринку і малою часткою. Може бути перспективною, якщо в неї вкладати необхідні кошти, або через час перейти в категорію «собак».

«Зірки» - товари, що займають велику частку ринку, який швидко зростає. Це найбільш рентабельні і конкурентоспроможні продукти. Для підтримки таких же позицій вимагають значного фінансування.

«Дійні корови» - продукція з високою часткою повільно зростаючого ринку. Найстабільніші види товарів / послуг, прибуток від реалізації яких значно перевищує витрати на підтримку поточних позицій. Саме ці товарні категорії приносять кошти, які підприємство може перенаправляти на дослідження, розробки нових товарів.

«Собаки» - «продукти, які займають малу частку ринку з повільними темпами зростання. Це товари, які не мають перспектив розвиватися в прибуткові напрямки, а тільки відволікають ресурси. У більшості випадків від таких категорій краще позбутися» [14, с.48].

5. Матриця МакКінзі. Модель GE/McKinsey - це дев'ятикоміркова матриця, яка використовується для відображення та порівняльного аналізу стратегічної позиції бізнес-ліній організації. Ключовою особливістю моделі є те, що вона враховує не лише фінансові (об'єктивні, розрахункові) показники (наприклад, обсяг продажів, величину прибутку, рентабельність інвестицій), але й суб'єктивні характеристики бізнесу, такі як мінливість ринкової частки, технології та людські ресурси. У матриці General Electric-McKinsey виділяють три зони стратегічної позиції: переможці, переможені, середня зона.

«Сила цих показників визначає портфельну стратегію компанії:

- чим більш конкурентоспроможним є асортимент продукції та привабливішим цей сегмент ринку, тим більша ймовірність завоювання значної частки ринку;

- чим слабший продукт компанії порівняно з продуктами конкурентів і чим менш привабливим є цей сегмент ринку, тим менше у компанії можливостей для зміцнення і зростання» [8, с.11].

6. Прибуток з кожної товарної одиниці. Прибуток - це фінансовий результат, який підприємство отримує від здійснення операційної діяльності (продажу або виробництва товарів і надання послуг), оскільки мета функціонування будь-якого підприємства - отримання та максимізація прибутку, який призначений для покриття витрат та фінансування інвестиційних проектів. Прибуток і дохід не є рівнозначними поняттями,

оскільки прибуток отримують як різницю між виручкою та основними витратами на виробництво товару, таких як:

- виробничі витрати,
- податкові платежі (наприклад, акцизний збір, податок на додану вартість),
- експортні мита тощо.

«Оптимальний асортимент продукції є однією з основних складових маркетингу і безпосередньо впливає на збутову діяльність» [9, с.151].

Маркетингові дослідження забезпечують отримання об'єктивних даних для стратегічного планування та адаптації до змін на ринку та включає опитування споживачів, аналіз конкурентів та вивчення трендів для забезпечення максимально точного розуміння потреб цільової аудиторії. Це об'єктивний, систематичний підхід для збору та аналізу інформації.

Переваги: допомагає уникнути ризиків неефективного формування асортименту, обґрунтовуючи рішення щодо його змін.

Недоліки: може вимагати великих зусиль і ресурсів для проведення комплексного дослідження.

Аналіз продажів надає інформацію про прибутковість кожної товарної позиції для оптимізації асортиментної політики та політики управління запасами, включає в себе моніторинг продажів, визначення прибутковості та оцінку рентабельності продукції. Це кількісний підхід до оцінки віддачі від товарів.

Переваги: допомагає визначити неприбуткові товари та забезпечує підвищення ефективності управління запасами.

Недоліки: може не враховувати ряд чинників, зокрема сезонність чи проведення маркетингових кампаній.

3. Конкурентний аналіз дозволяє зрозуміти позицію відносно конкурентів та визначити можливості для покращення, включає вивчення асортименту, цін, стратегій та іміджу конкурентів. Це підхід, що враховує постійні зміни в конкурентному середовищі.

Переваги: допомагає уникнути розробки продуктів, які вже присутні на ринку, та визначити сильні сторони конкурентів.

Недоліки: може бути обмежений доступом до конфіденційної інформації про конкурентів.

Зворотний зв'язок від клієнтів дозволяє залучити споживачів до процесу удосконалення продуктів та послуг, включає збір відгуків, відстеження коментарів в соціальних мережах та відповіді на пропозиції клієнтів. Це інтерактивний процес, що вимагає постійної взаємодії з клієнтами.

Переваги: створює зв'язок із споживачами, дозволяючи адаптувати продукцію під їхні потреби.

Недоліки: може бути важко управляти великим обсягом інформації щодо зворотного зв'язку, існує ризик неправильного сприйняття деяких даних та пропозицій.

Аналіз трендів ринку дозволяє прогнозувати майбутні зміни в споживчому попиті та технологічному прогресі, включає вивчення новин, технологічних інновацій, соціокультурних та екологічних трендів. Це природний процес адаптації до змін у світовій економіці та суспільстві.

Переваги: надає можливість займати провідні позиції у розробці продуктів, які відповідають майбутнім потребам.

Недоліки: може бути важким прогнозувати ці зміни.

Можна зробити висновок, що виявлені заходи щодо удосконалення асортиментної політики представляють собою комплексну стратегію, спрямовану на покращення конкурентоспроможності у відповідь на зростаючі потреби клієнтів.

Маркетингові дослідження надають об'єктивні дані для стратегічного планування. Здійснюючи опитування, аналізуючи тренди та враховуючи відгуки споживачів, підприємство може отримати глибоке розуміння їхніх потреб.

Аналіз продажів дозволяє ефективно управляти асортиментом, визначаючи успішні та менш вдалі продукти, що забезпечує оптимізацію запасів та підтримує прибутковість.

Конкурентний аналіз визначає сильні та слабкі сторони бізнесу, вказуючи на можливості для вдосконалення асортименту та стратегії цін. Ретельне вивчення конкурентів сприяє формуванню унікальної пропозиції.

Зворотний зв'язок від клієнтів є ключовим для адаптації до їхніх потреб. Враховуючи їхні відгуки та пропозиції, доцільно будувати взаємодію, що сприяє покращенню продукції та забезпечувати максимальне задоволення споживачів.

Аналіз трендів ринку дозволяє підприємству бути попереду в розробці продуктів, що відповідають майбутнім очікуванням. Слідкування за новинами та технологічними інноваціями забезпечує своєчасну реакцію на зміни.

Зазначені заходи становлять цілісний підхід до удосконалення асортиментної політики. Їхнє використання дозволяє підприємству ефективно реагувати на зміни зовнішнього середовища, забезпечуючи належний баланс між попитом споживачів та стратегією конкуренції. Правильна реалізація цих заходів створить можливості для росту та підтримки стійкої конкурентоспроможності компанії в довгостроковій перспективі.

Висновки до першого розділу

Поняття асортимент є важливим інструментом в конкурентній боротьбі, що вимагає його безперервної зміни та удосконалення, асортиментна політика виступає як стратегічний інструмент, що визначає успіх підприємства на ринку та забезпечує його адаптацію до змін у ринкових умовах та уподобаннях споживачів. Ретельно розроблена асортиментна політика підприємства є генеральним напрямком розвитку підприємства. Цей напрям набуває особливого значення в сучасних умовах ринкової економіки, коли до товару з боку споживача висувуються підвищені вимоги щодо якості та асортименту, і

від ефективності асортиментної політики залежать результати діяльності підприємства, його ринкова частка та конкурентоспроможність. При цьому асортимент підприємства має бути максимально широким для максимально повного задоволення потреб споживачів.

Основні моделі планування асортименту: планування асортименту за допомогою модифікованої матриці BCG (Бостон Консалтинг Груп), поточного і перспективного планування, ринкова модель, заснована на відповідності асортименту рівню попиту, модель планування асортименту, заснована на оптимізації фінансових показників, на підставі моніторингу фінансово-господарської діяльності підприємства, на основі маржинального прибутку та рентабельності, на підставі максимізації показника чистої поточної вартості бізнес-проєкту.

Важливим методом при аналізі асортименту підприємства є ABC – аналіз, який дозволяє відокремити найбільш важливі товари з позиції обсягу реалізації (доходу) або прибутку та найменш важливі. Основним недоліком даного методу є те, що він не дозволяє врахувати коливання обсягів реалізації. Тому звичайно ABC-аналіз доповнюють XYZ-аналізом, який дозволяє виділити групи товарів спонтанного попиту, сезонних або ті, що характеризуються стабільним попитом.

Асортиментна політика повинна забезпечувати відповідність споживчих характеристик продукції вимогам ринковій кон'юнктурі на даний момент часу та загальній стратегії підприємства, що свідчить про підпорядкування асортиментної стратегії загальній стратегії компанії.

Оцінка ефективності асортиментної політики на основі аналізу асортиментних позицій, які реалізує підприємство надає можливість виявити слабкі місця асортиментної політики та розробити заходи їх усунення; визначити конкурентну позицію підприємства на ринку та посилити конкурентні переваги.

2 АНАЛІЗ РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «ЕЛІТ-БРУК»

2.1 Техніко-економічна характеристика підприємства

ТОВ «Еліт-Брук» зареєстроване 22.12.2014 року. Юридична адреса: м. Запоріжжя, вул. 12 квітня, буд. 5/1, кв.23.

Основний вид діяльності: 23.61 «Виготовлення виробів із бетону для будівництва». Початком діяльності в м. Запоріжжя став запуск преса з виробництва сухопресованої плитки та бордюрів в 2015 р. в 2016 році відбулася повна реновація підприємства. В теперішній час потужності «Еліт-Брук» дозволяють виробляти до 400 кв.м. тротуарної плитки та до 600 м.п. дорожніх бордюрів щоденно за технологією напівсухого вібропресування. Ця сучасна прогресивна технологія дозволяє отримувати якісну продукцію в значних обсягах та оперативно виконувати замовлення клієнтів, при цьому всі процеси є автоматизованими.

З червня 2017 р. на основі успішних незалежних лабораторних досліджень вся продукція ТОВ «Еліт-Брук» відповідає вимогам ДСТУ Б В.2.6-2:2009 п.4.4.2, ДСТУ Б В.2.7-145:2008 пп. 3.3, 3.5, 4.1.3, 4.2.5, 4.2.6 для виробів бетонних тротуарних неармованих вібропресованих та ДСТУ Б В.2.6-2:2009 п.4.4.2, ДСТУ Б В.2.7-237:2010 п.п.1.3.2, 1.3.4, 1.3.5 для каменів бетонних бортових вібропресованих типу БР.

Конкурентні переваги, які дозволяють виробляти якісну продукцію та встановлювати оптимальну ціну: сучасне обладнання, використання неорганічних барвників, запровадження поштучного приймання продукції, наявність власної мийки щебня, широкий асортимент продукції в наявності на складі, щорічне оновлення асортименту.

Продукція підприємства включає:

- Тротуарна плитка цегла (мозаїка) 45 – класичний варіант для ділянки;

- Безшовна тротуарна плитка Плац 50, яка складається з трьох елементів та призначена для благоустрою тротуарів в парках, скверах та прибудинкових територіях;
- Колекція тротуарної плитки Старе місто 50, яка імітує старовинну бруківку середньовікового міста, призначена для тротуарів, пішохідних доріжок в парках та скверах;
- Цегла (мозаїка) 60 – тротуарна плитка, класичний варіант для ділянки. Товщина 60 мм дає можливість використовувати з зоні руху легкового транспорту;
- Старе місто 60 має широку кольорову гаму, що дозволяє реалізувати будь-які ідеї ландшафтного дизайну;
- Модерн 60 з фаскою – новинка сезону 2020 р., великоформатна практично безшовна плитка розширяє можливості плитки Плац 50: товщина дає можливість використовувати її в зонах проїзду транспорту, великий розмір підвищує швидкість укладання, що актуально для значних обсягів робіт;
- Цегла (мозаїка) 80 – класичний варіант, простий в укладанні, товщина 80 мм дає можливість використовувати її в зонах руху вантажного автотранспорту;
- Креатив 80 – окрім широких дизайнерських можливостей, її товщина (80 мм) дає можливість використовувати її в зонах постійного підвищеного транспортного навантаження (в тому числі важкого автотранспорту) – це паркування під бізнес- та торговельні центри, заправки;
- Еко-решітка 80 призначена для облаштування паркування або проїзду транспорту в зеленій зоні;
- Бордюр тротуарний 50.20.6 доповнює укладку тротуарної плитки, що дозволяє підвищити термін експлуатації тротуарної плитки та забезпечить кращий візуальний ефект;

- Бордюр тротуарний 100.20.8 призначений для відокремлення пішохідних доріжок та тротуарів від газонів;
- Бордюр дорожній 100.30.15 призначений для відокремлення проїжджої частини внутрішньоквартальних проїздів від тротуарів та газонів;
- Бордюр дорожній 100.30.18 призначений для відокремлення проїжджої частини вулиць та доріг від тротуарів, газонів, зупинок громадського транспорту;
- Водостік.

Аналіз фінансових результатів діяльності підприємства - це процес вивчення та оцінки фінансових показників, що відображають ефективність його функціонування. Це важливий інструмент для прийняття управлінських рішень та розуміння фінансового стану компанії.

Фінансові результати свідчать про фінансово-економічний стан компанії. Аналізуючи його результати, можна оцінити прибутковість, ліквідність та стабільність підприємства. Це важливо для інвесторів, кредиторів та керівництва, оскільки надає інформацію для прийняття стратегічних рішень, прогнозування та підвищення фінансової ефективності.

Аналіз допомагає виявити сильні та слабкі сторони фінансової діяльності, визначити тенденції та ризики. Він дозволяє ефективно планувати стратегії розвитку, а також виявляти можливості для оптимізації витрат і збільшення прибутку.

Важливо проводити аналіз регулярно, щоб вчасно реагувати на зміни в економічному середовищі та коригувати стратегію підприємства. Аналіз фінансових результатів є ключовим елементом управління підприємством та забезпечує його стабільність та конкурентоспроможність.

Горизонтальний аналіз фінансових результатів ТОВ «Еліт-Брук» наведено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 - Аналіз фінансових результатів діяльності підприємства ТОВ «Еліт-Брук», 2021-2023 роки, тис. грн.

Найменування показника	2021 рік	2022 рік	Темп приросту, %	2023 рік	Темп приросту, %
Чистий дохід від реалізованої продукції	5298,1	286	-94,6	5741,6	1907,6
Інші доходи	300	188	37,3	325	72,9
Собівартість реалізованої продукції	4220,8	223,5	-94,7	5002	2138
Інші витрати	1301,8	248,8	-80,9	566,6	127,7
Чистий прибуток	61,9	1,4	-97,7	408,4	29071,4

Джерело: Звіт про фінансові результати ТОВ «Еліт-Брук», 2021-2023 рр.

В 2021 році підприємство отримало незначний чистий прибуток в розмірі 61,9 тис.грн. через високі витрати, зокрема інші, в порівнянні з чистим доходом від реалізованої продукції.

В 2022 році спостерігається суттєве зниження всіх показників, зокрема чистого доходу – на 5012,1 тис.грн. або 94,6%, через скорочення ділової активності підприємства внаслідок початку повномасштабної війни. Позитивним є те, що підприємство вжило ефективних заходів з управління витратами в цей період, зокрема собівартістю реалізованої продукції, що дало можливість профінансувати витрати за рахунок виручки і утримати підприємство на беззбитковому рівні, проте чистий прибуток в цей період становив лише 1,4 тис.грн.

В 2022 році відбулося суттєве зростання чистого доходу, показник перевищив довоєнний рівень (2021 р.) на 443,5 тис. грн. або 8,4%, що є позитивною тенденцією. При цьому зросли і інші доходи ТОВ «Еліт-Брук», проте собівартість реалізованої продукції зросла вищими темпами, ніж чиста виручка. Незважаючи на це, чистий прибуток підприємства значно підвищився не тільки в порівнянні з 2022 р., але й з 2021 роком.

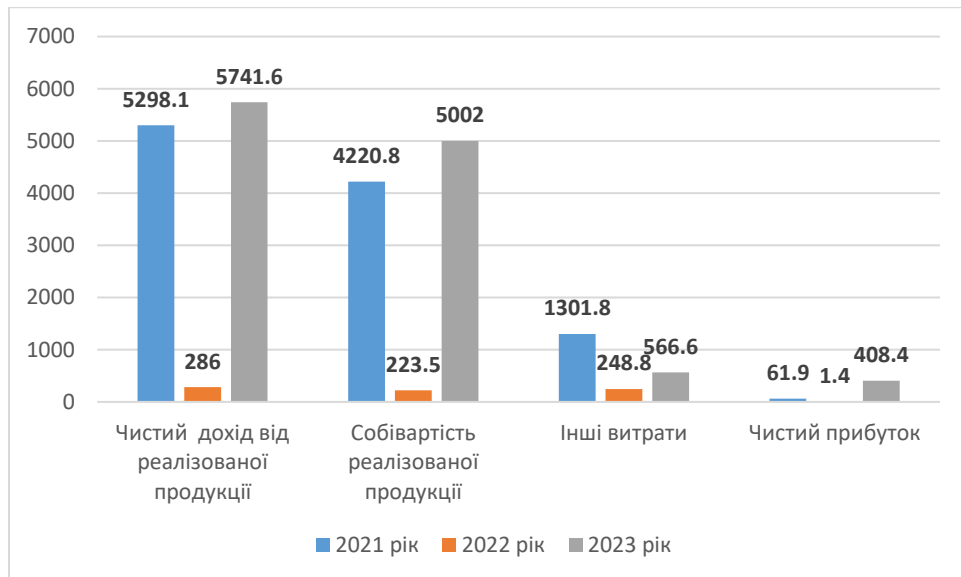


Рисунок 2.1 - Динаміка фінансових результатів ТОВ «Еліт-Брук», 2021-2023 роки, тис.грн.

Джерело: Звіт про фінансові результати ТОВ «Еліт-Брук», 2021-2023 рр.

Рентабельність - це важливий відносний показник, який оцінює ефективність діяльності підприємства й використання його ресурсів, а також якість управлінських рішень, пов'язаних з його фінансовою, операційною та інвестиційною діяльністю. Показники рентабельності дозволяють управлінцям і інвесторам оцінити фінансово-економічний стан компанії, порівняти її з конкурентами та приймати обґрунтовані рішення щодо інвестицій, розвитку та оптимізації бізнес-процесів. Показники рентабельності також важливі для визначення привабливості інвестицій для потенційних інвесторів та кредиторів, а також для оцінки стійкості підприємства в умовах змін на ринку.

Рентабельність відображає співвідношення між прибутком та витратами підприємства і визначає його здатність генерувати прибуток.

Рентабельність продукції визначає, наскільки прибутковою є діяльність з реалізації конкретної продукції, і допомагає в оцінці ефективності витрат у контексті генерації прибутку.

$$\text{Рентабельність продукції} = \frac{\text{чистий прибуток}}{\text{собівартість}} \times 100\% \quad (2.1)$$

$$\text{Рентабельність продукції (2021)} = 61,9/4220,8 * 100 = 1,47\%$$

$$\text{Рентабельність продукції (2022)} = 1,4/223,5 * 100 = 0,63\%$$

$$\text{Рентабельність продукції(2023)} = 408,4/5002 * 100 = 8,16\%$$

Відбувається зростання рентабельності продукції в 2023 р. в порівнянні в 2021 р., що пов'язано з позитивною динамікою чистого прибутку.

Рентабельність продаж вказує на те, яка частина виручки від продажу залишається як чистий прибуток після врахування всіх витрат, пов'язаних з виробництвом та реалізацією продукції чи послуг. Цей показник важливий для визначення ефективності бізнесу в контексті реалізації продукції.

$$\text{Рентабельність продаж} = \text{чистий прибуток} / \text{чистий дохід} \quad (2.2)$$

$$\text{Рентабельність продаж (2021р.)} = 61,9/5296,1 * 100 = 1,17\%$$

$$\text{Рентабельність продаж (2022 р.)} = 1,4/286 * 100 = 0,4\%$$

$$\text{Рентабельність продаж(2023 р.)} = 408,4/5741,6 * 100 = 7,1\%$$

Показник рентабельності продаж зростає в 2023 році, але має невисоке значення, що характеризує збутову політику підприємства як недостатньо ефективну. В 2023 році з однієї гривні реалізації підприємство отримувало близько 7 копійок чистого прибутку.

Рентабельність капіталу - це показник, що визначає, яка величина чистого прибутку генерується від використання капіталу. Рентабельність капіталу вказує на ефективність використання власного капіталу для отримання прибутку. Цей показник є важливим для оцінки фінансової стійкості та успішності підприємства.

$$\text{Рентабельність капіталу} = \text{чистий прибуток} / \text{власний капітал} \quad (2.3)$$

$$\text{Рентабельність капіталу (2021 р.)} = 61,9/2807,4 * 100 = 2,2\%$$

$$\text{Рентабельність капіталу (2022 р.)} = 1,4/2808,8 * 100 = 0,005\%$$

$$\text{Рентабельність капіталу (2023 р.)} = 408,4/3217,2*100 = 12,7\%$$

Показник суттєво знижується в 2022 р., що свідчить про скорочення ефективності власного капіталу підприємством в цей період. В 2023 р. показник рентабельності власного капіталу зростає, що є позитивною тенденцією.

Рентабельність активів - це показник, який визначає, наскільки ефективно використовуються активи підприємства для генерації чистого прибутку. Таким чином, рентабельність активів вказує, яка частина чистого прибутку припадає на кожен одиницю активів, що знаходяться в розпорядженні підприємства. Цей показник важливий для оцінки ефективності використання ресурсів та активів компанії.

$$\text{Рентабельність активів} = \text{чистий прибуток} / \text{активи} \quad (2.4)$$

$$\text{Рентабельність активів (2021 р.)} = 61,9 / 4198,7*100 = 1,47\%$$

$$\text{Рентабельність активів (2022 р.)} = 1,4 / 3212,5*100 = 0,04\%$$

$$\text{Рентабельність активів (2023 р.)} = 408,4/5741,6*100 = 7,1\%$$

Зниження показника в 2022 році свідчить про зменшення ефективності використання активів підприємства. Зростання рентабельності активів в 2023 р. є позитивною тенденцією.

Рентабельність операційної діяльності - показник вказує на те, наскільки ефективно компанія генерує прибуток в результаті своєї основної бізнес-діяльності. Рентабельність операційної діяльності є важливим показником для оцінки фінансової ефективності самої основної сфери діяльності підприємства.

$$\text{Рентабельність операційної діяльності} = \text{чистий прибуток} / (\text{собівартість} + \text{інші витрати})$$

$$\text{Рентабельність операційної діяльності (2021 р.)} = 61,9/5522,6*100 = 1,12\%$$

Рентабельність операційної діяльності (2022 р.) = $1,4/472,3 \cdot 100 = 0,3\%$

Рентабельність операційної діяльності (2023 р.) = $408,4/5568,6 \cdot 100 = 7,3\%$

Занесемо дані у таблицю 2.2 та рис. 2.3.

Таблиця 2.2 - Оцінка рентабельності ТОВ «Еліт-Брук», роки, %

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Рентабельність продукції	1,47	0,63	8,16
Рентабельність продаж	1,17	0,4	7,1
Рентабельність активів	1,47	0,04	7,1
Рентабельність власного капіталу	2,2	0,005	12,7
Рентабельність операційної діяльності	1,12	0,3	7,3

Джерело: розраховано на основі фінансової звітності ТОВ «Еліт-Брук»

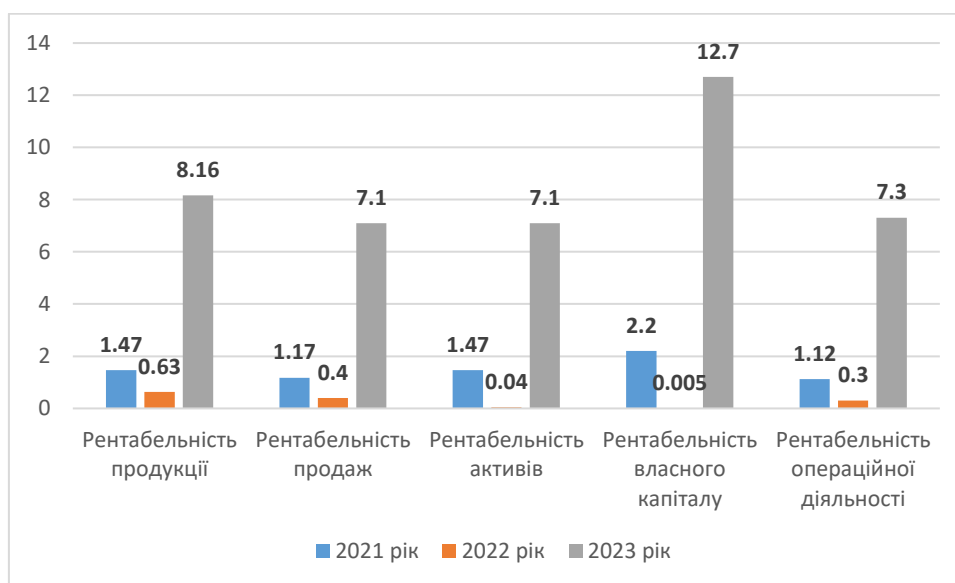


Рисунок 2.2 - Динаміка показників рентабельності ТОВ «Еліт-Брук», 2021-2023 роки, %

Джерело: розрахунки на основі фінансової звітності ТОВ «Еліт-Брук»

Спостерігається зростання розрахованих показників рентабельності в 2023 р. в порівнянні з 2021 роком, що пов'язано із позитивною динамікою чистого прибутку. Це свідчить про підвищення ефективності діяльності підприємства в 2023 р., особливо в порівнянні з несприятливим 2022 роком.

Аналіз ділової активності - це процес вивчення та оцінки ефективності операцій та бізнес-процесів підприємства. Цей аналіз дозволяє визначити,

наскільки успішно підприємство виконує свої основні функції і досягає своїх цілей. Аналіз ділової активності допомагає підприємствам залишатися конкурентоспроможними, адаптуватися до змін в середовищі та забезпечувати стабільний розвиток.

Коефіцієнт оборотності активів характеризує те, наскільки ефективно компанія використовує свої активи для генерації виручки чи продуктивності. Основна ідея полягає в тому, як швидко активи перетворюються в чистий дохід. Високий коефіцієнт свідчить про ефективне використання активів, а низький може вказувати на можливі проблеми з управлінням активами чи недостатню продуктивність бізнес-процесів.

$$\text{Коефіцієнт оборотності активів} = \text{чистий дохід} / \text{активи} \quad (2.5)$$

$$\text{Коефіцієнт оборотності активів (2021 р.)} = 5298,1/4198,7 = 1,26$$

$$\text{Коефіцієнт оборотності активів(2022 р.)} = 286/3212,5 = 0,09$$

$$\text{Коефіцієнт оборотності активів(2023 р.)} = 5741,6/3661,4 = 1,57$$

Тривалість обороту активів вказує на середній час, який актив перебуває в процесі обороту, тобто від моменту інвестування до отримання зворотних коштів від його реалізації чи використання. Цей показник дає уявлення про те, як ефективно компанія управляє своїми активами та як швидко вони генерують виручку чи прибуток. Висока тривалість обороту активів може свідчити про можливі проблеми в управлінні запасами або низьку ефективність використання активів.

$$\text{Тривалість обороту активів} = 365 / \text{коефіцієнт оборотності активів} \quad (2.6)$$

$$\text{Тривалість обороту активів (2021 р.)} = 365/1,26 = 290 \text{ днів}$$

$$\text{Тривалість обороту активів (2022 р.)} = 365/0,09 = 7300 \text{ днів}$$

$$\text{Тривалість обороту активів (2023р.)} = 365/1,57 = 232 \text{ днів}$$

Коефіцієнт оборотності активів дещо зростає, а тривалість одного обороту знижується в 2023 р. в порівнянні з 2021 р., що свідчить про певне підвищене ефективності використання майна підприємством, однак показники залишаються на дуже низькому рівні.

Коефіцієнт оборотності запасів вказує на те, як швидко компанія обертає свої запаси, тобто перетворює їх на чисту виручку. Цей показник визначає ефективність управління запасами компанії та вимірює, скільки разів за рік вироблені запаси були перетворені на готову для реалізації продукцію. Високий коефіцієнт оборотності запасів може свідчити про ефективне управління запасами та швидке їх використання, що сприяє покращенню ліквідності та фінансового стану компанії.

$$\text{Коефіцієнт оборотності запасів} = \frac{\text{Собівартість реалізованої продукції}}{\text{запаси}} \quad (2.7)$$

$$\text{Коефіцієнт оборотності запасів (2021 р.)} = 4220,8/64 = 64,95$$

$$\text{Коефіцієнт оборотності запасів(2022 р.)} = 211,8/223,5 = 0,95$$

$$\text{Коефіцієнт оборотності запасів(2023 р.)} = 5002/60,3=82,96$$

Тривалість обороту запасів вказує на середній час, який продукція або товари перебувають на складі компанії перед тим, як бути використаними. Цей показник визначає ефективність управління запасами і вказує на те, наскільки швидко компанія здатна обертати свої запаси в процесі бізнес-діяльності. Коротший час обороту запасів може свідчити про ефективніше управління запасами та сприяти покращенню ліквідності та фінансового стану компанії.

$$\text{Тривалість обороту запасів} = 365 / \text{коефіцієнт оборотності запасів} \quad (2.8)$$

$$\text{Тривалість обороту запасів (2021 р.)} = 365/64,95 = 6 \text{ днів}$$

$$\text{Тривалість обороту запасів(2021)} = 365/0,95 = 384 \text{ дні}$$

$$\text{Тривалість обороту запасів(2022)} = 365/82,96 = 4 \text{ дні}$$

Відбувається зростання коефіцієнту оборотності запасів та зниження тривалості в 2023 р. в порівнянні з 2021 р., що свідчить про підвищення ефективності управління запасами підприємства. В 2022 р. через воєнні дії суттєво знизився обсяг реалізованої продукції, що негативно вплинуло на показники. В 2023 році підприємство поповнювало запаси через 4 дні, тобто майже не зберігає продукцію на складі.

Коефіцієнт дебіторської заборгованості вказує на те, як ефективно компанія управляє взаєморозрахунками та операціями зі споживачами щодо непогашених рахунків. Цей показник вимірює, яка частина чистої виручки перебуває в стані заборгованості від клієнтів.

$$\text{Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості} = \frac{\text{Чистий дохід від реалізованої продукції}}{\text{дебіторська заборгованість}}$$

$$\text{Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості (2021 р.)} = 5298,1/642 = 8,25$$

$$\text{Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості (2022 р.)} = 286/208 = 1,38$$

$$\text{Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості (2023 р.)} = 5741,6/302,7 = 18,97$$

Тривалість обороту дебіторської заборгованості вказує на середній час, який займає компанія для отримання платежу від своїх клієнтів після надання товарів або послуг. Цей показник визначає ефективність управління взаєморозрахунками з клієнтами та вказує на те, наскільки швидко компанія може зберігати ліквідність та обертати свої активи у грошові кошти через оплату від клієнтів. Коротший час обороту дебіторської заборгованості може

свідчити про ефективне управління взаємовідносинами з клієнтами та швидку оплату.

$$\text{Тривалість обороту дебіторської заборгованості} = 365 / \text{коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості}$$

Тривалість обороту дебіторської заборгованості (2021 р.) = $365/8,25 = 44$ дні

Тривалість обороту дебіторської заборгованості (2022 р.) = $365/1,38 = 264$ дні

Тривалість обороту дебіторської заборгованості (2023 р.) = $365/18,97 = 19$ днів

Зростання коефіцієнту оборотності дебіторської заборгованості та скорочення тривалості в 2023 р. в порівнянні з 2021 р. свідчить про швидше розрахування споживачів продукції з підприємством. В 2022 році показники погіршилися через початок повномасштабного вторгнення. В 2023 р. споживачі погашали дебіторську заборгованість через 19 днів.

Коефіцієнт оборотності оборотних кредиторських заборгованостей вказує на те, як швидко компанія розраховується зі своїми постачальниками чи кредиторами за отримані товари чи послуги. Цей показник визначає, скільки разів за певний період (зазвичай рік) компанія повертає свої оборотні кредиторські зобов'язання. Високий коефіцієнт може свідчити про ефективне управління взаємовідносинами з постачальниками та здатність швидко вирішувати фінансові зобов'язання.

$$\text{Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості} = \text{собівартість реалізованої продукції} / \text{кредиторська заборгованість}$$

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості (2021р.) = $4220,8/1391,3 = 3,3$

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості (2022 р.) =
 $223,5/403,7 = 0,55$

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості (2023р.) =
 $5002/444,2 = 11,26$

Тривалість обороту кредиторської заборгованості вказує на середній час, який підприємство затрачає для погашення своїх зобов'язань перед постачальниками чи кредиторами. Цей показник визначає, скільки днів зазвичай компанія потребує для сплати своїх оборотних кредиторських зобов'язань після отримання товарів чи послуг. Коротший час обороту кредиторської заборгованості може свідчити про здатність компанії ефективно управляти своїми фінансами та швидко розраховуватися з постачальниками.

$$\text{Тривалість обороту кредиторської заборгованості} = 365 / \text{коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості}$$

Тривалість обороту кредиторської заборгованості (2021р.) = $365/3,3 = 111$ днів

Тривалість обороту кредиторської заборгованості (2022р.) = $365/0,55 = 664$ дні

Тривалість обороту кредиторської заборгованості (2023р.) = $365/11,26 = 32$ дні.

Зростання коефіцієнту оборотності кредиторської заборгованості та зниження тривалості в 2023 р. в порівнянні з 2021 р. свідчить про збільшення періоду, протягом якого підприємство погашає наданий йому постачальниками кредит. Отримані дані занесемо у таблицю 2.3.

Таблиця 2.3 - Аналіз ділової активності ТОВ «Еліт-Брук», 2021-2023 рр.

Показник	2021	2022	Відхилення	2023	Відхилення
Коефіцієнт оборотності активів	1,26	0,09	-1,17	1,57	1,48
Тривалість обороту активів, дні	290	7300	7010	232	-7068
Коефіцієнт оборотності запасів	64,95	0,95	-64	82,96	82,01
Тривалість обороту запасів, дні	6	384	378	4	-380
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	8,25	1,38	6,87	18,97	17,59
Тривалість обороту дебіторської заборгованості, дні	44	264	220	19	-245
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	3,3	0,55	-2,75	11,26	10,71
Тривалість обороту кредиторської заборгованості, дні	111	664	553	32	-632

Джерело: розраховано на основі фінансової звітності ТОВ «Еліт-Брук»

Розраховані показники свідчать про сповільнення ділової активності та зниження ефективності використання ресурсів підприємства в 2022 році та підвищення ділової активності в 2023 р.

Основні засоби використовуються для виробництва товарів чи послуг, а їх ефективне використання сприяє підвищенню конкурентоспроможності та прибутковості підприємства.

Визначимо ефективність використання основних засобів підприємства.

Фондовіддача являє собою ефективність використання основних засобів, тобто те, скільки готової продукції виробляється на одиницю основних засобів.

Фондовіддача = чистий дохід / залишкова вартість основних засобів (2.10)

$$\text{Фондовіддача (2021р.)} = 5298,1 / 2868,1 = 1,85$$

$$\text{Фондовіддача (2022р.)} = 286 / 2719,7 = 0,1$$

$$\text{Фондовіддача (2023р.)} = 5741,6 / 2432,9 = 2,36$$

Фондоємність – це показник ділової активності компанії, який свідчить про ефективність використання основних засобів компанії. Значення показника показує, скільки продукції було вироблено і скільки послуг було надано на кожну гривню фінансових ресурсів, вкладених в основні засоби.

$$\text{Фондоємність} = 1 / \text{фондовіддача} \quad (2.11)$$

$$\text{Фондоємність (2021р.)} = 1/1,86 = 0,54$$

$$\text{Фондоємність (2022)} = 1/0,1 = 10$$

$$\text{Фондоємність(2023)} = 1/ 2,36 = 0,42$$

Зростання фондовіддачі та її зниження в 2023 р. в порівнянні з 2021 р. свідчить про підвищення ефективності використання основних засобів. В 2023 р. одна гривня, вкладена в основні засоби, принесла підприємству 2,36 гривень чистого доходу.

Коефіцієнт зносу основних засобів характеризує процентну частку від загальної вартості зношених основних засобів і вказує на питому вагу вартості основних засобів, які вже були переведені в вироблену продукцію.

$$\text{Коефіцієнт зносу} = \text{зносу основних засобів} / \text{первісна вартість основних засобів}$$

$$\text{Коефіцієнт зносу (2021р.)} = 1283,7/4151,8 = 0,31$$

$$\text{Коефіцієнт зносу (2022 р.)} = 1432,1/4151,8 = 0,34$$

$$\text{Коефіцієнт зносу (2023р.)} = 1542,7/3975,6 = 0,39$$

Результат розрахунків представлено у таблиці 2.4.

Зростання коефіцієнту зносу є негативною тенденцією та свідчить про застарівання основних засобів, однак позитивним є те, що показник не досягає критичного значення (0,5).

Таблиця 2.4 - Ефективність використання основних засобів ТОВ «Еліт-Брук», 2021-2023 роки

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Фондовіддача	1,85	0,1	2,46
Фондоємність	0,54	10	0,42
Коефіцієнт зносу	0,31	0,31	0,39

Джерело: розрахунок на основі фінансової звітності ТОВ «Еліт-Брук»

Доцільно проаналізувати ліквідність підприємства (табл. 2.5), адже вона є ключовим елементом фінансового управління, аналіз якої допомагає уникати фінансових труднощів та забезпечує ефективне управління грошовими потоками.

Таблиця 2.5 - Аналіз показників ліквідності, 2021-2023 роки

Показник	Період			Абсолютне відхилення, +/-	
	2021	2022	2023	2022 р. до 2021 р.	2023 р. до 2023 р.
Коефіцієнт покриття ліквідності	0,96	1,22	2,77	0,26	1,55
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,91	0,7	2,63	-0,21	1,93
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,4	0,05	1,88	-0,35	1,83

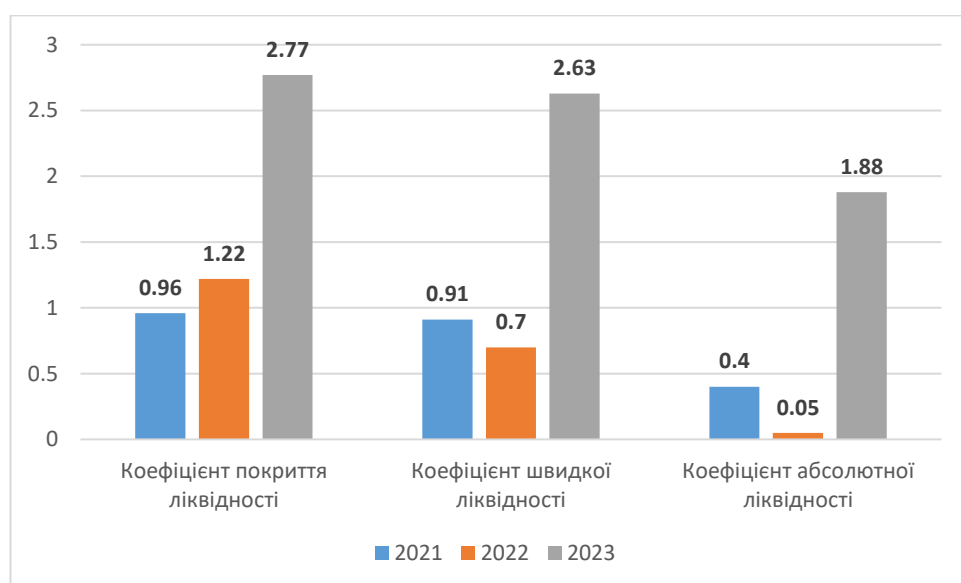


Рисунок. 2.3 - Показники ліквідності ТОВ «Еліт-Брук», 2021-2023 роки

Джерело: розрахунок на основі балансу ТОВ «Еліт-Брук»

Коефіцієнт покриття показує, на скільки гривень підприємство може покрити свої поточні зобов'язання активами, які можна конвертувати у грошові кошти. Певне перевищення цього показника за нормативне значення в 2023 р. свідчить про те, що підприємство має великий запас платоспроможності та водночас – неефективність використання оборотних активів, величина яких складає 1228,5 тис. грн., з них велику суму становлять гроші та їх еквіваленти 883,7 тис. грн. (71,9%).

Коефіцієнт швидкої ліквідності ТОВ «Еліт-Брук» в 2023 р. також суттєво перевищує рекомендоване значення.

Найвищий коефіцієнт абсолютної ліквідності можна спостерігати у 2023 році, що вказує на значний залишок грошових активів підприємства після виплати всіх поточних зобов'язань. Варто зазначити, що поточні зобов'язання в 2023 р. в порівнянні з 2022 роком зросли на 10%, а гроші та їх еквіваленти на 3106,5%. Таким чином, наявність значного обсягу готівки без ефективного використання може призвести до уповільнення зростання прибутку через можливі втрати від низької рентабельності грошових резервів.

Аналіз фінансової стійкості підприємства є дуже важливим, оскільки відображає здатність підприємства витримати економічні труднощі та фінансові ризики без серйозних втрат чи загрози неплатоспроможності. Це важливий показник, який вказує на фінансову стабільність та надійність підприємства. Він також є важливим для інвесторів, кредиторів, постачальників, клієнтів та інших контрагентів, які мають зв'язки з підприємством. Кожна сторона шукає та хоче співпрацювати з фінансово стійкими підприємствами, що може забезпечити стабільні та надійні доходи, фінансово стійке підприємство має менший ризик неплатоспроможності для кредитування, постачальники можуть бути впевнені, що фінансово стійке підприємство здатне оплачувати свої рахунки вчасно та повною сумою, що призводить до довгострокової співпраці, також це важливо для підтримання лояльності та довіри клієнтів до бренду підприємства.

Для аналізу фінансової стійкості ТОВ «Еліт-Брук» розглянемо відповідні показники: коефіцієнт автономії та фінансової залежності (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 - Аналіз показників фінансової стійкості, 2021-2023 роки

Показник	Період			Абсолютне відхилення, +/-	
	2021	2022	2023	2022 до 2021	2023 до 2022
Коефіцієнт автономії	0,67	0,87	0,88	0,2	0,01
Коефіцієнт фінансової залежності	1,5	1,14	1,13	-0,36	-0,01

Джерело: розраховано автором на основі балансу ТОВ «Еліт-Брук»

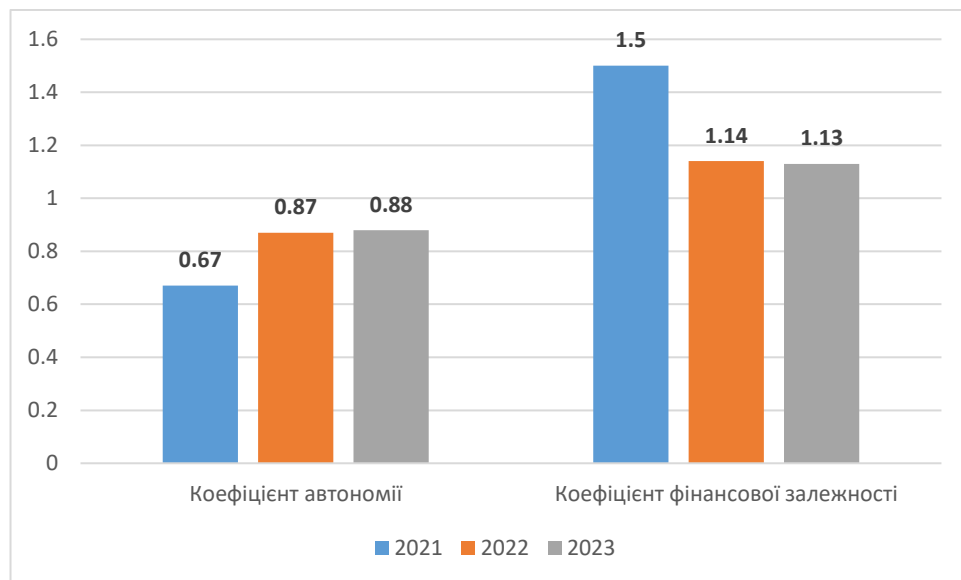


Рисунок 2.4 - Показники фінансової стійкості ТОВ «Еліт-Брук», 2021-2023 роки

Джерело: сформовано автором на основі фінансової звітності ТОВ «Еліт-Брук»

На основі аналізу показників фінансової стійкості (табл. 2.6, рис.2.4) можна зробити висновок, що коефіцієнт автономії має дуже високе значення, що вказує на те, що підприємство має значну частку власних коштів у загальній структурі балансу та є незалежним від зовнішніх джерел фінансування. В 2023 р. 88% балансу складав власний капітал.

Узагальнюючи, можна зазначити, що ТОВ «Еліт-брук» є стабільним у фінансовому відношенні. Високий рівень автономії свідчить про значний

обсяг власних коштів у структурі капіталу, що говорить про фінансову незалежність підприємства.

2.2. Аналіз рівня конкурентоспроможності підприємства

Результати оцінки конкурентоспроможності ТОВ «Еліт-Брук» за допомогою методу оцінки групових показників, заснованого на теорії ефективної конкуренції наведено в табл. 2.7. За цим методом визначається конкурентоспроможність кожного виду діяльності підприємства (виробничої, фінансової, збутової, а також конкурентоспроможність продукції) та розраховується середньоарифметичне значення її складових.

Таблиця 2.7 - Критерії і показники конкурентоспроможності ТОВ «Еліт-Брук», 2022-2023 рр.

Критерії і показники конкурентоспроможності	Розрахунок показника	2022р.	2023р.	Відн. показник
1. Ефективність виробничої діяльності підприємства				
1.1. Витрати виробництва на одиницю продукції, грн	Валові витрати /обсяг випуску продукції	1,65	0,97	0,59
1.2. Фондовіддача, грн.	Обсяг випуску продукції/ середньо-річна вартість основних виробничих фондів	0,1	2,36	23,6
1.3. Рентабельність продукції	(чистий прибуток)/собівартість продукції	0,63	8,16	12,95
1.4. Продуктивність праці	Обсяг випуску продукції / середньо спискова чисельність працівників	95,3	1913,9	20,1
2. Фінансовий стан підприємства				
2.1. Коефіцієнт автономії	Власні кошти підприємства/загальна сума джерел фінансування	0,87	0,88	1,01
2.2. Коефіцієнт платоспроможності	Власний капітал / загальні зобов'язання	1,22	2,77	2,27

Закінчення табл. 2.7

2.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Кошти і цінні папери/короткострокові зобов'язання	0,7	2,63	3,75
2.4. Оборотність активів	Чиста виручка від реалізації послуг/ величина активів	0,09	1,57	17,4
3. Ефективність організації збуту і просування товару				
3.1. Рентабельність продаж	Чистий прибуток / обсяг продажів	0,4	7,1	17,75
3.2. Приріст долі ринку в м. Дніпрі	Доля ринку 2023 р. / доля ринку 2022 р.	0,00005	0,0006	1,2
3.3. Коефіцієнт ефективності реклами і коштів стимулювання збуту	Витрати на рекламу і стимулювання збуту / приріст прибутку від реалізації	42,12	77,24	1,8
4. Конкурентоздатність послуг	Експертний метод	5,1	5,6	1,1

Джерело: Фінансова звітність ТОВ «Еліт-Брук»

$$EB = 0,31 * 0,59 + 0,19 * 23,6 + 0,4 * 12,95 + 0,1 * 20,1 = 11,85$$

$$FC = 0,29 * 1,01 + 0,2 * 2,27 + 0,36 * 3,75 + 0,15 * 3,75 = 2,65$$

$$EZ = 0,39 * 17,75 + 0,31 * 1,2 + 0,3 * 1,8 = 7,81$$

$$КПП = 0,15 * 11,85 + 0,29 * 2,65 + 0,23 * 7,81 + 0,33 * 1,1 = 4,7$$

На підставі отриманих результатів (табл. 2.7) можна зазначити, що ТОВ «Еліт-Брук» у 2023 році посилює конкурентоспроможність за всіма критеріями.

Для аналізу конкурентоспроможності визначимо конкурентну позицію підприємства в порівнянні з основними конкурентами за показниками: репутація підприємства, фінансові можливості, якість продукції, кадри, доля ринку.

У результаті формування експертної групи та визначення вищезазначених факторів, було проведено оцінку кожного показника з

використанням 5-бальної системи, а також визначена їхня питома вага. Деталізація цього процесу подана в таблицях 2.8. Такий аналіз допоможе визначити стратегічні напрямки розвитку підприємства та його позицію на ринку.

Таблиця 2.8 - Оцінка конкурентної позиції у галузі

Ключові фактори успіху	Результати експертних оцінок привабливості ринків (за п'ятибальною шкалою)						
	ТОВ «Еліт-Брук»			ПРАТ «ЗБВ-1»		ТОВ «Бетон Комплекс»	
	Відносний ваговий коефіцієнт	Бальна оцінка конкурентної сили	Результат	Бальна оцінка конкурентної сили	Результат	Бальна оцінка конкурентної сили	Результат
1. Репутація підприємства	0,2	5	1	5	1	5	1
2. Фінансові можливості	0,3	2	0,6	1	0,3	2	0,6
3. Якість продукції	0,3	5	1,5	4	1,2	3	0,9
4. Кадри	0,1	2	0,2	1	0,1	2	0,2
5. Доля ринку	0,1	1	0,1	1	0,1	1	0,1
Інтегральна оцінка			3,4		2,7		2,8

Джерело: експертні оцінки

У відповідності до результатів конкурентного аналізу можна зробити висновок, що ТОВ «Еліт-Брук» має переваги за якістю продукції та репутацією, проте слабкі позиції пов'язані з кадровою політикою та фінансовими можливостями.

Для оцінки сильних та слабких сторін і визначення можливостей та загроз, що впливають на діяльність ТОВ «Еліт-Брук» важливим буде провести SWOT-аналіз.

Таблиця 2.9 - SWOT-аналіз ТОВ «Еліт-Брук»

Сильні сторони	Можливості
Широкий асортимент продукції	Налагоджені відносини з постачальниками сировини
Фінансова незалежність від зовнішніх джерел фінансування	Залучення нових клієнтів шляхом вдосконалення маркетингової стратегії
Висока репутація та довіра клієнтів	Відновлення фінансування будівельних проєктів
Використання сучасних технологій та обладнання, задовільний технічний стан основних засобів	
Підвищення ефективності політики управління дебіторською заборгованістю в 2023 р.	
Висока якість продукції, відповідність вимогам ДСТУ	
Підвищення ефективності політики управління запасами в 2023 р.	
Оновлення асортименту продукції з урахуванням побажань замовників	
Слабкі сторони	Загрози
Неефективне використання активів	Сезонність реалізації продукції
Нераціональне використання оборотних активів	Повномасштабна війна з країною-агресором РФ
Невисока прибутковість	Економічна та політична ситуація в країні
Недостатність людського ресурсу	Висока конкуренція на ринку. Поява нових конкурентів та конкуренція з боку вже існуючих компаній
	Недостатня підтримка та фінансування проєктів

Джерело: сформовано автором

Проведений SWOT-аналіз (табл. 2.9) дозволив виявити сильні та слабкі сторони підприємства, його можливості та загрози. Серед сильних сторін висока репутація та довіра клієнтів, використання сучасних технологій та обладнання, широкий асортимент та висока якість продукції. Ці елементи створюють підставу для успішної конкурентоспроможності на ринку. Проте слабкі сторони, такі як низькі показники прибутковості, нераціональне використання оборотних активів вимагають уваги та стратегічних вирішень. Рекомендовано зосередитися на диверсифікації продукції та зниженні залежності від сезонних коливань попиту.

2.3. Оцінка ефективності асортиментної політики підприємства

Оцінка ефективності асортиментної політики досліджуваного підприємства здійснюється за допомогою методів ABC та XYZ-аналізу.

ABC-аналіз продажів - це метод, який дозволяє класифікувати товари (послуги) відповідно до їхньої важливості. В основі цієї класифікації лежить принцип Парето, який засновано на тому, що в багатьох явищах 80% наслідків викликаються 20% причин.

Цей принцип був відкритий Джозефом Мозесом Юраном і названий на честь італійського економіста Вільфредо Парето. Він помітив, що 80% італійської власності належить 20% населення.

Основною метою аналізу та класифікації товарів є підвищення ефективності управління запасами. Класифікація товарів здійснюється за допомогою ABC-аналізу; в основі ABC-аналізу лежить розуміння того, що товари мають різний рівень важливості для компанії. Найчастіше для класифікації використовують такі параметри, як дохід (обсяг продажів і виручка від реалізації) або валовий прибуток. Відповідно до обраних параметрів товари групуються за їхніми спільними характеристиками.

Класифікація за доходами (продажами) є однією з основних процедур розробки загальної стратегії.

Традиційний ABC-аналіз поділяє продукти на три групи: А, В та С.

Група А - продукти з найбільшими обсягами продажів

Група В - продукти з середніми обсягами продажів

Група С - продукти з низькими обсягами продажів

Якщо дотримуватися принципу Парето, то категорії можна розділити наступним чином: А: 75-80% продажів; В: 10-15%; С: до 5%. Відсотки можуть бути обрані по-різному, залежно від мети групування. Це залежить від стратегії компанії, кон'юнктури ринку, договірних відносин з постачальниками тощо.

Виходячи з результатів АВС-аналізу, особливу увагу слід приділити управлінню асортиментом товарів, віднесених до групи А.

Ці продукти мають найбільший вплив на товарообіг компанії.

Таблиця 2.10 – Результати АВС-аналізу, 2023 р.

Найменування продукції	Обсяг реалізації, тис.грн.	Питома вага продукції в доході, %	Питома вага наростаючим підсумком, %	Розподіл на групи А, В, С
Тротуарна плитка цегла (мозаїка) 45	1051,9	18,32	18,32	А (80,12%)
Безшовна тротуарна плитка Плац 50	856,3	14,91	33,23	
Колекція тротуарної плитки Старе місто 50	509,6	8,88	42,11	
Цегла (мозаїка) 60	652,3	11,36	53,47	
Старе місто 60	752,3	13,10	66,57	В (15,5%)
Модерн 60 з фаскою	325,6	5,67	72,24	
Цегла (мозаїка) 80	452,3	7,88	80,12	
Креатив 80	205,6	3,58	83,70	
Еко-решітка 80	156,3	2,72	86,42	
Бордюр тротуарний 50.20.6	190,6	3,32	89,74	С (4,38%)
Бордюр тротуарний 100.20.8	178,6	3,11	92,85	
Бордюр дорожній 100.30.15	158,9	2,77	95,62	
Бордюр дорожній 100.30.18	105,7	1,84	97,46	
Водостік	145,9	2,54	100,00	
Всього	5741,9	100,00		

Джерело: сформовано автором на основі даних управлінської звітності (обсягів реалізації ТОВ «Еліт-Брук»)

Таким чином, визначено стратегічну групу послуг підприємства ТОВ «Еліт-Брук» - група А, на яку припадає більша частина доходу, в яку входить такі види продукції, як: тротуарна плитка цегла (мозаїка) 45, безшовна

тротуарна плитка Плац 50, колекція тротуарної плитки Старе місто 50, цегла (мозаїка) 60, старе місто 60, модерн 60 з фаскою, цегла (мозаїка) 80. Цим видам продукції керівництво повинно приділяти особливу увагу, постійно використовувати процедури моніторингу та планування. Зміни в прибутковості, обороті та виробничих умовах цієї групи можуть призвести до значних змін у фінансових результатах діяльності підприємства.

Група В – це види продукції, які характеризуються середніми показниками продаж та потребують звичайних процедур контролю.

Група С – продукти, котрі характеризуються невеликим об'ємам продаж. Для цієї групи потрібно використовувати спрощенні процедури контролю.

Таким чином, для забезпечення високої прибутковості слід суворо контролювати товари категорії А, оскільки вони становлять найбільшу частку в загальному обсязі продажів. Управління товарами категорії В може здійснюватися на постійній основі, тоді як управління товарами категорії С може здійснюватися на регулярній основі.

Результати АВС-аналізом доцільно доповнювати XYZ-аналізу. Він дозволяє класифікувати ресурси підприємства відповідно до стабільності їх споживання та точності прогнозів на майбутнє, тобто визначає сезонні коливання попиту на послуги.

Суть XYZ-аналізу полягає в оцінці стійкості попиту на асортимент продукції підприємства. Він може бути передбачуваним і детермінованим, або непередбачуваним, випадковим і навіть стохастичним, випадковим і навіть стохастичним.

Іншими словами, цей метод допомагає визначити три основні групи споживання та три основні групи факторів впливу на попит (кількість, частота). Це стабільні тенденції споживання, сезонні тенденції споживання та стохастичні тенденції споживання. Однорідність аналізованих параметрів, тобто за коефіцієнтом варіації.

Коефіцієнт варіації - це параметр, який дозволяє оцінити розкид середнього значення та відносний ступінь мінливості. Використовуючи цей показник, можна визначити найважливіші фактори, які допомагають досягти поставлених цілей і вирішити необхідні проблеми.

Етапи XYZ-аналізу наступні:

1. Визначення коефіцієнтів варіації для окремих позицій в асортименті.
2. Групування об'єктів контролю в порядку зростання коефіцієнта варіації.
3. Побудова кривої XYZ-аналізу.
4. Поділ сукупності об'єктів контролю на три групи: група X, група Y і група Z.

Розрахунок коефіцієнта варіації (v) попиту на окремі позиції в асортименті розраховується за формулою (1.1):

$$V = \frac{\sigma}{x} = \frac{\sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (x_i - x)^2}{n}}}{x} * 100\%$$

де x_i - Значення попиту на оцінювані послуги(товари) в i -му кварталі,

x - середньоквартальне значення попиту на оцінюваний товар,

n - кількість кварталів, у яких проводилося оцінювання.

Результати розрахунків коефіцієнтів варіації попиту по відділенням наведено у таблиці 2.11.

Таким чином, XYZ-аналіз дозволяє розділити весь асортимент на групи відповідно до стабільності продажів.

До категорії X відносяться послуги (товари), що характеризуються стабільними продажами, незначними коливаннями продажів і високою точністю прогнозування. Значення коефіцієнта варіації коливаються в межах 0-10%.

Таблиця 2.11 - Розрахунок коефіцієнтів варіації попиту, 2023 рік

Продукції	Рік	Реалізація				Середн я за квар- тал	Дисперсія	Середнє квадра- тичне відхилен ня	Коефіц ієнт варіа- ції
		за квартал							
		1 кв	2 кв	3 кв	4 кв				
Тротуарна плитка цегла (мозаїка) 45	1051,9	156,3	345,9	364,1	185,6	262,98	8617,3	92,8	35,3
Безшовна тротуарна плитка Плац 50	856,3	205,6	275,6	264,3	110,8	214,08	4261,36	65,2	30,45
Колекція тротуарної плитки Старе місто 50	509,6	125,6	138,9	145,6	99,5	127,4	311,285	17,64	13,84
Цегла (мозаїка) 60	652,3	148,6	180,1	167,8	155,8	163,08	143,66	11,99	7,36
Старе місто 60	752,3	128,2	230,6	225,4	168,2	188,08	1797,39	42,39	22,5
Модерн 60 з фаскою	325,6	60,8	82,5	87,9	94,4	81,4	159,205	12,62	15,5
Цегла (мозаїка) 80	452,3	85,6	125,8	149,8	91,1	113,08	687,11	26,2	23,17
Креатив 80	205,6	33	68,5	71,2	32,9	51,4	341,32	18,47	35,94
Еко-решітка 80	156,3	33	43,5	46,5	33,3	39,075	36,24	6,02	15,41
Бордюр тротуарний 50.20.6	190,6	32	62,5	59,8	36,3	47,65	185,47	13,62	28,58
Бордюр тротуарний 100.20.8	178,6	32	58,9	56,1	31,6	44,65	166,12	12,89	28,87
Бордюр дорожній 100.30.15	158,9	26,3	51,2	50,8	30,6	39,725	129,46	11,38	28,64
Бордюр дорожній 100.30.18	105,7	21	32,8	31,7	20,2	26,43	34,16	5,84	22,11
Водостік	145,9	29	45,6	40,3	31	36,48	45,94	6,78	18,58

Джерело: сформовано автором на основі даних управлінської звітності (обсягів реалізації ТОВ «Еліт-Брук»)

Категорія Y – послуги (товари), що характеризуються незначними коливаннями попиту (наприклад, сезонність) і середньою здатністю до прогнозування. Коефіцієнт варіації коливається в межах 10-25%.

Категорія Z – послуги (товари) з нерегулярними продажами, низькою передбачуваністю і низькою точністю прогнозування. Коефіцієнт варіації становить 25% і більше.

Таблиця 2.12 - Розподіл продукції ТОВ «Еліт-Брук» (XYZ-аналіз), 2023 р.

Продукція	Коефіцієнт варіації	Група (X, Y, Z)
Тротуарна плитка цегла (мозаїка) 45	35,3	Z
Безшовна тротуарна плитка Плац 50	30,45	Z
Колекція тротуарної плитки Старе місто 50	13,84	Y
Цегла (мозаїка) 60	7,36	X
Старе місто 60	22,5	Y
Модерн 60 з фаскою	15,5	Y
Цегла (мозаїка) 80	23,17	Y
Креатив 80	35,94	Z
Еко-решітка 80	15,41	Y
Бордюр тротуарний 50.20.6	28,58	Z
Бордюр тротуарний 100.20.8	28,87	Z
Бордюр дорожній 100.30.15	28,64	Z
Бордюр дорожній 100.30.18	22,11	Y
Водостік	18,58	Y

Джерело: розрахунок на основі даних управлінської звітності (обсягів реалізації ТОВ «Еліт-Брук»)

Поєднання результатів двох методів - впливу на кінцеві результати (ABC) та стабільності/передбачуваності результатів (XYZ) - дозволило сформувавши 9 груп продукції (таблиця 2.13).

Продукція, яка відноситься до категорії груп AX характеризується високою і стабільною оборотністю. Хоча необхідно забезпечити постійну її наявність в асортименті, немає необхідності створювати для цього надмірні страхові запаси, оскільки поживання товарів цієї групи є стабільним і достатньо передбачуваним.

Таблиця 2.13 - Матриця ABC-XYZ для продукції ТОВ «Еліт-Брук», 2023 р.

Група послуг	Найменування продукції
AX	Цегла (мозаїка) 60
AУ	Колекція тротуарної плитки Старе місто 50, Старе місто 60, Модерн 60 з фаскою, Цегла (мозаїка) 80
AZ	Тротуарна плитка цегла (мозаїка) 45, Безшовна тротуарна плитка Плац 50,
ВУ	Еко-решітка 80
BZ	Креатив 80, Бордюр тротуарний 50.20.6, Бордюр тротуарний 100.20.8
СУ	Бордюр дорожній 100.30.18, Водостік
CZ	Бордюр дорожній 100.30.15

Джерело: власна розробка на основі аналізу обсягів реалізації ТОВ «Еліт-Брук»

Товари групи АУ і ВУ при високому товарообігу мають недостатню стабільність споживання, і, як наслідок, щоб забезпечити постійне наявність, потрібно збільшити страховий запас.

Товари групи AZ і BZ за високого товарообігу відрізняються низькою прогнозованістю споживання. Спроба забезпечити гарантоване наявність у всіх товарах цієї групи лише з допомогою надлишкового страхового товарного запасу призведе до того що, що середній товарний запас підприємства значно збільшиться.

Для продукції категорії СУ можна використовувати систему замовлень з певною періодичністю, щоб зменшити страховий запас. Тобто можна перейти на систему з постійною сумою (обсягом) замовлення, але при цьому формувати страховий запас, виходячи з фінансових можливостей, що є у компанії.

У групу товарів CZ потрапляють все нові товари, товари спонтанного попиту, що постачаються на замовлення тощо, від яких підприємство зазнає втрат. Виводити з асортименту необхідно залишки товарів, що вже не випускаються.

Висновки до другого розділу

Об'єктом дослідження є ТОВ «Еліт-Брук», зареєстроване 22.12.2014 року. Основний вид діяльності: 23.61 «Виготовлення виробів із бетону для будівництва».

Було проведено техніко-економічний аналіз ТОВ «Еліт-Брук», основна діяльність якого пов'язана з виробництвом та реалізацією тротуарної плитки.

Горизонтальний аналіз фінансових результатів підприємства за 2021-2023 рр. виявив погіршення показників у 2022 році в зв'язку з початком повномасштабного вторгнення, однак показники поліпилися в 2023 році.

Значення показників рентабельності та ділової активності також підвищилися в 2023 р. в порівнянні з 2021 роком, що пов'язано із позитивною динамікою чистого доходу та чистого прибутку, що можна вважати позитивною тенденцією.

ТОВ «Еліт-Брук» є платоспроможним, оскільки на 1 гривню поточних зобов'язань в 2023 році припадало 2,77 гривень оборотних активів. Однак перевищення показників ліквідності (загальної, швидкої, абсолютної) від рекомендованих меж в 2023 році свідчить про нераціональний склад оборотних активів, зокрема значний обсяг грошей на рахунку.

Підприємство є фінансово стійким та фінансово незалежним від зовнішніх джерел фінансування, оскільки 88% балансу складає власний капітал.

На основі проведеного SWOT-аналізу до сильних сторін відносяться висока репутація та довіра клієнтів, використання сучасних технологій та обладнання, широкий асортимент та висока якість продукції. Основними слабкими сторонами є низькі показники прибутковості, нераціональне використання оборотних активів та сезонність реалізації.

Позитивним є технічний стан основних засобів ТОВ «Еліт-Брук», оскільки коефіцієнт зносу є нижчим за нормативне значення – 0,5 (0,39 в 2023 році).

Аналіз асортименту продукції ТОВ «Еліт-Брук» (АВС-аналіз) дозволив виявити стратегічну групу продукції підприємства - група А, на яку припадає більша частина доходу (80,12%), в яку входить тротуарна плитка цегла (мозаїка) 45, безшовна тротуарна плитка Плац 50, колекція тротуарної плитки Старе місто 50, цегла (мозаїка) 60, старе місто 60, модерн 60 з фаскою, цегла (мозаїка) 80. Цим видам продукції керівництво повинно приділяти особливу увагу, постійно використовувати процедури моніторингу та планування.

Основними конкурентами ТОВ «Еліт-Брук» є ПРАТ «ЗБВ-1», ТОВ «Бетон Комплекс». Досліджуване підприємство є конкурентоспроможним за параметрами репутація, асортимент та якість продукції, однак слабкою стороною є сезонність реалізації, що доводить проведений ХҮХ-аналіз.

3 ШЛЯХИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «ЕЛІТ-БРУК» НА ЗАСАДАХ АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ

3.1 Пропозиції щодо удосконалення асортиментної політики ТОВ «ЕЛІТ-БРУК»

Аналіз асортиментної політики ТОВ «ЕЛІТ-БРУК», проведений в другому розділі, виявив основні її слабкі місця, зокрема сезонність реалізації більшості видів продукції. Для удосконалення асортиментної політики підприємства в прогностичному періоді пропонується розширити асортимент продукції за рахунок реалізації керамічних плиток і плит для жилих будівель – квартир та домівок.

Основні конкурентні переваги продукції: застосування сучасних виробничих ліній, доступність для широкого кола споживачів, якісний сервіс, можливість індивідуального замовлення, різноманітність кольорів, легкість у догляді, екологічність.

Для оцінки рівня конкуренції на ринку та розробки ефективної та обґрунтованої стратегії розвитку доцільно проаналізувати поточну ситуацію на ринку продукції (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 - Динаміка обсягів реалізації керамічних плит на ринку України 2014-2022 рр., тис.грн.

Роки	Обсяг реалізованої продукції	Абсолютний приріст		Темпи приросту	
		Базисний	Ланцюговий	Базисні	Ланцюгові
2014	3675864,8				
2015	4520276,6	844411,8	844411,8	23	23
2016	5015153,6	1339288,8	494877	36,4	10,9
2017	6080094,9	2404230,1	1064941,3	65,4	21,2
2018	6809472,6	3133607,8	729377,7	85,2	12
2019	6319406,6	2643541,8	-490066	71,9	-7,2
2020	6319747,3	2643882,5	340,7	71,9	0,0
2021	8093497,8	441763,3	1773750,5	120,2	28,1
2022	4500919,3	4135054,5	-3592578,5	22,45	-44,39

Джерело: [40]

Спостерігається зниження обсягу реалізованої продукції у 2019 році порівняно з 2018 роком на 7,2%, а також в 2022 році в порівнянні з 2021 роком на 44,39% в зв'язку з початком повномасштабного вторгнення, що мало негативний вплив на ділову активність.

Динаміка чистого прибутку (збитку) підприємств даного напрямку наведена в табл. 3.2.

Таблиця 3.2 - Динаміка чистого прибутку (збитку) підприємств за видом діяльності 23.31 на ринку України 2014-2022 рр., тис.грн.

Роки	Обсяг реалізованої продукції	Абсолютний приріст		Темпи приросту	
		Базисний	Ланцюговий	Базисні	Ланцюгові
2010	54900,6				
2011	79880,5	24979,9	24979,9	45,5	45,5
2012	143902,8	89002,2	64022,3	162,1	80,1
2013	195022,8	140122,2	51120	255,2	35,5
2014	-1114438	-1169338,6	-1309460,8	-2129,9	-671,4
2015	-651996,7	-706897,3	462441,3	-1287,6	-41,5
2016	-54932,3	-109832,9	597064,4	-200,1	-91,6
2017	-138845,4	-193746	-83913,1	-352,9	152,8
2018	612056,8	557156,2	750902,2	1014,8	-540,8
2019	1296960,1	1242059,5	6840903,3	2262,4	111,9
2020	-617352,3	-6722529	-1914312,4	-1224,5	-147,6
2021	983160,8	928260,2	600513,1	1690,8	-259,3
2022	-1453364,4	-1508265	-2436525,2	-2547,3	-257,8

Джерело: сформовано автором на основі даних [40]

Для підприємств даного виду діяльності збитковими були 2014-2017 роки, 2020 р. та 2022 р.

Динаміка рентабельності (збитковості) підприємств даного напрямку діяльності наведена на рис. 3.1.

Основна діяльність підприємств з виробництва керамічних плиток була неефективною в 2014-2015 роках та 2022 році.

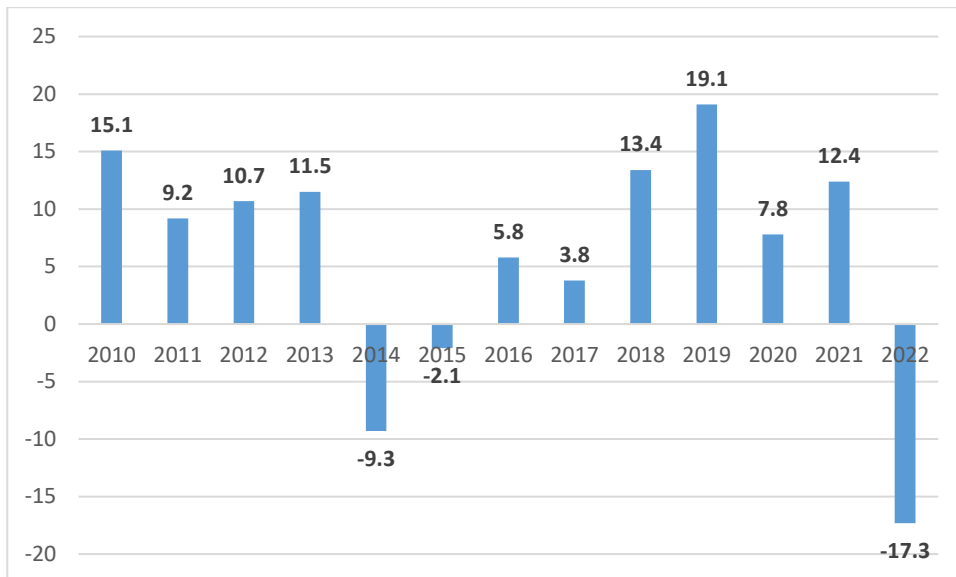


Рисунок 3.1 - Динаміка рентабельності операційної діяльності підприємств України (вид діяльності 23.31), %

Джерело: [40]

Найпотужнішим конкурентом на ринку є Приватне акціонерне товариство «Харківський плитковий завод», який працює з 1994 року, займає значну частку ринку, використовує сучасне обладнання та пропонує великий асортимент продукції. Інший крупний конкурент - приватне акціонерне товариство «Монастириське заводоуправління будівельних матеріалів» - існує на ринку, високий коефіцієнт зносу, збитковість діяльності, низька частка ринку.

Інвестиційні витрати на фінансування проєкту складають 1558,5 тис.грн. та включають придбання, транспортування та монтаж виробничого обладнання. Джерело фінансування – кошти власників.

Матеріальні витрати на виробництво керамічної плитки наведено в табл. 3.3.

Для забезпечення виробничого процесу планується залучити чотири основних працівників (робочих) із заробітною платою 12300 гривень на місяць. Фонд витрат на оплату праці становитиме 720,29 тис.грн.

Таблиця 3.3 - Матеріальні витрати на виробництво на 1 кв.м керамічної плитки та керамограніту

Найменування матеріалу	Одиниця виміру	Ціна, грн/од.	Витрати матеріалу	
			кількість	Вартість, грн
Глина каолінова	кг	10,3	8,2	84,5
Польовий шпат	кг	9,4	6,5	61,1
Пісок кварцовий	кг	1,95	1,6	3,1
Пігмент залізоокисний	кг	28,5	0,2	6
Пакувальні матеріали	шт	11	0,5	5,5
			17,41	160,2

Джерело: розроблено автора на основі даних з технології виробництва керамічної плитки

Апарат управління цеху включатиме начальника цеху та технолога. Їх витрати на оплату праці наведено в таблиці 3.4

Таблиця 3.4 - Фонд заробітної плати апарату управління цеху, прогнозний рік, грн.

Посада	Заробітна плата, грн./міс	Заробітна плата, грн./рік	Заробітна плата з соціальними відрахуваннями
Начальник цеху	16800	201600	245952
Технолог	14200	176400	207888
Всього			453840

Джерело: розроблено автором

Таким чином, поточні витрати майбутнього бізнесу в перший рік його реалізації включають матеріальні витрати, витрати на оплату праці основного та адміністративного персоналу, рекламу та транспортні витрати (табл. 3.5).

На першому етапі реалізації проєкту планується здійснювати продажі через крупні будівельні гіпермаркети. Були обговорені обсяги реалізації та розроблена цінова політика, зокрема на основі аналізу на аналогічну продукцію основних конкурентів.

Таблиця 3.5 - Поточні витрати виробництва керамічних плиток для першого року проекту

Стаття витрат	Сума, тис.грн
Матеріальні витрати	5001,4
Витрати на оплату праці основного персоналу	720,29
Витрати на оплату праці адміністративного персоналу	453,84
Реклама	85,5
Транспортні витрати	280,6
Всього	6541,63

Джерело: розроблено автором

Для забезпечення інформування потенційних споживачів про продукцію підприємства планується провести рекламну компанію шляхом додавання інформації про новий продукт на сайті підприємства, а також надання реклами у спеціалізованих виданнях. З часом підприємство буде брати участь у спеціалізованих виставках для формування міжфірмових зв'язків.

На даний момент основними конкурентами на ринку керамічної плитки є вітчизняні виробники, оскільки виникають певні труднощі у постачанні імпортних виробів через повномасштабне вторгнення та недоступність або обмеженість транспортування.

Найпотужніший конкурент на українському ринку це Приватне акціонерне товариство «Харківський плитковий завод», який працює на ринку з 1994 року на сучасному італійському обладнанні, займає значну частку ринку та реалізує керамічну плитку високої якості (відповідає стандартам ISO 9001:2009 та ISO EN 14411:2012) у співпраці з провідними італійськими студіями.

Приватне акціонерне товариство «Монастирське заводоуправління будівельних матеріалів» існує на ринку з 1995 року, займає нижчу частку ринку та реалізує більш обмежений асортимент керамічної плитки.

В таблиці 3.6 наведено результати оцінки конкурентної позиції майбутнього бізнесу в порівнянні з основними конкурентами за показниками:

репутація підприємства, фінансові можливості, якість продукції, кадри, доля ринку.

Таблиця 3.6 - Оцінка конкурентної позиції у галузі

Ключові фактори успіху	Результати експертних оцінок привабливості ринків (за п'ятибальною шкалою)						
	ТОВ «Еліт-Брук»			ПРАТ «Харківський плитковий завод»		ПРАТ «Монастирське заводоуправління будівельних матеріалів»	
	Відносний ваговий коефіцієнт	Бальна оцінка конкурентної сили	Результат	Бальна оцінка конкурентної сили	Результат	Бальна оцінка конкурентної сили	Результат
1. Репутація підприємства	0,2	5	1	5	1	4	0,8
2. Фінансові можливості	0,3	2	0,6	4	1,2	2	0,6
3. Якість продукції	0,3	5	1,5	5	1,5	3	0,9
4. Кадри	0,1	2	0,2	3	0,3	2	0,2
5. Доля ринку	0,1	1	0,1	4	0,4	2	0,2
Інтегральна оцінка			3,4		4,4		2,7

Джерело: експертні оцінки

У відповідності до результатів конкурентного аналізу можна зробити висновок, що ТОВ «Еліт-Брук» має однакові конкурентні переваги перед ПРАТ «Харківський плитковий завод» за якістю продукції та репутацією, проте слабкі позиції пов'язані з кадровою політикою, фінансовими можливостями. При цьому випереджає ПРАТ «Монастирське заводоуправління будівельних матеріалів» за репутацією та якістю продукції.

План доходів є важливим інструментом фінансового планування, який допоможе визначати надходження коштів та планувати фінансові витрати в майбутньому. Відповідно до плану доходів за кожним роком враховувався фактор незначної сезонності, тому що продажі керамічної плитки зростають в весняно-літній період, коли здійснюється більше будівельних робіт.

Прогнозний дохід в перші чотири роки реалізації проєкту наведено в табл. 3.7.

Таблиця 3.7 - Прогнозний дохід від реалізації проєкту, тис.грн.

Період	Обсяг реалізації, кв.м	Ціна, грн/кв.м	Дохід, грн
Перший рік			
Січень	2750	210	577500
Лютий	2750	215	591250
Березень	2750	220	605000
Квітень	2800	220	616000
Травень	2850	220	627000
Червень	2850	225	641250
Липень	2850	225	641250
Серпень	2870	220	631400
Вересень	2850	220	627000
Жовтень	2750	215	591250
Листопад	2750	210	577500
Грудень	2750	205	563750
Всього			7290150
1 квартал	10700	205	2193500
2 квартал	11050	210	2320500
3 квартал	11100	210	2331000
4 квартал	10850	205	2224250
Всього			9069250
Третій рік	45700	215	9825500
Четвертий рік	46200	215	9933000

Джерело: розроблено автором

Метою аналізу ризиків інвестиційного проєкту є надання оцінки основним несприятливим подіям, які можуть в майбутньому негативно вплинути на майбутній бізнес, а також визначення можливих шляхів зниження ризиків.

Оцінка ризиків є важливим інструментом для прийняття обґрунтованих рішень в умовах невизначеності та непередбачуваності. Аналіз основних можливих ризиків майбутнього бізнесу з відкриття виробництва керамічних виробів представлений в таблиці 3.8.

Отже, аналіз та оцінка ризиків є важливим етапом при прийнятті рішень в бізнесі, що дозволяє зменшити вплив невизначеності та негативних наслідків на діяльність підприємства.

Таблиця 3.8 - Оцінка основних ризиків майбутнього бізнесу

Вид ризику	Ймовірність виникнення (1-10)	Ступінь впливу на бізнес	Заходи з мінімізації негативного впливу на бізнес
Зниження попиту на продукцію	6	Високий	На стадії підготовки виробництва встановити контакти з потенційними споживачами. Постійний пошук ринків збуту та залучення нових споживачів
Затримка постачання сировини	4	Високий	Оптимізація та контроль складських запасів. Диверсифікація постачань
Неякісна сировина	3	Низький	Укладання угод з перевіреними постачальниками. Вхідний контроль якості.
Зниження цін на аналогічні вироби у конкурентів	4	Середній	Проводити постійний моніторинг цінової політики конкурентів. Запроваджувати заходи зниження собівартості виробленої продукції. Здійснювати пошук можливостей для зниженні повних витрат.
Затримка виплати дебіторської заборгованості	3	середній	Розробити стратегію роботи з замовниками, зокрема оцінювання їх кредитної історії та управління дебіторською заборгованістю, зокрема через використання факторингу.
Зниження якості виробленої продукції	8	Середній	Розробити додаткову систему оцінки якості виробів на підприємстві. Здійснювати аналіз якості матеріалів та сировини, підвищення рівня кваліфікації працівників, контроль дотримання технологічного процесу та стану обладнання

Джерело: розроблено автором, експертні оцінки

У відповідності до наведених даних, можна зробити висновок, що найбільш негативний вплив на майбутній бізнес матиме зниження попиту на продукцію та, як наслідок, - обсягів реалізації. На сучасному етапі це може виникнути через військовий стан та воєнні дії, однак в післявоєнний період

відбудови прогнозується значне зростання попиту на будівельну продукцію, що відкриває суттєві перспективи для розвитку бізнесу.

3.2 Економічне обґрунтування доцільності реалізації запропонованого заходу

Інвестиційний проєкт генерує рух грошових потоків - це різниця між надходженням грошових коштів та їх еквівалентів від проєкту та поточними витратами на його реалізацію. При цьому важливим принципом оцінки доцільності реалізації інвестиційних проєктів є їх дисконтування - це приведення вартості майбутніх (очікуваних) грошових платежів до поточного моменту часу. Дисконтування грошових потоків ґрунтується на важливому економічному законі зниження вартості грошей з часом. Для цього використовують коефіцієнт дисконтування. За ставку дисконту приймаємо 20%. Дисконтування грошового потоку наведено в табл. 3.9.

Таблиця 3.9 - Дисконтування грошового потоку інвестиційного проєкту, тис. грн

Рік	Чиста виручка	Повні витрати	Чистий прибуток	Грошовий потік	Коефіцієнт дисконтування	Дисконтований грошовий потік
0		-1558,5				
1	7290,15	6541,63	613,79	769,64	0,8333	641,34
2	9069,25	7715,38	1110,17	1266,02	0,6944	879,13
3	9825,5	8101,15	1413,97	1569,82	0,5787	908,45
4	10164	8263,17	1558,68	1714,53	0,4831	828,29
Всього						3257,21

Джерело: розраховано автором

Для визначення доцільності запровадження інвестиційного проєкту розраховуються такі показники ефективності капітальних вкладень [16]:

- дисконтований термін окупності (DPB);
- чиста приведена вартість інвестиційного проєкту (NPV);

- внутрішня норма прибутковості (рентабельності) (IRR);
- індекс прибутковості.

Чиста теперішня вартість інвестиційного проекту (Net Present Value - NPV) дає загальну характеристику результатів інвестування, тобто його кінцевий ефект в абсолютній сумі. Показник розраховується різниця між сумою дисконтованого грошового потоку від інвестиційного проекту та вартістю самих інвестицій [10].

Чиста теперішня вартість запропонованого інвестиційного проекту дорівнює 1698,71 тис. грн. (3257,21-1558,5).

Внутрішня норма доходності (Internal Rate of Return - IRR) – це рівень прибутковості, за якої теперішня вартість грошових потоків дорівнює вартості початкових інвестицій. Отже, IRR – це дисконтна ставка, при якій NPV дорівнює нулю [10].

Згідно розрахунків в Excel IRR інвестиційного проекту дорівнює 63%, що більше, ніж ставка дисконтування інвестиційного проекту (20%), що свідчить про значний запас безпеки.

Період повернення вкладених інвестицій (Discounted Payback Period - DPP) – це період часу, протягом якого інвестиції будуть повернені за рахунок дисконтованих грошових потоків, який генерує інвестиційний проект [10].

Період окупності цього інвестиційного проекту складає 2,04 роки. Отже можна стверджувати, що через 1,54 років вся сума коштів, необхідних для бетонного заводу, буде повернена за рахунок виручки від продажу виробів.

Індекс прибутковості (Profitability index – PI) – це відношення отриманого економічного ефекту від реалізації інвестиційного проекту до сумарної величини капітальних вкладень. Він показує, скільки гривень прибутку отримає інвестор від однієї гривні вкладених інвестицій. Якщо $PI > 1$, то проект ефективний і його варто прийняти, якщо $PI < 1$, то проект неефективний і його треба відхилити, якщо $PI = 1$, то проект не принесе прибутку інвестору [9].

Індекс прибутковості дорівнює $3257,21 / 1558,5 = 2,09$.

Таблиця 3.10 - Показники оцінки доцільності реалізації інвестиційного проєкту

Показник	Значення
Чиста приведена вартість, тис. грн	1698,71
Внутрішня норма доходності, %	63
Індекс прибутковості	2,09
Період окупності, років	2,04 роки

Джерело: розраховано автором

Цей інвестиційний проєкт є вигідним для інвестора, адже:

- IRR дорівнює 63%, яка значно перевищує дисконтну ставку 20%;
- PI складає 2,04, що говорить про те, що на кожен гривню вкладених інвестицій буде отримано 2,09 гривень прибутку;

- DPP дорівнює 4 років, отже можна стверджувати, що через 2,04 років після придбання бетонного заводу підприємство зможе покрити вартість інвестиційних витрат за рахунок коштів, що генерує інвестиційний проєкт.

Запропонований захід призведе до підвищення чистого доходу від реалізації продукції, собівартості реалізованої продукції підприємства та інших витрат. Вплив запропонованого проєкту на фінансові результати ТОВ «Еліт-Брук» в прогностному періоді наведено в табл. 3.11 та рис. 3.2.

Таблиця 3.11 - Прогноз фінансових результатів ТОВ «Еліт-Брук», тис.грн.

Найменування показника	2023 р.	Прогноз	Абсолютне відхилення	Темпи приросту, %
Чистий дохід від реалізованої продукції	5741,6	13031,75	7290,15	126,97
Інші доходи	325	325	0	0
Собівартість реалізованої продукції	5002	11458,13	6456,13	129,1
Інші витрати	566,6	652,1	85,5	15,1
Чистий прибуток	408,4	1246,52	838,12	205,2

Джерело: сформовано автором

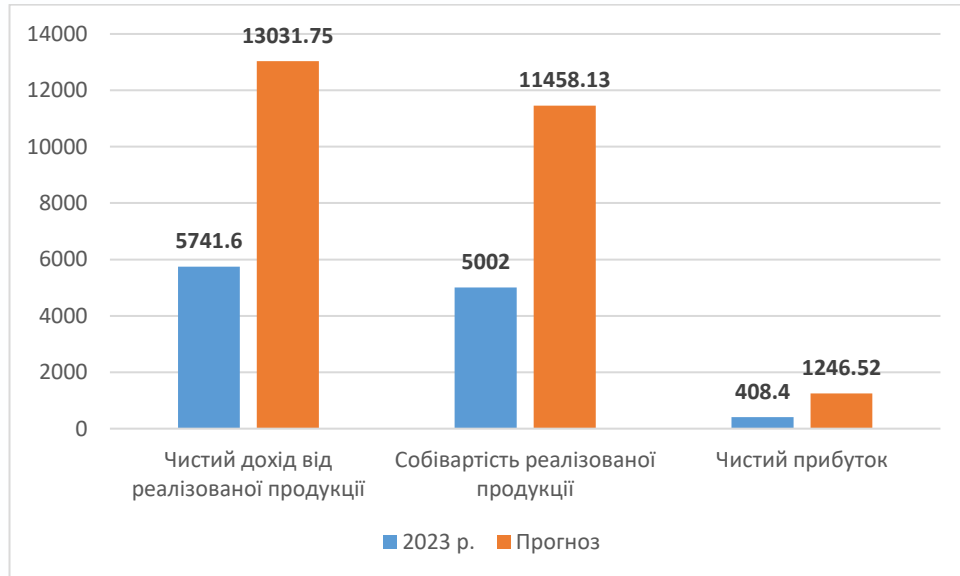


Рисунок 3.2 - Прогноз фінансових результатів ТОВ «Еліт-Брук», тис.грн.

Джерело: сформовано автором

Таким чином, запропонований захід із розширення асортименту дозволить суттєво підвищити чистий дохід від реалізації продукції (на 7290,15 тис.грн.) та витрати (собівартість реалізованої продукції та інші витрати). При цьому чистий прибуток в прогностному періоді суттєво зросте – на 838,12 тис.грн.

Визначимо вплив заходу з розширення асортименту продукції підприємства на ефективність його діяльності через розрахунок показників рентабельності.

Рентабельність продаж дозволяє визначити ефективність політики реалізації та розраховується як відношення чистого прибутку до чистого доходу від реалізації продукції.

$$R_{\text{продаж прогноз}} = 1246,52 / 13031,75 * 100 = 9,57\%$$

Рентабельність операційної діяльності визначає ефективність основної діяльності та розраховується як відношення чистого прибутку до повної собівартості реалізованої продукції.

$$R_{\text{оп. діяльн. прогноз}} = 1246,52 / 12110,23 * 100 = 10,29\%$$

Рентабельність продукції визначається як відношення чистого прибутку до виробничої собівартості та дозволяє оцінити, скільки чистого прибутку підприємству принесе одна гривня, вкладена в фінансування виробничого процесу.

$$\text{Рпродукції прогноз} = 1246,52 / 11458,13 * 100 = 10,87\%$$

Таблиця 3.12- Прогнозна рентабельність ТОВ «Еліт-Брук», %

Показник	2023 рік	Прогноз	Відхилення
Рентабельність продаж	7,1	9,57	2,47
Рентабельність продукції	8,16	10,87	2,71
Рентабельність операційної діяльності	7,3	10,29	2,99

Джерело: сформовано автором

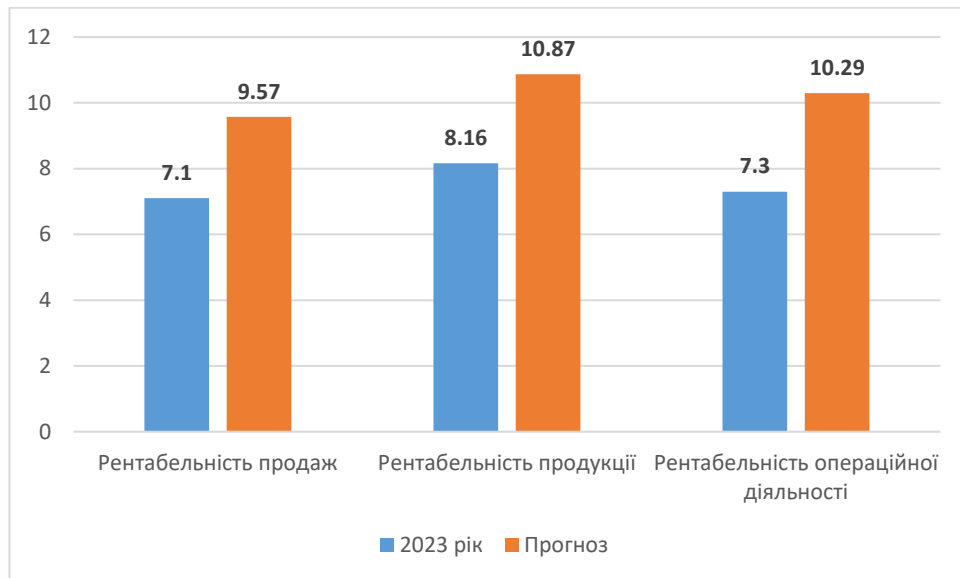


Рисунок 3.3 - Прогноз рентабельності ТОВ «Еліт-Брук, %

Джерело: сформовано автором

Наведені дані свідчать про зростання ефективності підприємства ТОВ «Еліт-Брук» від запровадження запропонованого заходу розширення асортименту, оскільки показники рентабельності зростуть в прогнозному періоді.

Висновки до третього розділу

Після перемоги України необхідно буде відновлювати руйнівні наслідки бойових дій, що призведе до зростання попиту на будівельні матеріали. Для зростання обсягів реалізації, підвищення прибутковості, зниження негативного впливу сезонності реалізації більшості видів продукції пропонується розширити асортимент ТОВ «Еліт-Брук» за рахунок виробництва керамічної плитки для внутрішнього оздоблення квартир та інших житлових приміщень.

Бізнес-проект потребує вкладення інвестицій у розмірі 1558,5 тис. грн., основна складова капітальних витрат – фінансування витрат на придбання обладнання. Джерело фінансування – кошти власників. Розроблений план доходів виявив певну сезонність реалізації продукції – зростання обсягів реалізації в період з квітня по вересень, що було враховано при формуванні цінової політики підприємства – заплановано зниження цін у першому та четвертому кварталах. В складі поточних витрат на виробництво керамічної плитки найбільшу питому вагу займають матеріальні витрати.

Даний інвестиційний проект є ефективним та доцільним до впровадження, оскільки після чотирьох років з його реалізації очікується прибуток у розмірі 1698,7 тис. грн. Відповідно до проведених розрахунків період окупності проекту становить 2,04 роки. Кожна гривня, вкладена в інвестиційний проект, принесе підприємству 2,09 гривень прибутку.

Проведений аналіз ринку України показав, що підприємства даного виду діяльності (КВЕД 23.31) отримували чистий прибуток та були рентабельними в період 2010-2013 рр., 2018-2019 рр. та у 2020 році. Але найбільш негативний вплив на бізнес здійснив початок повномасштабного вторгнення на початку 2022 р.

Простежується позитивна динаміка чистого доходу та чистого прибутку протягом чотирьох років реалізації проекту, а також зростає рентабельність підприємства. Така тенденція свідчить про те, що підприємство ТОВ «Еліт-

Брук» досягає кращих результатів і стає більш ефективним внаслідок запропонованого розширення асортименту.

Аналіз ризиків допомагає виявити можливі небезпеки та негативні наслідки, які можуть виникнути в процесі реалізації проєкту, та розробити стратегії їх уникнення або зменшення. Найбільш негативний вплив на майбутній бізнес матиме зниження попиту на продукцію підприємства, але ймовірність виникнення цього ризику є не дуже високою, особливо зважаючи на необхідність відновлення України після закінчення повномасштабного вторгнення. Інша можлива несприятлива подія – затримка постачання сировини, однак ймовірність виникнення цього ризику є незначною, оскільки підприємство планує укласти довгострокові угоди з перевіреними постачальниками. Найбільш ймовірним ризиком є зниження якості виробленої продукції.

ВИСНОВКИ

Узагальнюючи результати, отримані в ході дослідження, можна зробити висновок, що управління асортиментною політикою слід розглядати як комплексний процес, орієнтований на досягнення загальної мети діяльності учасників ринку - ефективного та стабільного функціонування за рахунок гармонійного поєднання потреб споживачів та можливостей бізнесу. Таким чином, асортиментна політика - це ефективне та раціональне управління товарним асортиментом, що допомагає налагодити ефективне управління та виробництво.

Основною метою асортиментної політики є максимізація прибутку та споживчого попиту на продукцію, що дозволить розширити ринки збуту, залучити нові групи споживачів і підвищити економічну стабільність.

Базою дослідження кваліфікаційної роботи є ТОВ «Еліт-Брук», яке було зареєстроване 22 грудня 2014 року. Основний напрям діяльності – виготовлення виробів із бетону для будівництва.

Оцінка фінансових результатів та фінансово-економічного стану підприємства виявила, що більшість показників (зокрема чистий дохід від реалізації продукції, чистий прибуток, рентабельність, ділова активність) суттєво погіршилися в 2022 році внаслідок початку повномасштабного вторгнення. В 2023 році відбулося зростання чистого доходу від реалізації продукції, чистого прибутку та, як наслідок, - показників рентабельності та ділової активності.

Проведена оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Еліт-Брук» виявила посилення конкурентних переваг підприємства в 2023 році в порівнянні з 2022 р., зокрема за ефективністю виконання виробничих, збутових бізнес-процесів, зміцнення фінансового стану та збільшення конкурентоспроможності продукції.

Основною загрозою серед чинників зовнішнього середовища ТОВ «Еліт-Брук» є сезонність реалізації продукції та, як наслідок, - нерівномірність

надходження грошових коштів від її реалізації, що підтверджує проведений XYZ-аналіз, за результатами якого продукція підприємства відноситься до категорії Y (сезонні коливання попиту) та Z – спонтанний попит, який неможливо прогнозувати.

Для посилення конкурентних переваг в третьому розділі було запропоновано інвестиційний проєкт з розширення асортименту продукції – виробництво і реалізації керамічної плитки для жилих приміщень. Було обґрунтовано капітальні витрати на його фінансування, дохідну та витратну частину інвестиційного проєкту на основі аналізу ринку збуту та враховуючи певні сезонні коливання попиту.

Основними конкурентами на ринку керамічної плитки є приватне акціонерне товариство «Харківський плитковий завод» та приватне акціонерне товариство Монастириське заводоуправління будівельних матеріалів». Було наведено оцінку конкурентоспроможності майбутнього бізнесу за основними параметрами. ПРАТ «Харківський плитковий завод» є більш конкурентоспроможним через значний досвід роботи на ринку та довіри споживачів, наявність власної дизайн-студії, сучасного обладнання, широкого асортименту високоякісної продукції. Однак запропонований напрям ТОВ «Еліт-Брук» випереджає за конкурентними позиціями ПРАТ «Монастириське заводоуправління будівельних матеріалів», що підтверджує гарні перспективи запропонованої бізнес-ідеї.

Було доведено доцільність реалізації інвестиційного проєкту шляхом розрахунку чистої приведеної вартості, індексу прибутковості, періоду окупності, внутрішньої норми рентабельності. Через чотири роки проєкт приносить прибуток та буде рентабельним. Інвестиційні витрати в проєкт окупляться за два роки, що є непоганим показником в умовах високої невизначеності зовнішнього середовища. Основні потенційні загрози (ризики), які можуть перешкодити реалізації проєкту в майбутньому пов'язані з чинниками зовнішнього середовища, зокрема споживачами та постачальниками, було розроблено заходи мінімізації їх негативного впливу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Багацька К.В., Говорушко Т.А., Шеремет О.О. Фінансовий аналіз: підручник. К.: Видавничий дім «АртЕк». 2014. 320 с.
2. Бердинець М. Д., Довгань Л. П. Фінанси підприємств: підручник. К.: «Центр учбової літератури», 2019. 292 с.
3. Дикань В.Л., Токмакова І.В., Овчиннікова В.О. Економічна діагностика: підручник. Харків : УкрДУЗТ, 2022. 284 с..
4. Касич А. О., Марченко К. О. Асортиментна політика підприємства: мета, завдання, моделі. *Електронне фахове видання «Ефективна економіка»*. 2018. № 6. URL: [http:// http://ojs.dsau.dp.ua/index.php/efektyvna-ekonomika/article/view/1284](http://http://ojs.dsau.dp.ua/index.php/efektyvna-ekonomika/article/view/1284) (дата звернення 20.04.2024)
5. Красовська Т. В. Методичні засади формування механізму товарного асортименту на виробничих підприємствах. *Економіка та держава*. 2016. №2. С. 67-71. URL: [http:// http://www.economy.in.ua/index.php?op=1&z=730&i=17](http://http://www.economy.in.ua/index.php?op=1&z=730&i=17) (дата звернення 05.04.2024)
- 6.Кривов'язюк І. В. Економічна діагностика: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури. 2019. 456 с.
7. Кузнєцов П. В. Маркетингове управління асортиментом продукції підприємства в умовах інформаційної економіки. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2015. Вип. 49. С. 198-204. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2015_49_41 (дата звернення 15.04.2024)
- 8.Рудакова О.В. Аналіз сучасних методик оцінювання фінансового стану підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. №2. Том 1. С. 7-13. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/?p=12030> (дата звернення 29.03.2024)
9. Овсак О.П., Назаренко О.П., Зелінський В.В. Особливості формування асортиментної політики виробничого підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 34. С. 149-153. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/34_2019_ukr/23.pdf (дата звернення 02.05.2024)

10. Ковальчук Н.О., Гаватюк Л.С., Єрміїчук Н.І. Фінансовий аналіз: навч. посіб. Чернівці: Чернівецький національний університет ім. Ю. Федьковича. 2019. 336 с
11. Зебарна Е.М., Окландер Т.О. Маркетинг : навчальний посібник для викладачів та студентів економічних спеціальностей. – Одеса : ОНТПУ, 2012. 149 с.
12. Шира Т.Б. Функціональний аспект управління асортиментом у комерційній діяльності. *Наукові записки (Української академії друкарства). Серія : Економічні науки.* 2016. № 1. С. 63–73.
13. Куденко К. Методи формування та реалізації асортиментної політики підприємств роздрібної торгівлі. *Траєкторія науки.* 2017. № 7. С. 315–337.
14. Власова Н.О. та ін. Формування асортиментної політики підприємства роздрібної торгівлі: монографія. – Х.: ХДУХТ, 2009. – 189 с.
15. Гармідер Л. Д. Дослідження формування товарного асортименту підприємства. *Академічний огляд.* 2016. № 1. С. 111–118.
16. Кривов'язюк І. В. Економічна діагностика. 2-ге вид. [текст]: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2019. 456 с.
17. Старостенко Г.Г., Мірко Н.В. Фінансовий аналіз: навч. посіб. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. 224с.
18. Лепейко Т.І., Миронова О.М., Кривобок О.М. Фінансовий менеджмент : навч. посіб. Х. : Вид-во ХНЕУ, 2012. 291 с.
19. Швиданенко Г.О., Дмитренко А.І., Олексюк О.І. Бізнес-діагностика підприємства: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2008. 344 с.
20. Шеремет О.О. Фінансовий аналіз: навч. посіб. К.: Кондор, 2005. 196с.
21. Шморгун Н.П., Головка І.В. Фінансовий аналіз: навч. посіб. К.: Центр навчальної літератури, 2006. 528с.
22. Посилкіна О.В., Котлярова В.Г., Гладкова О.В. Економічне управління підприємством: навч. посіб. Х. : НФаУ, 2019. 301 с.

23. Гетьман О.О., Шаповал В.М. Економічна діагностика: навч. посіб. К.: Центр навчальної літератури, 2007. 307 с.
24. Шегда А.В., Голованенко М.В. Ризики в підприємстві: оцінювання та управління: навч. посіб. К.: Знання, 2008. 271 с.
25. Радченко А. Товарознавство непродовольчих товарів. К.: Світ книг, 2019. 943 с.
26. Корнієв В. Маркетингова цінова політика. К.: Центр навчальної літератури, 2019. 200 с.
27. Абрамович І.А. Товарний асортимент підприємства: сутність та умови формування. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. №12. С. 6-9.
28. Бозуленко О.Я. Формування асортименту товарів як стратегічний елемент комерційної діяльності. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 4. С. 294-297.
29. Лупак Р.Л., Васильців Т.Г. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Львів : Видавництво ЛКА, 2016. 484 с.
30. Черниш С. Економічний аналіз: навч. посіб. К.: Центр навчальної літератури, 2019. 310 с.
31. Селіверстова Л., Скрипник О. Фінансовий аналіз. К. : Центр навчальної літератури, 2019. 274 с.
32. Тігова Т. Аналіз фінансової звітності К. : Центр навчальної літератури, 2019. 268 с.
33. Посилкіна О.В., Котлярова В.Г., Гладкова О.В. Економічне управління підприємством: навч. посіб. Х. : НФаУ, 2019. 301 с.
34. Нетепчук В.В. Управління бізнес-процесами: навч. посібник. Рівне: НУВГП, 2014. 158 с.
35. Клименко С.М., Дуброва О.С., Барабась Д.О. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2009. 527 с.
36. Ковтун О.І. Конкурентоспроможність підприємства: стратегічний контекст: монографія. Л: Вид-во ЛКА, 2009. 276 с.

37. Дмитрієв І.А., Кирчата І.М., Шершенюк О.М. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. Х.: ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с.

38. Лупак Р.Л. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Львів : Видавництво ЛКА, 2016. 484 с.

39.Тарнавська Н.П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика: монографія. Тернопіль : Екон. думка, 2008. 568 с.

40. Офіційний сайт Державного комітету статистики України [Електронний ресурс] / Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>