

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»
Навчально-науковий інститут управління, економіки та бізнесу
Кафедра економіки та управління бізнесом

Желяскова Надія Валеріївна
(прізвище, ім'я, по батькові студента в називному відмінку)

Кваліфікаційна робота
на здобуття ступеня бакалавра
на тему: **«УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЦТВОМ ТА АСОРТИМЕНТОМ**
ПРОДУКЦІЇ»

Група ТУбз-8-21Б1М(4.бздс)

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Рівень вищої освіти: перший (бакалаврський)

*Дипломна робота містить результати власних досліджень. Використання
ідей, результатів, текстів інших авторів мають посилання на відповідне
джерело*

(підпис)

Желяскова Н. В.
(прізвище та ініціали)

Науковий керівник
кандидат економічних наук, доцент
(посада, науковий ступінь, вчене звання)

(підпис)

Рудич О. А.
(прізвище та ініціали)

Допущено до захисту перед ЕК
Завідувач кафедри
(посада, науковий ступінь,
вчене звання)

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Київ 2026 р.

АНОТАЦІЯ

Желяскова Надія Валеріївна. «Управління виробництвом та асортиментом продукції». – Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр» – Міжрегіональна Академія управління персоналом. – Київ, 2026.

Актуальність теми дослідження обумовлюється тим, що у сучасних умовах ринку стратегічне управління виробництвом та асортиментом продукції є одним із ключових факторів конкурентоспроможності підприємства. Асортимент товарів або послуг визначає не лише економічну ефективність діяльності, а й рівень задоволення потреб споживачів, формує імідж організації та впливає на довгострокові перспективи розвитку. Управління асортиментом передбачає системний підхід, що включає планування, сегментацію, категоризацію, стратегічне планування, а також забезпечення гнучкості та адаптивності товарного портфеля. Ефективна асортиментна політика дозволяє підприємству досягати оптимального балансу між кількістю та якістю товарних позицій, враховувати специфіку різних цільових груп споживачів та змінюватися відповідно до ринкових тенденцій.

Мета роботи полягає у теоретичному обґрунтуванні та розробці практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління виробництвом та асортиментом продукції.

У процесі дослідження було застосовано комплекс загальнонаукових і спеціальних **методів** пізнання, зокрема: методи аналізу та синтезу, спостереження й прогнозування, експертного оцінювання, статистичного порівняння, системного узагальнення та системного аналізу.

Ключові слова: *виробництво, асортимент, ефективність, управління, продукція, оптимізація.*

ANNOTATION

Nadiia Zhelyaskova. «Production and Product Range Management». – It's Manuscript.

Qualified work in obtaining the educational qualification of «bachelor's» – Interregional Academy of Personnel Management. – Kyiv, 2026.

The relevance of the research topic is determined by the fact that in modern market conditions, strategic management of production and product range is one of the key factors of enterprise competitiveness. The range of goods or services determines not only the economic efficiency of activities, but also the level of satisfaction of consumer needs, shapes the image of the organisation and influences long-term development prospects. Product range management requires a systematic approach that includes planning, segmentation, categorisation, strategic planning, as well as ensuring the flexibility and adaptability of the product portfolio. An effective assortment policy allows the enterprise to achieve an optimal balance between the quantity and quality of product items, take into account the specifics of different target consumer groups, and change in accordance with market trends.

The purpose of the work is to theoretically substantiate and develop practical recommendations for improving the production and product assortment management system.

In the course of the research, a set of general scientific and special **methods** of cognition was used, in particular: methods of analysis and synthesis, observation and forecasting, expert assessment, statistical comparison, systematic generalisation and systematic analysis.

Key words: *production, assortment, efficiency, management, products, optimisation.*

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЦТВОМ ТА АСОРТИМЕНТОМ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА.....	8
1.1. Система управління виробництвом та асортиментом продукції підприємства.....	8
1.2. Ключові принципи управління виробництвом і асортиментом продукції.....	14
1.3. Методи управління виробництвом та асортиментом продукції підприємства.....	25
Висновки до розділу 1.....	30
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЦТВОМ ТА АСОРТИМЕНТОМ ПРОДУКЦІЇ ТОВ «ДИЗАЙН-ЛЮКС».....	32
2.1. Організаційна характеристика ТОВ «Дизайн-ЛЮКС».....	32
2.2. Аналіз техніко-економічних показників ТОВ «Дизайн-ЛЮКС».....	38
2.3. Оцінка асортименту ТОВ «Дизайн-Люкс».....	42
Висновки до розділу 2.....	54
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЦТВОМ ТА АСОРТИМЕНТОМ ПРОДУКЦІЇ ТОВ «ДИЗАЙН-ЛЮКС».....	56
3.1. Розробка заходів щодо вдосконалення управління виробництвом та асортиментом ТОВ «Дизайн-ЛЮКС».....	56
3.2. Основні напрями оптимізації виробництва та асортименту продукції ТОВ «Дизайн-ЛЮКС».....	61
Висновки до розділу 3.....	70
ВИСНОВКИ.....	72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	78
ДОДАТКИ.....	83

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах ринку стратегічне управління виробництвом та асортиментом продукції є одним із ключових факторів конкурентоспроможності підприємства. Асортимент товарів або послуг визначає не лише економічну ефективність діяльності, а й рівень задоволення потреб споживачів, формує імідж організації та впливає на довгострокові перспективи розвитку. Управління асортиментом передбачає системний підхід, що включає планування, сегментацію, категоризацію, стратегічне планування, а також забезпечення гнучкості та адаптивності товарного портфеля. Ефективна асортиментна політика дозволяє підприємству досягати оптимального балансу між кількістю та якістю товарних позицій, враховувати специфіку різних цільових груп споживачів та змінюватися відповідно до ринкових тенденцій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні та прикладні аспекти управління виробництвом і формування асортиментної політики підприємства відображені у працях широкого кола зарубіжних і вітчизняних дослідників. Вагомий внесок у становлення концепцій управління виробничими процесами та товарною номенклатурою зробили такі відомі науковці, як М. Мескон, Д. Котлер, Р. Акофф, К. Боумен, Ф. Котлер, які сформували сучасні підходи до процесу управління виробництвом та асортиментом продукції. Серед українських науковців суттєвий внесок у розвиток проблематики управління виробництвом та асортиментом здійснили В. Герасимчук, О. Лаптев, І. Репіна, Л. Швець, М. Мартиненко, О. Гудзинський. Їхні праці присвячені вдосконаленню системи управління підприємствами в умовах ринкової економіки, формуванню ефективних моделей асортиментної політики, а також адаптації зарубіжного досвіду до специфіки національного бізнес-середовища.

Незважаючи на наявність значної кількості досліджень, низка питань і надалі потребує подальшого теоретичного та практичного опрацювання. Зокрема, це стосується розроблення сучасних інструментів і методів

підвищення ефективності управління виробничими процесами, удосконалення механізмів оптимізації асортименту, а також формування комплексної системи прийняття управлінських рішень у сфері виробництва. Саме ці аспекти визначають актуальність обраної теми дослідження та її практичну значущість для розвитку вітчизняних підприємств.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління виробництвом та асортиментом продукції.

Для досягнення поставленої мети передбачено виконання таких завдань:

- розкрити економічну сутність системи управління виробництвом та асортиментом продукції підприємства;
- визначити ключові принципи управління виробництвом і асортиментом продукції;
- розкрити методи управління виробництвом та асортиментом продукції підприємства;
- охарактеризувати ТОВ «Дизайн-ЛЮКС»;
- проаналізувати техніко-економічні показники ТОВ «Дизайн-ЛЮКС»;
- оцінити асортимент ТОВ «Дизайн-Люкс»;
- розробити заходи щодо вдосконалення управління виробництвом та асортиментом ТОВ «Дизайн-ЛЮКС»;
- запропонувати основні напрями оптимізації виробництва та асортименту продукції ТОВ «Дизайн-ЛЮКС».

Об'єкт дослідження – процес управління виробництвом та асортиментом продукції.

Предмет дослідження – теоретико-методичні та прикладні аспекти процесу управління виробництвом та асортиментом продукції.

Методи дослідження. Методологічну основу дослідження становлять сучасні наукові підходи до управління підприємствами, теоретичні розробки

провідних українських та зарубіжних економістів, а також чинні нормативно-правові акти України. Під час дослідження було застосовано системний та комплексний підходи, які забезпечили всебічне вивчення процесів управління виробництвом і формування асортименту продукції на підприємстві.

Для аналізу господарської діяльності підприємства використано широкий спектр економічних методів, зокрема методи порівняння, узагальнення, табличний, графічний, аналітичний та факторний. Застосування цих інструментів дало можливість об'єктивно оцінити ефективність управлінських рішень і виявити ключові тенденції у розвитку виробничо-господарських процесів. Метод синтезу було використано для виявлення закономірностей формування структури виробництва та асортиментної політики підприємства, тоді як факторний аналіз сприяв визначенню впливу окремих чинників на результативність управління виробництвом і товарною номенклатурою.

Інформаційну базу дослідження сформовано на основі законодавчих та нормативно-правових документів України, статистичних матеріалів Державної служби статистики, методичних рекомендацій профільних міністерств і відомств, наукових праць, монографій, публікацій у фахових економічних виданнях, а також внутрішньої фінансової та звітної документації ТОВ «Дизайн-ЛЮКС».

Структура та обсяг роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Перелік використаних джерел налічує 65 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЦТВОМ ТА АСОРТИМЕНТОМ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Система управління виробництвом та асортиментом продукції підприємства

На сучасному етапі розвитку національної економіки України питання удосконалення системи управління асортиментом продукції набуває особливої актуальності. З одного боку, промислові підприємства, формуючи портфель замовлень, часто орієнтуються переважно на власні виробничі можливості, не беручи до уваги реальні запити споживчого ринку. З іншого - кризові явища засвідчили недостатню гнучкість підприємств у реагуванні на зміни ринкового середовища шляхом своєчасного коригування товарного асортименту. Отже, управління асортиментом продукції доцільно трактувати як безперервний процес визначення оптимальної номенклатури товарів, здатної найповніше задовольнити потреби визначених сегментів споживачів. Цей процес включає, по-перше, раціональну організацію діяльності в межах існуючого асортименту з урахуванням етапів життєвого циклу товарів, а по-друге - системну розробку нових продуктів, покликаних замінити позиції, що вичерпали свій ринковий потенціал [4].

Управління асортиментом промислового підприємства має стратегічний, довгостроковий характер. Зміни в асортиментній політиці, як правило, супроводжуються додатковими витратами на проведення науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт, підготовку виробництва, навчання персоналу, рекламну підтримку та просування продукції [5]. Розширення асортименту, хоча й сприяє розширенню ринку, часто призводить до зниження фінансової результативності та ускладнення управління товарно-матеріальними й інформаційними потоками. Ефективна асортиментна політика забезпечує стабільний розвиток підприємства шляхом підвищення рівня рентабельності його діяльності.

Поняття «управління асортиментом продукції» розглядається у працях багатьох науковців, серед яких С. Н. Биховець, А. П. Дурович, Ф. А. Крутикова, А. П. Ковальов, А. В. Орлов, О. Г. Сорокіна. Проведений аналіз підходів дав змогу виокремити три наукові позиції: управління як сукупність функцій, як процес та як вид діяльності суб'єкта.

Л. Коламбус трактує управління асортиментом як цілеспрямовану діяльність, не конкретизуючи при цьому його функціональних аспектів, що призводить до невизначеності у формуванні процедур управління [28]. У працях А. П. Дуровича та А. В. Орлова акцент зроблено на задоволенні потреб споживачів як головній меті господарської діяльності, однак відсутні чіткі критерії оцінювання напрямів економічного розвитку. І. Н. Герчикова не розглядає залежність фінансово-господарських результатів підприємства від вибору номенклатури продукції, що позбавляє визначення практичної спрямованості. У свою чергу, визначення В. А. Афанасьєва та О. В. Мяснініної, де йдеться про формування товарних груп, здатних забезпечити економічну ефективність діяльності фірми, не враховують потребу в прогресивному розвитку потенціалу підприємства [6].

Узагальнення підходів дозволяє виокремити ключові чинники, що характеризують систему управління асортиментом:

- циклічність процесу та наявність зворотного зв'язку;
- орієнтацію на поєднання задоволення потреб споживача з економічною вигодою для підприємства;
- інтегруючу та координуючу роль маркетингового підрозділу в системі управління товарною номенклатурою.

З огляду на зазначене, уточнення сутності поняття «управління асортиментом продукції» є необхідною умовою підвищення ефективності діяльності підприємства. Під управлінням асортиментом доцільно розуміти комплекс управлінських дій і рішень, спрямованих на забезпечення сталого розвитку підприємства шляхом формування оптимальної структури товарного портфеля, адаптованої до потреб споживачів.

На думку Р. Брокато, управління асортиментом повинно базуватися на системному підході, який забезпечує взаємозв'язок і взаємодію об'єкта та суб'єкта управління з метою досягнення інтегративності та стійкості системи [29]. У проведеному дослідженні запропоновано комплексну систему управління асортиментом, що охоплює сукупність принципів, ресурсів, інструментів і функцій, необхідних для реалізації цього процесу.

Сформована система дозволяє створити цілісне уявлення про механізм управління асортиментом, здійснити аналіз, координацію й узгодження всіх його елементів [8]. Вона має двоконтурну структуру: перший контур визначає стратегічні цілі та підцілі управління, а другий — описує взаємозв'язок між об'єктом і суб'єктом управління та їх характеристиками.

Відповідно до цього, основною метою організації асортиментної політики підприємства є оптимізація структури товарного портфеля, спрямована на задоволення потреб споживачів, розширення ринкової присутності та підвищення економічної ефективності діяльності.

На думку А. Малкі, управління асортиментом продукції має бути спрямоване на забезпечення стабільних конкурентних позицій підприємства у поточному періоді та підтримку відповідності товарного портфеля перспективним тенденціям попиту і пропозиції на ринку [31]. Основною метою процесу оптимізації асортименту є забезпечення прибутковості підприємства на всіх етапах його розвитку, а також підвищення загальної ефективності господарської діяльності. Як зазначає М. Бланко, раціональне формування номенклатури продукції, представленої на ринку, з урахуванням ступеня її новизни, дає змогу підтримувати стабільний рівень реалізації, покривати витрати та досягати запланованих показників прибутку [32].

У процесі оптимізації визначається доцільність розширення або скорочення асортиментного портфеля, оцінюється вплив кожної зміни на прибутковість підприємства у прогностичному періоді [11]. Практика свідчить, що ефективно проведена оптимізація асортименту сприяє зростанню обсягів реалізації на 10–30%.

Оптимально сформований асортиментний портфель підприємства безпосередньо впливає на результативність збутової діяльності, забезпечуючи контроль над часткою маржинального доходу, а відтак - і часткою чистого прибутку у загальній виручці компанії [10]. Натомість дисбаланс у структурі асортименту призводить до зниження прибутковості, втрати конкурентних переваг на перспективних ринках та зменшення економічної стійкості підприємства.

Як суб'єкт управління асортиментом виступають структурні підрозділи підприємства, що формують функціональні взаємозв'язки та приймають управлінські рішення щодо формування й оновлення номенклатури продукції. Управління асортиментом не може бути відокремленим від процесів ціноутворення, розподілу та просування товарів.

Об'єктом управління виступає асортимент продукції підприємства, під яким розуміють сукупність товарів, об'єднаних спільністю функціональних характеристик, орієнтованих на певні сегменти споживачів, реалізованих через подібні канали збуту або в межах одного цінового діапазону [32].

В управлінні асортиментом важливо враховувати взаємозалежність елементів маркетингової системи підприємства. До основних елементів системи належать: структура асортименту, інструменти управління, а також ресурси, необхідні для реалізації процесу маркетингового управління асортиментом продукції [12].

Основними вимогами до формування асортименту є:

- раціональність, що передбачає збалансовану диференціацію товарів як між конкурентами, так і всередині підприємства, з урахуванням стадій життєвого циклу продукції;
- насиченість, яка характеризує кількість товарних позицій у межах конкретної лінійки та рівень заповнення асортиментного ряду;
- адаптивність, тобто здатність підприємства оперативно реагувати на зміни кон'юнктури ринку через коригування товарної номенклатури;

- новизна, що передбачає не лише адаптацію до ринкових змін, а й формування нових тенденцій у межах галузі [13].

Запропонована комплексна система управління асортиментом ґрунтується на процесно-функціональному підході, що поєднує маркетингові дослідження, SWOT-аналіз і методи оцінки асортименту (БКГ, ABC, XYZ тощо). Метою є створення ефективної маркетингової інформаційної системи, яка забезпечує прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Формування асортименту розглядається як діяльність із визначення оптимального набору товарів, здатних задовольнити прогнозовані потреби споживачів і забезпечити досягнення стратегічних цілей підприємства [19].

На процес формування асортименту впливають такі фактори: принципи його побудови, профіль торговельного чи виробничого підприємства, особливості споживчих комплексів, товарна класифікація, стадія життєвого циклу товару та стабільність номенклатури. Їх взаємодія визначається характером попиту, специфікою підприємства й умовами його функціонування [15].

Формування асортименту ґрунтується на низці ключових принципів [25, с. 124]:

- асортимент має відображати актуальний стан споживчого попиту;
- повинен зберігати стабільність, забезпечуючи мінімальний обсяг, який гарантує постійний прибуток;
- має розроблятися з урахуванням сервісного обслуговування клієнтів, базуючись на концепції нового товару;
- створення будь-якого виду асортименту повинно відбуватися у тісному зв'язку з реальними можливостями організації.

Оскільки ефективне проникнення та закріплення підприємства на ринку пов'язане з пошуком і повним освоєнням конкретної ринкової ніші, формуванню відповідного товарного асортименту належить провідна роль [17]. Реалізація асортиментної політики є необхідною умовою для забезпечення беззбиткової діяльності підприємства, управління

прибутковістю з метою оптимізації оподаткування та прогнозування обсягів власних інвестицій у розвиток бізнесу.

Організація асортименту передбачає розподіл функціональних завдань між структурними підрозділами підприємства, відповідальними за формування асортименту, а також визначення взаємодії між ними.

Контроль асортименту є важливою управлінською функцією, що охоплює облік і аналіз даних щодо його стану, оцінку процесів розробки та досягнення цілей, перевірку ефективності асортиментних стратегій і результативності використання управлінських інструментів. Завдяки контролю підприємство може своєчасно коригувати стратегію формування товарного асортименту відповідно до змін ринкової кон'юнктури.

Функція координації в управлінні асортиментом забезпечує узгодженість асортиментної політики із загальними стратегічними цілями підприємства. У межах цієї функції здійснюється формування асортиментного портфеля та виділення стратегічних товарних груп.

Відсутність комплексного підходу до управління асортиментом призводить до нестабільності його структури під впливом випадкових або короткострокових факторів, а також до втрати контролю над конкурентоспроможністю й ефективністю товарів [30].

Отже, ефективне управління асортиментом продукції виступає запорукою формування оптимальної асортиментної моделі, утримання позицій на ринку та досягнення стратегічних цілей підприємства, сприяючи його економічному зростанню та сталому розвитку.

1.2. Ключові принципи управління виробництвом і асортиментом продукції

1. Принцип сегментації асортименту

Сегментація асортименту є одним із фундаментальних принципів управління товарним портфелем і виступає базовим елементом стратегічного управління підприємством. Вона полягає у систематичному розподілі товарів за категоріями та підкатегоріями з метою забезпечення оптимального балансу між товарами різного цінового та функціонального рівня, включаючи нижчий, середній та преміальний сегменти. Застосування принципу сегментації дозволяє організації ефективно узгоджувати асортимент із специфікою діяльності, цілями підприємства та характеристиками цільової аудиторії, а також забезпечує максимальну адаптацію до потреб ринку [11].

В основу сегментації закладено врахування цінового фактора, який є одним із ключових критеріїв у процесі прийняття споживачем рішення про покупку. Рівень доходу споживача прямо впливає на його чутливість до ціни: покупці з нижчим доходом здебільшого орієнтуються на економічні та доступні товари, тоді як споживачі з високим доходом враховують цінові параметри поряд із якістю продукції, сервісом, наявністю унікальних товарних позицій та іншими характеристиками [2].

Критерії сегментації асортименту є різноманітними та можуть включати:

- за товарними групами - класифікація продукції за функціональним призначенням, що дозволяє виділити категорії товарів із подібними властивостями та способом використання [31];
- за базовими функціями та характеристиками товару - сегментація, що базується на особливостях та унікальних властивостях продукції, які визначають її функціональну цінність для споживача [14];
- за обсягом та розміром продукції - поділ за форматами, розміром або упаковкою, що дозволяє адаптувати асортимент до потреб різних споживчих груп [56];

- за виробником - сегментація за брендом, що дає змогу врахувати престиж та впізнаваність продукції на ринку [6];
- за ціновими сегментами - поділ на економічні, середні та преміальні категорії, що дозволяє ефективно управляти ціноутворенням та прибутковістю [7];
- комбіновані підходи - одночасне використання кількох критеріїв сегментації для підвищення точності формування асортименту та врахування комплексних характеристик товарів і потреб споживачів [38].

Важливим аспектом є не лише визначення критеріїв сегментації, а й систематичне їх застосування для забезпечення узгодженості асортиментного портфеля з ринковими вимогами. Ефективна сегментація дозволяє підприємству:

- оптимізувати розподіл ресурсів на закупівлю, виробництво та логістику продукції;
- підвищити ефективність управління товарним портфелем;
- забезпечити відповідність асортименту потребам різних сегментів споживачів;
- сприяти підвищенню лояльності та задоволеності клієнтів;
- забезпечити основу для прийняття стратегічних рішень щодо розміщення продукції в торгових точках та планування закупівель [9].

Таким чином, сегментація асортименту виступає ключовим інструментом стратегічного управління підприємством, що дозволяє досягати балансу між економічною ефективністю та задоволенням потреб споживачів. Системний підхід до сегментації також забезпечує гнучкість та адаптивність асортименту у динамічному ринковому середовищі, що є критично важливим для підтримки конкурентоспроможності та стабільності діяльності підприємства [1].

2. Принцип планування асортименту

Планування асортименту - це ключовий етап управління товарним портфелем, який визначає структуру та обсяг пропонованої продукції. Асортимент характеризується наступними параметрами:

- ширина - кількість продуктових лінійок;
- глибина - число різновидів у кожній лінійці;
- висота - середня цінова категорія;
- новизна - здатність асортименту задовольняти змінювані потреби ринку;
- актуальність і рухливість - гнучкість та адаптивність;
- сумісність - рівень взаємодоповнюваності асортиментних груп;
- повнота - відповідність фактичної наявності планованому асортименту;
- стабільність - збереження ключових прибуткових позицій [1].

Планування асортименту передбачає врахування життєвого циклу товарів: впровадження, зростання, зрілість та спад. Це дозволяє коригувати товарний портфель, підтримувати конкурентоспроможність та стабільність доходів [11].

Раціональне планування асортименту також включає прогнозування попиту, визначення частки кожного сегмента та оцінку фінансового впливу на прибутковість підприємства. Планування дозволяє визначити, які товари повинні стати основними, пріоритетними чи додатковими, та які категорії потребують зменшення або оновлення (Мельник, 2019).

Продовжуючи розкриття принципу планування асортименту, слід зазначити, що він передбачає системний підхід до управління товарним портфелем, який поєднує стратегічні та тактичні рішення. Планування асортименту включає наступні аспекти:

1. Структурна збалансованість - забезпечення оптимального співвідношення між різними категоріями товарів та сегментами ринку, що дозволяє задовольнити потреби різних груп споживачів і забезпечує

стабільність обороту. Збалансований асортимент мінімізує ризики надлишку або дефіциту товарів та сприяє підтримці фінансової ефективності підприємства [21].

2. Врахування ринкових тенденцій та попиту - ефективне планування асортименту потребує регулярного аналізу ринкових змін, змін у споживчих уподобаннях та конкурентному середовищі. Це дозволяє своєчасно коригувати склад товарного портфеля та адаптувати його до зовнішніх факторів, таких як сезонні коливання, інновації у продукції чи зміни економічних умов [7].

3. Фінансова ефективність - планування асортименту має забезпечувати не тільки задоволення потреб споживачів, а й оптимізацію витрат та максимізацію прибутковості. Оцінка фінансового впливу кожної товарної позиції на загальні доходи дозволяє приймати обґрунтовані рішення щодо залишків, закупівель та інвестицій у розвиток асортименту [9].

4. Гнучкість та адаптивність - асортимент повинен бути достатньо гнучким для швидкого реагування на зміни у попиті або появу нових ринкових можливостей. Планування передбачає резервування частини асортименту для тестування нових товарів та виділення ресурсів на оперативну реакцію на зміни у споживчих пріоритетах [39].

5. Оптимізація асортиментної матриці - визначення пропорцій між основними, пріоритетними та додатковими товарами забезпечує ефективне використання торговельних площ, управління запасами та підтримку стратегічних цілей підприємства. Раціональна структура асортименту підвищує оборотність товарів та сприяє формуванню конкурентних переваг [4].

6. Системність та інтеграція процесів - планування асортименту повинно інтегруватися з іншими управлінськими функціями, зокрема закупівлями, маркетингом, логістикою та фінансами. Такий підхід дозволяє формувати єдиний механізм прийняття рішень, підвищувати оперативність

реакцій на зміни ринку та забезпечувати максимальну узгодженість дій різних підрозділів підприємства [20].

Таким чином, принцип планування асортименту є комплексним та багаторівневим підходом, який визначає не тільки перелік та структуру товарів, але й їх взаємодію з ринком, фінансову ефективність та стратегічну стійкість підприємства. Його дотримання є необхідною умовою забезпечення конкурентоспроможності та стабільності діяльності підприємства на довгостроковій основі [16].

3. Принцип категоризації товарів

Категоризація товарів є одним із ключових принципів управління асортиментом, який дозволяє підприємству визначити стратегічну роль кожної товарної категорії у формуванні асортиментного портфеля та економічних результатів діяльності. Вона передбачає систематичний розподіл товарів на категорії за їх значенням для бізнесу, споживчою цінністю та прибутковістю [3].

Основні завдання категоризації:

- визначення пріоритетних товарних груп для концентрації ресурсів;
- оптимізація управлінських рішень щодо асортименту;
- забезпечення балансу між прибутковістю, оборотністю та привабливістю асортименту;
- підтримка стратегічних цілей підприємства через ефективне управління товарними категоріями.

Категоризація дозволяє підприємству виділити:

1. Унікальні товари - мають ключове значення для формування іміджу та довгострокових конкурентних переваг. Вони забезпечують додаткову привабливість для споживачів і підтримують престиж підприємства на ринку [27].

2. Пріоритетні товари - характеризуються високою частотою покупок та значним внеском у загальний прибуток. Для них важливо забезпечити доступність та підтримувати оптимальний рівень цін [51].

3. Базові товари - формують основну частину товарного портфеля та споживчого кошика, забезпечуючи стабільний обсяг продажів. Їх управління спрямоване на підтримку конкурентоспроможності та ефективності торговельної діяльності [1].

4. Сезонні товари - попит на них залежить від певного періоду або свят. Їх включення в асортимент дозволяє збалансувати обсяги продажів у різні сезони та забезпечити додаткові джерела доходу [5].

5. Товари для підтримки зручності - сприяють створенню відчуття повноти асортименту, підвищують відвідуваність магазину та покращують споживчий досвід, хоча їхній внесок у прибуток обмежений [8].

Принцип категоризації тісно пов'язаний із загальною асортиментною політикою, оскільки дозволяє пріоритезувати товари, планувати закупівлі та розподіляти ресурси відповідно до стратегічних цілей підприємства. Це забезпечує ефективне управління товарними запасами, зменшує ризики недо- або перепостачання та дозволяє підтримувати баланс між доходами та витратами.

Категоризація також сприяє більш точному аналізу асортиментного портфеля, виявленню найбільш прибуткових товарів та оцінці потенціалу розвитку окремих категорій. В результаті підприємство може приймати обґрунтовані рішення щодо збереження, оновлення або вилучення товарів із портфеля, підвищуючи загальну ефективність асортиментної політики [Ткаченко, 2020; Іваненко, 2019].

4. Принцип стратегічного планування асортименту

Стратегічне планування асортименту є принципом, який передбачає визначення довгострокових цілей асортиментної політики підприємства та забезпечує баланс між стабільними позиціями і новими товарами, здатними підтримати конкурентоспроможність у майбутньому. Даний принцип орієнтований на забезпечення системного підходу до управління товарним портфелем та інтеграцію асортиментних рішень у загальну стратегію підприємства [45].

Основні завдання стратегічного планування асортименту включають:

- забезпечення відповідності асортименту змінам у споживчому попиті та ринковій кон'юктурі;
- підтримку конкурентоспроможності підприємства шляхом оновлення товарного портфеля;
- забезпечення фінансової стабільності та ефективності діяльності підприємства;
- формування основи для довгострокових конкурентних переваг за рахунок оптимального поєднання стабільних та інноваційних товарів [33].

Стратегічне планування асортименту передбачає систематичний аналіз ринкової ситуації та визначення напрямів розвитку товарного портфеля. Воно включає оцінку:

- перспектив розвитку ринків збуту;
- динаміки споживчих потреб та пріоритетів;
- технологічних трендів та інноваційних можливостей;
- конкурентних переваг і слабких сторін товарного портфеля [21].

Ключовим елементом стратегічного планування є забезпечення довгострокової збалансованості асортименту, що включає підтримку стабільних позицій у високоприбуткових сегментах і одночасне впровадження нових товарів або категорій для підтримки інноваційності. Це дозволяє підприємству ефективно розподіляти ресурси, мінімізувати ризики та підвищувати загальну ефективність асортиментної політики [65].

Стратегічне планування також передбачає інтеграцію даних про поведінку споживачів, ринкові тенденції та внутрішні можливості підприємства у процес ухвалення рішень. Такий підхід дозволяє своєчасно коригувати асортиментний портфель та забезпечувати адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища, що є важливою складовою стійкого розвитку та підвищення конкурентної позиції на ринку [29].

Впровадження принципу стратегічного планування асортименту є ключовим чинником забезпечення ефективного управління товарним

портфелем, оскільки він поєднує оперативні та довгострокові аспекти прийняття рішень, сприяє підвищенню економічної ефективності та підтримці стабільного розвитку підприємства [9].

5. Принцип гнучкості та адаптивності

Гнучкість та адаптивність асортименту є одним із ключових принципів сучасного управління товарним портфелем, який безпосередньо впливає на стійкість діяльності підприємства в умовах динамічного ринкового середовища. Цей принцип передбачає здатність підприємства не лише підтримувати стабільний асортимент, а й оперативно реагувати на зміни попиту, поведінки споживачів, технологічних інновацій та макроекономічних факторів [1].

Гнучкість асортименту передбачає організаційні та управлінські механізми, які дозволяють змінювати структуру та пропозицію товарів без втрати ефективності. Це включає можливість швидкого впровадження нових товарних позицій, заміну застарілих товарів, коригування кількості одиниць у кожному сегменті та адаптацію до сезонних змін попиту. Завдяки гнучкості підприємство може своєчасно реагувати на зміни споживчих переваг, що забезпечує підтримку конкурентоспроможності та стабільність фінансових показників [2].

Адаптивність асортименту є логічним продовженням гнучкості і передбачає здатність підприємства систематично модифікувати свій товарний портфель на основі аналітики, прогнозування та дослідження ринку. Вона вимагає інтеграції даних про поведінку споживачів, ринкові тенденції, діяльність конкурентів та внутрішні виробничі можливості у процес планування та управління асортиментом [3]. Адаптивність забезпечує баланс між стратегічною стабільністю - підтримкою ключових товарних категорій, що формують основу асортименту - та оперативною мобільністю - можливістю швидко вносити зміни у портфель відповідно до ринкових сигналів.

Гнучкість та адаптивність впливають на кілька аспектів діяльності підприємства:

1. Ефективне використання ресурсів - можливість оптимально розподіляти фінансові, матеріальні та трудові ресурси, зменшувати надлишки та уникати дефіциту товарів.
2. Зниження ризиків втрат через зміни попиту - гнучкий асортимент дозволяє швидко реагувати на зменшення або збільшення споживчого попиту, що знижує ймовірність збитків та списань.
3. Підтримка конкурентоспроможності - завдяки адаптації асортименту до ринкових умов підприємство зберігає лояльність споживачів та зміцнює свої позиції на ринку [4].
4. Сприяння інноваційному розвитку - гнучкість та адаптивність дозволяють підприємству впроваджувати нові продукти, тестувати нові категорії товарів та впроваджувати сучасні технології у виробництво та дистрибуцію [5].

Важливо зазначити, що принцип гнучкості та адаптивності не є ізольованим елементом управління асортиментом. Він взаємопов'язаний із іншими принципами: сегментацією, плануванням, категоризацією та стратегічним управлінням асортиментом. Тільки комплексне дотримання цих принципів дозволяє підприємству створити ефективний, конкурентоспроможний та стабільний асортимент, здатний задовольнити різні групи споживачів у будь-яких ринкових умовах.

Таким чином, гнучкість та адаптивність є фундаментальними характеристиками сучасного управління асортиментом, що забезпечують ефективне реагування на ринкові виклики, підтримку фінансової стабільності та довгострокову конкурентну перевагу підприємства [7].

Отже, управління асортиментом продукції є комплексним і стратегічно важливим процесом діяльності будь-якого підприємства. Воно спрямоване на формування оптимального товарного портфеля, що забезпечує задоволення потреб споживачів, підвищення конкурентоспроможності та економічної

ефективності підприємства. Аналіз наукових джерел та сучасної практики дозволяє виділити основні принципи управління асортиментом, дотримання яких забезпечує ефективність асортиментної політики.

Принцип сегментації асортименту передбачає систематичний розподіл товарів за категоріями, що дозволяє підприємству адаптувати свій асортимент до різних груп споживачів, враховувати цінові фактори та оптимально розподіляти ресурси. Сегментація є основою для прийняття рішень щодо планування закупівель, розміщення продукції та формування конкурентного портфеля [45].

Принцип планування асортименту визначає структуру, обсяг та параметри товарного портфеля, включаючи ширину, глибину, висоту, новизну, актуальність, сумісність, повноту та стабільність асортименту. Раціональне планування дозволяє підприємству враховувати життєвий цикл товарів, прогнозувати попит та оцінювати фінансовий вплив асортиментних рішень на прибутковість підприємства [7].

Принцип категоризації товарів забезпечує визначення стратегічної ролі кожної товарної категорії у формуванні асортиментного портфеля та досягненні економічних результатів підприємства. Категоризація дозволяє концентрувати ресурси на пріоритетних та найбільш прибуткових товарах, підтримувати баланс між оборотністю, прибутковістю та привабливістю асортименту [20].

Принцип стратегічного планування асортименту полягає у визначенні довгострокових цілей асортиментної політики та забезпеченні балансу між стабільними позиціями та новими інноваційними товарами. Цей принцип дозволяє підприємству адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури, підтримувати конкурентоспроможність та фінансову стабільність, а також створювати основу для довгострокових конкурентних переваг.

Принцип гнучкості та адаптивності асортименту забезпечує оперативне реагування на зміни попиту, інтеграцію даних про поведінку споживачів та ринкові тенденції у процес прийняття рішень, а також підтримку балансу між

стратегічною стабільністю та мобільністю асортименту. Дотримання цього принципу дозволяє підприємству мінімізувати ризики, пов'язані з недооцінкою ринкових змін, оптимізувати використання ресурсів та підвищити конкурентоспроможність.

Таким чином, комплексне застосування зазначених принципів управління асортиментом сприяє:

- оптимальному розподілу товарних ресурсів;
- задоволенню потреб різних груп споживачів;
- підтриманню конкурентоспроможності та фінансової стабільності;
- формуванню довгострокових конкурентних переваг;
- ефективному реагуванню на зміни ринку та попиту.

Дотримання системного підходу до управління асортиментом дозволяє підприємству формувати збалансований товарний портфель, що є запорукою економічної стійкості та стабільного розвитку. Крім того, інтеграція принципів сегментації, планування, категоризації, стратегічного планування, гнучкості та адаптивності забезпечує основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень та підвищує ефективність діяльності підприємства у довгостроковій перспективі.

1.3. Методи управління виробництвом та асортиментом продукції підприємства

Вивчення особливостей асортименту промислової продукції здійснюється із застосуванням комплексу показників, що характеризують асортимент у різних аспектах. Запропонований набір показників дозволяє оцінити наявний товарний асортимент підприємства з точки зору його оптимальності для виробництва та відповідності потребам ринку. Використання даної системи показників сприяє визначенню оптимальної кількості асортиментних позицій, що позитивно впливає на конкурентоспроможність організації.

З метою розробки системного підходу до аналізу асортименту продукції розглянуто сучасні методи управління асортиментом, визначено сфери їх застосування, можливості та обмеження. На основі аналізу спеціальної літератури з економічного аналізу, маркетингу та виробничого планування було запропоновано систематизацію методів аналізу асортименту продукції.

Аналіз асортименту є основою для прийняття управлінських рішень щодо його формування та коригування. Одним із дієвих інструментів операційного аналізу, який дозволяє оцінити фінансовий стан підприємства, є аналіз чутливості прибутку до змін елементів операційного важеля. Даний метод дає можливість оцінити стійкість організації до можливих змін як зовнішнього економічного середовища (інфляційні процеси, затримки платежів), так і внутрішніх показників (обсяги збуту, ціна продукції). Аналіз чутливості може бути проведений не лише на рівні підприємства в цілому, але й стосовно окремих видів продукції чи послуг.

Оскільки здатність кожного товару впливати на фінансовий стан підприємства є визначальною у формуванні його асортименту, проведення такого аналізу вимагає від фахівців маркетингових служб:

- володіння методикою операційного аналізу;

- уміння на основі отриманих результатів розробляти можливі сценарії формування асортименту;
- оцінювання очікуваних результатів діяльності підприємства.

Успіх компанії безпосередньо залежить від її здатності задовольняти потреби споживачів. Розширення асортиментного портфеля виступає важливим чинником у формуванні довгострокових партнерських відносин і сприяє підвищенню репутації підприємства. Водночас управління широким асортиментом потребує значних ресурсів і може бути економічно невигідним. Для раціоналізації використання ресурсів застосовується ABC-аналіз, заснований на принципі діаграми Парето, який дозволяє визначити продукцію, що не приносить значного прибутку, але має стабільний попит навіть за невеликими обсягами продажу [29].

Для проведення комплексної оцінки управління асортиментом підприємства недостатньо порівняння лише за одним критерієм. У розширеному аналізі порівняння здійснюється за декількома показниками — рентабельністю, оборотністю, динамікою зростання продажів тощо. Оскільки ці показники є різновагомими і несумірними, доцільно використовувати метод суми місць та таксонометричний метод, які забезпечують комплексну оцінку і допомагають коригувати існуючий асортимент [18].

На основі застосування зазначених методик визначається положення товарів і товарних ліній у структурі асортименту підприємства та на ринку, а також оцінюється потенціал їх подальшого розвитку. Для оцінювання потенціалу розвитку асортименту ефективно використовується матриця І. Ансоффа, яка дає змогу обґрунтувати вибір стратегії та тактики асортиментної політики.

З позиції стратегічного управління формуванням асортименту, для підприємства найпривабливішою є стратегія диверсифікації. Вона передбачає розширення виробничої діяльності за рахунок випуску нових товарів, орієнтованих на нові ринки збуту, і виступає ефективним інструментом

забезпечення стабільного розвитку та підвищення стійкості діяльності підприємства.

Комплексне використання різних методів управління асортиментом продукції дає змогу провести більш точний і глибокий аналіз товарного портфеля підприємства, виявити його переваги та недоліки, а також визначити напрями вдосконалення. Порівняння результатів, отриманих за допомогою різних методів аналізу портфеля замовлень, дозволяє сформуванати обґрунтовані висновки щодо оптимізації та оновлення асортименту.

Таким чином, оцінювання асортименту продукції дає можливість визначити товарну номенклатуру з позицій потреб споживачів, конкурентоспроможності підприємства та його стратегічних інтересів. Це досягається шляхом включення до плану продажів нових товарів, зняття з виробництва застарілих і модернізації діючих позицій, що сприяє досягненню збалансованості товарного портфеля [22].

Для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, які одночасно відповідають інтересам споживачів і забезпечують підвищення ефективності діяльності підприємства, розроблено методику аналізу асортименту продукції на основі комплексного системного підходу. Вона передбачає послідовне застосування сукупності традиційних і універсальних методів, адаптованих до особливостей конкретного підприємства. Порівняння результатів, отриманих різними методами, дозволяє розробити практичні рекомендації щодо формування та коригування асортименту.

Алгоритм аналізу асортименту продукції побудований на основі систематизації існуючих методів управління асортиментом і дає змогу одночасно здійснювати аналіз і приймати управлінські рішення.

Першим етапом є дослідження наявного асортименту і його структури на підставі показників, що характеризують оптимальність асортименту для підприємства та відповідність його ринковому попиту. Раціональність асортименту визначається через оцінку взаємозв'язку між обсягом випуску та рентабельністю (застосування кореляційного аналізу).

Наступним етапом є аналіз впливу структури асортименту на основні економічні результати діяльності - обсяг реалізації, собівартість і прибуток. На основі отриманих даних визначається необхідність коригування асортименту за допомогою поглиблених методів - оперативного та стратегічного аналізу.

Важливим інструментом виступає матриця Бостонської консалтингової групи (БКГ), що дозволяє вибудовувати стратегії розвитку для кожної категорії продукції. Її використання у динаміці дає змогу відстежувати переміщення товарів між сегментами («зірки», «дійні корови», «важкі діти», «собаки») та оцінювати ефективність управління асортиментом. Визначення фази життєвого циклу кожного товару допомагає підприємству планувати оновлення асортименту й оцінювати потенціал інвестування. Як зазначає В.І. Дорошев, переважання у портфелі товарів категорії «дійні корови» свідчить про наявність внутрішніх фінансових ресурсів для розвитку нових продуктів і підвищення стійкості підприємства.

Для оцінки потенційних можливостей розвитку доцільно використовувати матрицю І. Ансоффа, яка допомагає обрати стратегію і тактику реалізації асортиментної політики.

На етапі оперативного аналізу рекомендовано застосовувати ABC/XYZ-аналіз, що дає змогу визначити внесок кожної товарної позиції у загальні результати діяльності. ABC-аналіз ґрунтується на принципі Парето та дозволяє ідентифікувати товари, які формують основну частку прибутку, тоді як XYZ-аналіз групує асортимент за стабільністю продажів. Отримані результати дають змогу виявити причини коливань попиту й оптимізувати управління запасами. На основі поєднання результатів ABC- та XYZ-аналізів формується підсумкова матриця, що є базою для ухвалення рішень щодо управління асортиментом.

Впровадження інтегрованого підходу до аналізу забезпечує ефективне управління товарним портфелем, що сприяє скороченню втрат від

нереалізованої продукції, прискоренню обороту, мінімізації надлишкових запасів і зменшенню витрат, пов'язаних із їх утриманням.

Крім того, для коригування асортиментної політики доцільно проводити аналіз чутливості прибутку до змін основних елементів операційного важеля, що дозволяє оцінити стійкість підприємства до коливань ринкової ситуації.

Отже, узагальнення результатів різних методів дало змогу розробити ефективну методику управління асортиментом з метою його оптимізації. Запропонований підхід може бути інтегрований у систему управління промислових підприємств, забезпечуючи як оперативну, так і стратегічну діагностику асортименту продукції, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності й економічної стабільності організації.

Висновки до розділу 1

1. Управління виробництвом та асортиментом продукції доцільно трактувати як безперервний процес визначення оптимальної номенклатури товарів, здатної найповніше задовольнити потреби визначених сегментів споживачів. Цей процес включає, по-перше, раціональну організацію діяльності в межах існуючого асортименту з урахуванням етапів життєвого циклу товарів, а по-друге - системну розробку нових продуктів, покликаних замінити позиції, що вичерпали свій ринковий потенціал.

2. Ключові чинники, що характеризують систему управління виробництвом та асортиментом продукції:

- циклічність процесу та наявність зворотного зв'язку;
- орієнтацію на поєднання задоволення потреб споживача з економічною вигодою для підприємства;
- інтегруючу та координуючу роль маркетингового підрозділу в системі управління товарною номенклатурою.

3. Управління асортиментом продукції є комплексним і стратегічно важливим процесом діяльності будь-якого підприємства. Воно спрямоване на формування оптимального товарного портфеля, що забезпечує задоволення потреб споживачів, підвищення конкурентоспроможності та економічної ефективності підприємства. Аналіз наукових джерел та сучасної практики дозволяє виділити основні принципи управління асортиментом, дотримання яких забезпечує ефективність асортиментної політики:

- принцип сегментації асортименту;
- принцип планування асортименту;
- принцип категоризації товарів;
- принцип стратегічного планування асортименту;
- принцип гнучкості та адаптивності асортименту.

4. Алгоритм аналізу асортименту продукції побудований на основі систематизації існуючих методів управління асортиментом і дає змогу

одночасно здійснювати аналіз і приймати управлінські рішення. Першим етапом є дослідження наявного асортименту і його структури на підставі показників, що характеризують оптимальність асортименту для підприємства та відповідність його ринковому попиту. Наступним етапом є аналіз впливу структури асортименту на основні економічні результати діяльності - обсяг реалізації, собівартість і прибуток. На основі отриманих даних визначається необхідність коригування асортименту за допомогою поглиблених методів - оперативного та стратегічного аналізу.

5. Важливим інструментом виступає матриця Бостонської консалтингової групи (БКГ), що дозволяє вибудовувати стратегії розвитку для кожної категорії продукції. Для оцінки потенційних можливостей розвитку доцільно використовувати матрицю І. Ансоффа, яка допомагає обрати стратегію і тактику реалізації асортиментної політики. На етапі оперативного аналізу рекомендовано застосовувати ABC/XYZ-аналіз, що дає змогу визначити внесок кожної товарної позиції у загальні результати діяльності. ABC-аналіз ґрунтується на принципі Парето та дозволяє ідентифікувати товари, які формують основну частку прибутку, тоді як XYZ-аналіз групує асортимент за стабільністю продажів. Отримані результати дають змогу виявити причини коливань попиту й оптимізувати управління запасами. На основі поєднання результатів ABC- та XYZ-аналізів формується підсумкова матриця, що є базою для ухвалення рішень щодо управління асортиментом. Впровадження інтегрованого підходу до аналізу забезпечує ефективне управління товарним портфелем, що сприяє скороченню втрат від нереалізованої продукції, прискоренню обороту, мінімізації надлишкових запасів і зменшенню витрат, пов'язаних із їх утриманням. Крім того, для коригування асортиментної політики доцільно проводити аналіз чутливості прибутку до змін основних елементів операційного важеля, що дозволяє оцінити стійкість підприємства до коливань ринкової ситуації.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЦТВОМ ТА АСОРТИМЕНТОМ ПРОДУКЦІЇ ТОВ «ДИЗАЙН-ЛЮКС»

2.1. Організаційна характеристика ТОВ «Дизайн-ЛЮКС»

Промисловість в Україні протягом останніх двадцяти п'яти років перебувала у важкому кризовому становищі. Безліч внутрішніх і зовнішніх факторів спровокували спад виробництва практично в усіх галузях. Однак поступово становище промисловості стабілізується.

Меблеве виробництво відноситься до лісової промисловості. В даний час в Україні виробництвом меблів займаються, за різними оцінками, від 5100 до 5800 підприємств, з яких близько 500 - можна класифікувати як великі та середні.

На думку експертів, протягом останніх трьох-чотирьох років в Україні спостерігається уповільнення темпів зростання ринку меблів. Швидше за все, це пояснюється відносним перевиробництвом в даному секторі на тлі того, що більше 55% меблів в Україну привозиться з-за кордону. Відносна доступність виробничих технологій, високий рівень рентабельності бізнесу на стадії його становлення і розвитку створили умови для зростання кількості учасників ринку і посилення конкуренції. Уповільнення темпів зростання економіки і фактор падіння вартості гривні по відношенню до світових валют внесли свої корективи. Купівельна спроможність значної частини населення знизилася на тлі інфляції, при цьому середній рівень рентабельності меблевого бізнесу також зазнав негативної динаміки.

При цьому, якщо в 2021 році основними причинами покупки нових меблів були необхідність поповнити обстановку квартири і необхідність заміни меблів, що вийшли з ладу (сумарно - 66% відповідей респондентів), то на даний момент поповнення обстановки здійснюється рідше, а меблі, що прийшли в непридатність, піддаються ремонту.

На думку фахівців, у сучасних умовах розвитку галузі спостерігаються такі ключові тенденції на ринку меблевої продукції:

- відбувається поступове зменшення частки тіньового сектору внаслідок негативного впливу економічного спаду на діяльність малих кустарних підприємств, що мають значне кредитне навантаження;
- спостерігається зміщення попиту від преміального сегмента меблів у бік стандартних та бюджетних моделей;
- знижується частка імпортних меблів у загальному обсязі ринку, що свідчить про посилення позицій вітчизняних виробників;
- зменшується ефективність використання Інтернет-мережі як основного каналу збуту меблевої продукції через зміни у споживчих перевагах і насичення онлайн-ринку.

Дані Держстату України свідчать, що динаміка виробництва меблів не зазнавала істотних змін з 2021 по 2022 рік. У 2022 році спостерігається спад виручки, прибутку і рентабельності в сфері виробництва меблів на тлі зростання собівартості.

У розрізі структури виробництва меблів в Україні на першому місці за обсягом - виробництво кухонних меблів, в тому числі шафи кухонні дерев'яні. На їх частку за даними припало 61,7%.

У м. Києві спостерігається істотний економічний спад і відтік населення з міського округу. Це серйозно впливає на ринкову кон'юнктуру. До числа негативних факторів, що впливають на кон'юнктуру ринку меблів, можна віднести:

- міграційний відтік населення -7,2 тис. осіб за 2024 рік (зменшення ємності ринку);
- зростання кількості безробітних за останні 2 роки;
- зниження ділової активності підприємств;
- скорочення доходів населення.

Все це спричинило зниження показника обороту роздрібної торгівлі в м. Києві.

Учасниками ринку є 230 магазинів і салонів у м. Києві і Київській обл. Це свідчить про те, що ТОВ «Дизайн-ЛЮКС» працює в жорстких умовах ринку монополістичної конкуренції.

Компанія з повною назвою Товариство з обмеженою відповідальністю виробнича фірма «Дизайн-ЛЮКС» зареєстрована 21 квітня 2006 року за юридичною адресою: м. Київ, вул. Хвойки Вікентія, будинок 10.

Місія компанії ТОВ «Дизайн-ЛЮКС»: «Ми пропонуємо споживачеві на ринку м. Києва тільки вироби найвищої якості, реалізуючи їх при цьому за мінімально можливими для регіону цінами». Основними видами діяльності товариства є:

- виробництво меблів;
- доставка і установка меблів;
- розробка дизайн-проектів меблів;
- закупівля готової продукції у виробника і її реалізація.

Основними споживачами ТОВ «Дизайн-ЛЮКС» є фізичні особи. Салон виробляє меблі на замовлення клієнтів на основі вибору з представлених зразків комплектів і матеріалів.

Робота з клієнтами та потенційними покупцями ТОВ «Дизайн-ЛЮКС» організована також через сторінку в одній із соціальних мереж, де представлені фото меблевих комплектів та інформація про акції салону. Зворотний зв'язок з покупцями здійснюється за допомогою спілкування через сторінку в мережі «Facebook». Там розміщуються відгуки про виконані замовлення та придбану продукцію меблевого салону.

Організаційна структура ТОВ «Дизайн-ЛЮКС» представлена на рис. 2.1.

У підпорядкуванні генерального директора знаходяться всі працівники салону. Відповідно перед виконавчим директором несуть відповідальність менеджери з продажу, які відповідають за реалізацію продукції, правильне оформлення документів (актів виконаних робіт, приймання-передачі, накладних, товарних чеків, договорів), зовнішній вигляд меблевого салону.

Менеджер-дизайнер розробляє проекти з використанням програмних продуктів, готує креслення, склад розрахунку меблів до кінцевого результату. Роботу з клієнтами щодо оплати здійснюють менеджер з продажу та менеджер-дизайнер. До обов'язків столярів-верстатників входить розкрій матеріалів, виготовлення меблів. Збирачі меблів відповідають за доставку замовлення клієнту, підйом, збірку та встановлення меблів.

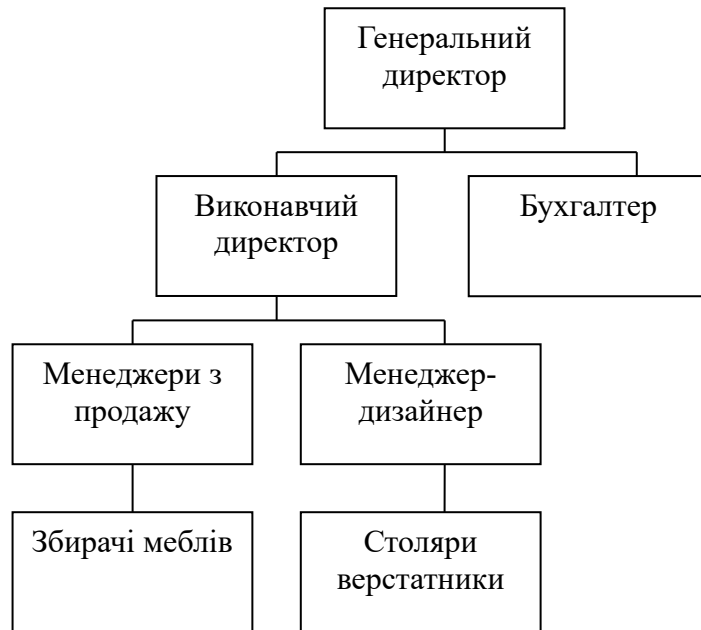


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «Дизайн-ЛЮКС»

Меблевий салон «Дизайн-Люкс» несе відповідальність за якість виробленої та реалізованої продукції. У разі некомплектності, дефектів меблів, салон зобов'язаний провести заміну на якісний товар в обумовлені терміни, або надати реставраційні роботи, якщо клієнт дасть згоду [25].

Менеджер з продажу та виконавчий директор аналізують кон'юнктуру ринку, оцінюють положення підприємства на ринку і розробляють пропозиції щодо зміцнення конкурентних позицій.

У таблиці 2.1 представлені дев'ять головних конкурентів ТОВ «Дизайн-Люкс».

Серед розглянутих у даній роботі меблевих салонів присутні підприємства торгівлі, які не мають власного виробництва меблів, а також ті компанії, виробництво яких зосереджено в сусідніх містах і регіонах, а продаж здійснюється безпосередньо в м. Києві.

Таблиця 2.1

Аналіз конкурентів на ринку кухонних меблів м. Києва

Ім'я конкурента	Асортимент продукції	Цінова політика, рівень цін	Слабкі сторони	Переваги конкурента
1. «Дизайн-ЛЮКС»	Вузький	Середній рівень	Вузький асортимент	Висока якість
2. «АРАКС»	Вузький	Середній рівень	Середня якість	Гнучка цінова політика
3. «Нова ера»	Вузький	Високий рівень	Жорстка цінова політика	Висока якість
4. «Моне»	Широкий	Високий рівень	Тривалі терміни виготовлення та доставки	Висока якість, великий асортимент
5. «Ясен»	Вузький	Середній рівень	Середня якість	Гнучка цінова політика
6. «Шатура»	Широкий	Високий рівень	Тривалі терміни виготовлення та доставки	Якість, великий асортимент
7. «Верона»	Широкий	Високий рівень	Тривалі терміни виготовлення та доставки	Якість, великий асортимент
8. «Дубок»	Середній	Низький рівень	Низька якість	Великий асортимент
9. «Олена»	Вузький	Середній рівень	Середня якість	Застарілий дизайн
10. «Єврокомфорт»	Середній	Високий рівень	Тривалі терміни виготовлення та доставки	Висока якість

І ті, і інші складають істотну конкуренцію ТОВ «Дизайн-ЛЮКС». Великі виробничі підприємства, розташовані на відстані, незважаючи на високу якість продукції і великі масштаби виробництва, програють в привабливості цін і швидкості виконання замовлень. Однак малі та середні підприємства мають практично ті ж переваги, що і ТОВ «Дизайн-ЛЮКС». Кожен з дев'яти основних конкурентів, масштаби присутності яких на ринку меблів порівнянні з часткою аналізованого підприємства, має власні сильні та слабкі сторони.

2.2. Аналіз техніко-економічних показників ТОВ «Дизайн-ЛЮКС»

Розглянемо основні показники діяльності ТОВ ПФ «Дизайн-ЛЮКС» за 2022-2024 рр., представлені в (Додаток А).

Проаналізувавши дані за 2022-2023 рр., можна зробити висновок про те, що виручка зросла на 5,38%.

Залежний від виручки показник витрат на грн виручки збільшився на 1 копійку, так як відбулося збільшення таких показників, як управлінські та комерційні витрати.

За цей період собівартість продукції збільшилася на 2,15%, на даний показник вплинуло зростання цін на сировину і матеріали, що використовуються у виробництві.

Одним з основних показників, що характеризують результати діяльності підприємства, є валовий прибуток, збільшення якого за цей період склало 14,42% за рахунок зростання виручки.

Це є позитивним результатом діяльності підприємства. На збільшення показника прибутку від продажів на 0,14% вплинуло підвищення попиту на продукцію підприємства.

Придбання нового обладнання спричинило зростання вартості основних засобів на 17,03%. Зниження фондівіддачі склало 9,94%, що свідчить про неефективне використання основних засобів підприємством.

За період 2022-2023 рр. за показником оборотні активи спостерігалось збільшення на 7,24%, але оборотність активів знизилася на 0,2 пункту, що свідчить про неефективне використання оборотних активів.

В аналізованому періоді відбулося збільшення штату співробітників на 9,09% (3 особи). Також відбулося збільшення фонду заробітної плати на 32,94%. Продуктивність праці працюючих зменшилася на 3,38%, це може бути пов'язано з низькою мотивацією працівників.

Однак середньомісячна заробітна плата зросла значно, на 23,24%. Таке співвідношення темпів зростання негативно характеризує діяльність підприємства.

Чистий прибуток збільшився на 3,74%, це може бути обумовлено тим, що темпи зростання виручки випереджають темпи зростання собівартості. Рентабельність виробництва знизилася на 10,9 пункту.

Це говорить про те, що підприємство з кожної грн, витраченої на виробництво і реалізацію продукції, отримує менше прибутку.

За наступний аналізований період 2023-2024 рр. виручка показала позитивну динаміку, вона склала 16,67% (9696 тис. грн).

Показник собівартості зріс на 16,67%, що в грошовому еквіваленті склало 6927 тис. грн. Виходячи з цього, показник витрат на 1 грн виручки зменшився на 2 копійки.

На показник собівартості безпосередньо впливають комерційні та управлінські витрати, які збільшилися відповідно на 0,73% і на 45,5%. У зв'язку з тим, що у підприємства зросла виручка, збільшився і валовий прибуток на 16,67%.

У цей період на підприємстві було зафіксовано збільшення прибутку від продажів на 30,61% (2703 тис. грн) і зростання чистого прибутку на 2625 тис. грн, на 29,77%.

На даному підприємстві за досліджуваний період спостерігалось зростання чисельності персоналу на 8,33% (3 особи). Збільшення чисельності персоналу спричинило збільшення фонду оплати праці на 13,47%.

Показник продуктивності праці збільшився на 7,7%, а темпи зростання заробітної плати за цей період нижчі за темпи зростання продуктивності праці.

Динаміка оборотних активів позитивна, 5,22%. Оборотність активів збільшилася на 1,2 пункту.

Фондовіддача збільшилася на 0,96 пункту, що свідчить про ефективне використання основних засобів за цей аналізований період.

За період 2023-2024 рр. рентабельність продажів збільшилася на 2 пункти, зростання рентабельності виробництва на 22,5 пункти, це свідчить про те, що підприємство з кожної грн, витраченої на виробництво і реалізацію продукції, отримує більше прибутку.

Аналіз діяльності підприємства за 2022-2024 рр. Виручка збільшилася на 22,05% (12666 тис. грн). Собівартість за період 2022-2024 рр. зросла на 18,82% (7803 тис. грн).

Це сталося через збільшення управлінських витрат і комерційних витрат на 145,5% і 37,1% відповідно. Прибуток від продажів збільшився на 2715 тис. грн, що позитивно вплинуло на зростання чистого прибутку, який збільшився на 3943 тис. грн.

Показник «Основні засоби» демонструє позитивну динаміку за період 2022-2024 рр., зріс на 28,07% (786 тис. грн). Негативна динаміка показника фондоддачі (1,13 пункту) дозволяє зробити висновок про низький ступінь завантаження обладнання.

За весь досліджуваний період оборотність активів збільшилася на 1 пункт, а вкладення в оборотні активи збільшилися на 12,84%, це свідчить про неефективність вкладень грошових коштів в оборотні активи.

Протягом усього досліджуваного періоду фонд оплати праці зріс на 50,85%, це сталося через збільшення чисельності персоналу на 17,42% (6 осіб). Також відбулося збільшення показника середньомісячної оплати праці на 27,98%.

Продуктивність праці збільшилася на 4,32%, тобто темпи зростання заробітної плати випереджають темпи зростання продуктивності праці, що негативно характеризує діяльність підприємства.

Збільшення чистого прибутку на 2943 тис. грн позитивно вплинуло на показник рентабельності продажів, який збільшився на 1 пункт, і показник рентабельності виробництва, який за 3 роки зріс на 0,116 пункту.

Таким чином, досліджуючи техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Дизайн-ЛЮКС» за період 2022-2024 рр., можна зробити висновок про

ефективність діяльності підприємства, оскільки динаміка продажів і прибутку є позитивною, зростає рентабельність виробництва, спостерігається зростання продуктивності праці. Результати діяльності ТОВ «Дизайн-ЛЮКС» мають позитивну динаміку, що свідчить про його стійкість.

2.3. Оцінка асортименту ТОВ «Дизайн-Люкс»

Для детального аналізу та виявлення проблем в асортиментній політиці підприємства ТОВ «Дизайн-ЛЮКС» було проведено розрахунок основних показників асортименту продукції, що випускається в (Додаток Б).

Беручи до уваги розрахунки, зроблені в Додатку Б, можна зробити висновок, що підприємство має досить високі показники далеко не за всіма властивостями асортименту.

Стабільний попит зберігається тільки на половину асортименту продукції, що випускається (50%), а асортимент при цьому не досить широкий. Розрахований коефіцієнт новизни становить всього 12% від загальної кількості найменувань товарів.

Таке значення даного коефіцієнта вказує на те, що підприємство, щоб уникнути певних ризиків і невиправданих витрат, спрямованих на оновлення асортименту продукції, уникає впровадження нових позицій товарів. Розрахунок інтегрального показника раціональності асортименту свідчить про те, що ТОВ «Дизайн-ЛЮКС» лише на 52% задовольняє реальні обґрунтовані запити споживачів.

Великий вплив на результати господарської діяльності мають асортимент і структура виробництва та реалізації продукції і структура виробництва та реалізації продукції.

Аналізуючи дані, представлені в таблиці 2.2, можна відзначити, що найбільшу частку в структурі асортименту займають кухонні меблі (39,8%), протягом 3 років їхня питома вага незначно коливається. Темпи випуску кухонних меблів значно вищі за зростання випуску інших виробів. На другому місці після кухонних меблів знаходяться шафи-купе (21,4%), інші асортиментні групи займають менше 20%.

Аналізуючи динаміку зміни асортиментних груп, слід зазначити, що спостерігаються значні зміни в структурі асортименту. Якщо збільшується

питома вага більш дорогої продукції (наприклад, віталень), то обсяг її випуску в вартісному вираженні зростає.

Таблиця 2.2

Структура асортименту ТОВ «Дизайн-ЛЮКС»

Найменування	2022		2023		2024	
	шт.	%	шт.	%	шт.	%
Кухонні меблі	1540	40,3	1340	38	1560	39,8
Шафа-купе	810	21,2	735	20,9	840	21,4
Вітальні	660	17,2	650	18,4	677	17,3
Передпокої	642	16,8	622	17,6	650	16,6
Гардеробні	173	4,5	176	5,1	191	4,9
Разом	3825	100	3523	100	3918	100

При аналізі асортименту продукції необхідно провести оцінку виконання плану по асортименту (таблиця 2.3).

Дані про виконання плану по асортименту показують, що план по асортименту продукції перевиконаний на 13,18% $((65403/57787) \times 100 - 100)$.

При цьому план з виробництва кухонних меблів перевиконано на 16,42%, а з шаф-купе на 13,3. Показники передпокоїв, гардеробних і віталень не перевищили 9%.

Найнижчий показник виконання плану - виробництво гардеробних, яке склало всього 89,42% від запланованого обсягу.

Основними причинами недовиконання плану за окремими позиціями асортименту підприємства могли послужити зміна попиту і недостатня робота з просування окремих напрямків виробництва меблів.

Дані таблиці 2.4 свідчать про те, що основна частина прибутку від продажу меблів власного виробництва (69,6%) забезпечується за рахунок продажу кухонних меблів.

Питома вага прибутку від продажу гардеробних і передпокоїв становить 0,77 і 5,07% відповідно.

Таблиця 2.3

Виконання плану за номенклатурою продукції підприємства
ТОВ «Дизайн-ЛЮКС» за 2024 рік

Тип продукції	Обсяг виробництва в запланованих цінах, тис. грн	Випуск, зарахований у виконання плану за асортиментом, тис. грн	Випуск, зарахований у виконання плану за асортиментом, шт.	Виконання плану, %
Кухонні меблі	33396	38879	1560	116,42
Шафа-купе	10343	11821	840	113,3
Вітальні	7358	7664	677	104,16
Передпокої	5475	5722	650	104,51
Гардеробні	1214	1318	191	108,57
Всього	57787	65403	3918	113,18

Частка в сумі прибутку від продажу шаф-купе знаходиться на позначці 16,14%. Питома вага віталень дорівнює 8,42%.

Таблиця 2.4

Структура прибутку від продажу продукції підприємства
ТОВ «Дизайн-ЛЮКС» за 2024 рік

Тип продукції	Собівартість, тис. грн	Прибуток від продажу, тис. грн	Частка в сумі прибутку, %
1.	2.	3.	4.
Кухонні меблі	31103,5	7 776	69,6%
Шафа-купе	10017,6	1 803	16,14%
Вітальні	6722,7	941	8,42%
Передпокої	5154,8	567	5,07%
Гардеробні	1231,4	86	0,77%
Разом меблі власного виробництва	54230	11173	100%

Проведемо аналіз впливу структури асортименту на рівень обсягу реалізації, на собівартість і прибуток.

На основі даних таблиці 2.5 визначимо вплив двох факторів: фактичного показника обсягу випуску продукції та структурних зрушень на обсяг товарної продукції.

З таблиці 2.5 видно, що відбулися структурні зрушення в асортименті продукції. Збільшилася питома вага кухонних меблів і шаф-купе, випуск гардеробних дорівнює запланованому значенню, за іншими позиціями спостерігається зниження питомої ваги. Аналіз даних показав, що зміна структури асортименту продукції призвела до збільшення обсягу випуску продукції на 7616 тис. грн. Зміна обсягу товарної продукції за рахунок зміни обсягу випуску дорівнює 6439,39 тис. грн.

Таблиця 2.5

Розрахунок впливу структурних зрушень на обсяг товарної продукції

Виріб	Ціна продукції, тис. грн	Обсяг реалізації продукції, шт.		Питома вага продукції		Товарна продукція, тис. грн		
		2023	2024	2023	2024	2023	Факт при плановій структурі	При планових цінах
Кухонні меблі	24,92	1340	1560	0,380	0,398	33396	37140,78	38879
Шафа-купе	14,07	735	840	0,209	0,214	10343	11502,88	11821
Вітальні	11,32	650	677	0,185	0,173	7358	8183,24	7664
Передпокої	8,80	622	650	0,177	0,166	5475	6089,24	5722
Гардеробні	6,90	176	191	0,050	0,049	1214	1350,24	1318
Разом		3523	3918	100	100	57787	64266,39	65403

Структура випущеної продукції безпосередньо впливає на сукупну собівартість всієї продукції. Вихідні дані для аналізу собівартості одиниці продукції представлені в таблиці 2.6.

За даними таблиці 2.6 видно, що на собівартість випущеної продукції вплинула зміна обсягу та її структури на 6612 тис. грн.

З таблиці 2.6 видно, що відбулися структурні зрушення в асортименті продукції. Збільшилася собівартість одиниці виробу кухонних меблів. Собівартість шаф-купе зменшилася, що позитивно позначиться на фінансових показниках організації. Аналіз даних показав, що зміна

структури асортименту продукції призвела до зменшення собівартості продукції на 11,25 тис. грн.

Таблиця 2.6

Вихідні дані для аналізу впливу структури продукції на собівартість

Виріб	Обсяг реалізації продукції, шт.		Собівартість одиниці виробу, тис. грн		Собівартість продукції, тис. грн		
	2023	2024	2023	2024	2023	При плановій собівартості	2024
Кухонні меблі	1340	1560	19,71	19,94	26408,482	30744,2029	31103,48
Шафа-купе	735	840	14,45	11,93	10617,626	12134,4297	10017,63
Вітальні	650	677	12,17	9,93	7907,707	8236,18098	6722,707
Передпокої	622	650	8,77	7,93	5454,794	5700,34743	5154,794
Гардеробні	176	191	12,33	6,45	2170,391	2355,36751	1231,391
Разом	3523	3918	67,42	56,17	52 559	59 171	54 230

Структура випущеної продукції має безпосередній вплив на сукупну собівартість всієї продукції. Вихідні дані для аналізу собівартості одиниці продукції представлені в таблиці 2.6.

За даними таблиці 2.6 видно, що на собівартість випущеної продукції вплинула зміна обсягу та її структури на 6612 тис. грн.

Детальний аналіз структури продажів з урахуванням рівня прибутковості окремих видів продукції представлений у таблиці 2.7.

З таблиці 2.7 видно, що за всіма позиціями спостерігається зростання прибутку на одиницю виробу. Більш прибутковими видами продукції є кухонні меблі та шафа-купе, збільшення їх частки в загальному обсязі продажів сприяло збільшенню прибутку. За рахунок зміни обсягу продажів і структури прибуток зріс на 1167,28 тис. грн.

Провівши аналіз впливу структури асортименту на рівень обсягу реалізації, на собівартість і прибуток, можна сказати, що підприємство веде досить грамотну політику, але з даних таблиць видно, що ТОВ «Дизайн-ЛЮКС» може досягти ще більш високих результатів і отримати більший

прибуток. Отримані результати аналітичних розрахунків складають необхідну інформаційну базу для розробки асортиментної політики підприємства і пошуку резервів зниження собівартості продукції.

Таблиця 2.7

Розрахунок впливу структури продукції на суму прибутку
від її реалізації

Виріб	Обсяг реалізації продукції, шт.		Прибуток від реалізації продукції, тис. грн			Прибуток на одиницю продукції, тис. грн		Відхилення, тис. грн		
	2023	2024	2023	При плановом у прибутку	2024	2023	2024	За рахунок зміни обсягу продажів	За рахунок зміни собівартості одиниці продукції	Разом
Кухонні меблі	1340	1560	5590,55	6508,40	7775,87	4,17	4,98	917,85	1267,46	2185,32
Шафа-купе	735	840	1339,53	1530,89	1803,17	1,82	2,15	191,36	272,27	463,64
Вітальні	650	677	768,09	800,002	941,17	1,18	1,39	31,90	141,17	173,28
Передпокої	622	650	454,70	475,16	567,02	0,73	0,87	20,46	91,85	112,32
Гардеробні	176	191	66,87	72,57	86,19	0,38	0,45	5,69	13,62	19,31
Разом	3523	3918	8219,75	9 387	11 173			1167,28	1786,4	2953,68

Для проведення комплексного аналізу можна поєднати кілька відомих і універсальних методів, можливих для адаптації до ситуації на конкретному підприємстві. Від портфеля замовлень залежать виробнича потужність підприємства і ступінь її використання в процесі подальшої діяльності. У бакалаврській роботі запропоновано процедуру аналізу асортименту продукції, що дозволяє як здійснити оперативне управління, так і прийняти рішення, пов'язані зі стратегічними змінами.

Одними з найбільш поширених методів аналізу товарного асортименту в даний час є методи ABC-аналізу, метод Дібба-Сімкіна, а також аналіз за адаптованою матрицею Бостонської консалтингової групи.

Адаптована матриця БКГ будується на основі (табл. 2.8) внутрішньої інформації підприємства і дозволяє провести повноцінний аналіз.

Таблиця 2.8

Вихідні дані для побудови матриці БКГ

Виріб	Обсяг продажів за місяцями, тис. грн												Загальний	Структура продажів
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
Кухонні меблі	3210	3305	3182	3198	3058	3502	3108	3240	3295	3050	3310	3421	38879	59%
Шафа-купе	975	998	1022	899	948	1102	878	925	1109	990	908	1067	11821	18%
Вітальні	621	596	599	641	703	642	581	576	798	532	803	572	7664	12%
Передпокої	481	448	396	522	518	462	438	477	389	603	521	467	5722	9%
Гардеробні	109	98	122	81	101	96	96	88	118	125	154	130	1318	2%
Разом	5396	5445	5321	5341	5328	5804	5101	5306	5709	5300	5696	5657	65404	100

«Зіркою» представлений товар кухонні меблі. Він має високий темп зростання і значну частку прибутку.

«Дійні корови» - шафа-купе і вітальні. Товари з низьким темпом зростання і великою часткою ринку, приносять високий дохід, який компанія використовує для підтримки інших напрямків своєї діяльності, що вимагають інвестування.

«Собаки» - передпокої та гардеробні. Товари з низькою швидкістю зростання і невеликою часткою ринку, приносять достатній дохід для підтримки самих себе, але не обіцяють стати більш серйозними джерелами доходу.

Ідея портфеля замовлень полягає в тому, щоб компанія могла досягти своїх цілей, пов'язаних з прибутком, балансуючи відповідним чином обсягом продажів, вкладеннями капіталу і ступенем ризику. У міру того, як той чи інший продукт компанії проходить стадію зростання або спаду, сегмент ринку розширюється або звужується, змінюється при цьому і портфель замовлень компанії. Тому весь портфель замовлень повинен переглядатися

на регулярній основі, причому необхідно проводити активну політику, як щодо розробки нового продукту, так і щодо зняття з виробництва старого товару.

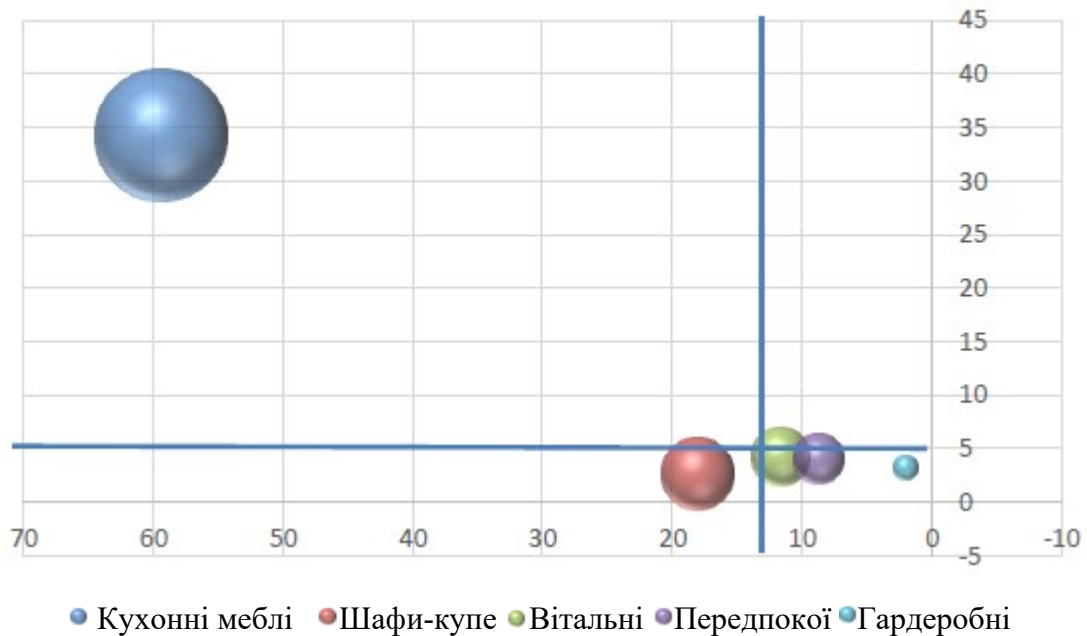


Рис. 2.2. Матриця БКГ

Представлений портфель рівноважний, оскільки він складається з групи товарів у фазі зрілості або зростання, здатних забезпечити довгострокові інтереси фірми.

Побудована матриця БКГ свідчить про те, що портфель замовлень підприємства є товстим, оскільки в ньому переважають товари, що відносяться до категорії «зірки» і «дойні корови», і відсутні товари «важкі діти». Це означає, що підприємство ТОВ «Дизайн-ЛЮКС» характеризується низьким рівнем інноваційності, розвитку науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт.

Провівши відповідність між матрицею Бостонської консалтингової групи і стадіями життєвого циклу товарів, був побудований графік, що відображає розташування різних товарів підприємства ТОВ «Дизайн-ЛЮКС» за стадіями ЖЦТ (рис. 2.3).

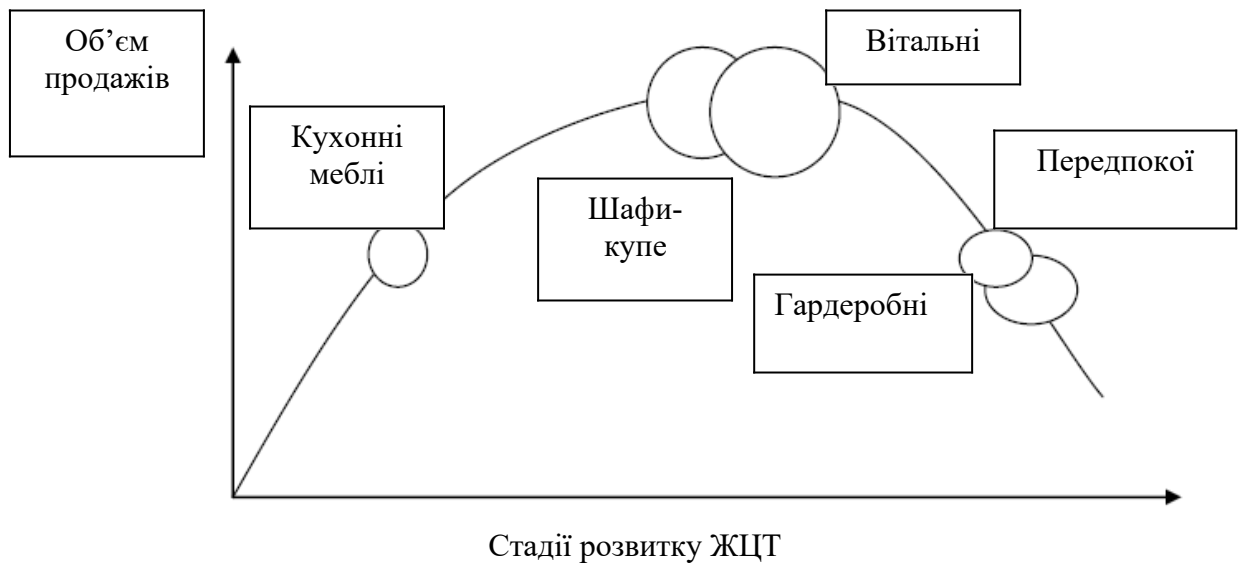


Рис. 2.3. Взаємозв'язок позицій товарів за матрицею БКГ та їх життєвим циклом

Таким чином, можна зробити висновок, що товари, які перебувають на стадії спаду, передпокої та гардеробні («собака» в БКГ), що не користуються підвищеним попитом, підлягають поступовому виведенню з ринку. Вітальні та шафи-купе («дійні корови» в БКГ) - товари, що стабілізують виручку від продажів і знаходяться в стадії зрілості.

Для узагальнення результатів аналізу згрупуємо товари в рамках асортименту за внеском у формування виручки. Для цього використовуємо принципи АВС-аналізу, який передбачає ранжування товарів за принципом спадання параметра (табл. 2.9).

Дані АВС-аналізу, представленого в таблиці 2.9, показують, що до групи «А», яка формує 78,11% виручки від реалізації продукції або 51086,28 тис. грн, входять комплекти кухонних меблів і шафи-купе (за винятком шаф-купе з масиву дерева). Всього в групі «А» 7 товарних груп, що забезпечують стабільний дохід і прибуток підприємству.

До групи «В», що формує 18,6% виручки 12164,96 тис. грн, входить більша частина комплектів меблів для вітальні, крім комплектів з

ламінованого ДСП і масиву дерева, а також більшість комплектів меблів для передпокою (за винятком меблів з масиву дерева).

Таблиця 2.9

Ранжований список продукції за методом АВС-аналізу

Товарні групи	Виручка, тис. грн	Частка у виручці	Накопиче на частка	Частка позиції	Кумулятив на частка	Гру па
Кухні з фасадами з МДФ	15003,45	22,94%	25%	0,05	0,05	А
Кухні з фасадами з ламінованого ДСП	15271,60	23,35%	50%	0,05	0,1	
Кухні з фасадами з масиву дерева	6546,84	10,01%	61%	0,05	0,15	
Шафа-купе з фасадом з МДФ	4074,61	6,23%	66%	0,05	0,2	
Шафа-купе з фасадом зі скла та дзеркал	3656,03	5,59%	72%	0,05	0,25	
Шафа-купе з фасадом з ламінованого ДСП	3420,58	5,23%	76%	0,05	0,3	
Кухні з фасадами з шпонованого ДСП	3113,18	4,76%	81%	0,05	0,35	
Вітальні з фасадами з МДФ	3080,48	4,71%	85%	0,05	0,4	В
Вітальні з фасадами з шпонованого ДСП	2583,42	3,95%	89%	0,05	0,45	
Комплекти меблів для передпокою з МДФ	2256,40	3,45%	91%	0,05	0,5	
Комплекти меблів для передпокою зі шпонованого ДСП	1569,67	2,40%	93%	0,05	0,55	
Комплекти меблів для передпокою з ламінованого ДСП	1419,25	2,17%	95%	0,05	0,6	
Вітальні з фасадами з ламінованого ДСП	1255,74	1,92%	97%	0,05	0,65	С
Системи зберігання для комори	640,95	0,98%	98%	0,05	0,7	
Вітальні з фасадами з масиву дерева	529,76	0,81%	99%	0,05	0,75	
Шафа-купе з фасадом з масиву дерева	353,18	0,54%	99%	0,05	0,8	
Системи зберігання для передпокою	248,53	0,38%	99%	0,05	0,85	
Системи зберігання для дитячої	189,67	0,29%	99%	0,05	0,9	
Системи зберігання для пральні	111,19	0,17%	99%	0,05	0,95	
Комплекти меблів для передпокою з масиву дерева	58,86	0,09%	99%	0,05	1	
Разом	65403	100,0%	100%	1		

Група «С» - включає 8 груп меблів, серед яких вітальні з фасадами з ламінованого ДСП, системи зберігання і меблі з масиву дерева. Зазначена продукція забезпечує підприємству всього 3,26% виручки.

Слід зазначити, що системи для зберігання порівняно недавно увійшли в асортимент продукції підприємства, відповідно даний напрям має потенціал для розвитку і зростання продажів. Дані аналізу підтвердили висновки. Найменшим попитом користуються меблі для вітальні, передпокою і шафи з масиву дерева.

Результати ABC-аналізу (рис. 2.4) показують, які продукти є найбільш вигідними для підприємства, а які менш вигідні і, можливо, небажані в асортименті.

Для оцінки діючого асортименту і внесення змін до програми маркетингу за такими показниками, як обсяги продажів товару і ціни, пропонується провести аналіз чутливості прибутку до зміни основних елементів операційного важеля (Додаток В).

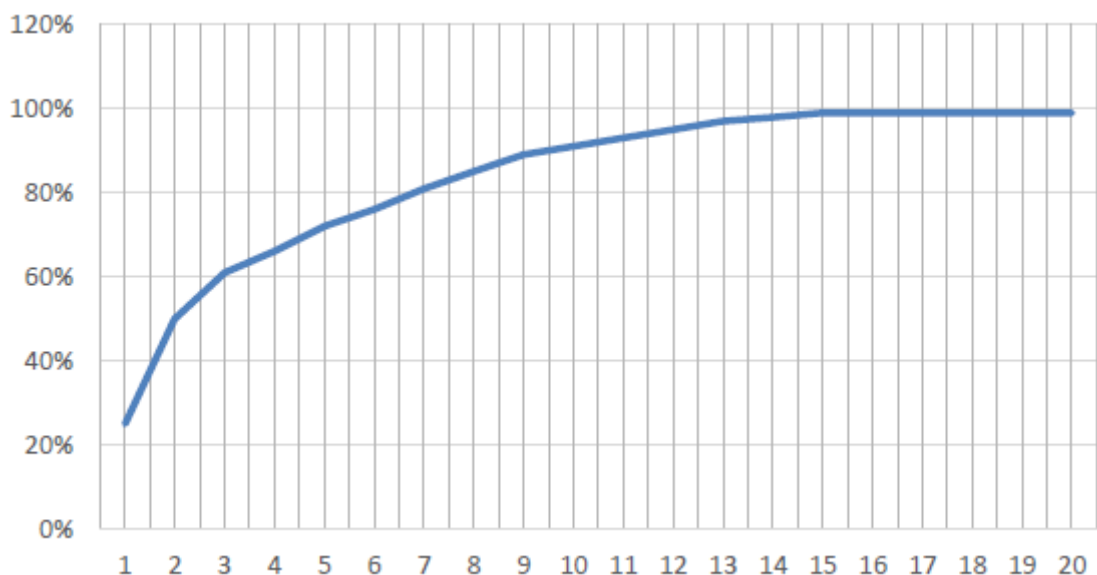


Рис. 2.5. ABC-аналіз

Рейтинг окремих позицій асортименту рекомендується проводити методом суми місць (табл. 2.10). Це дозволить визначити значимість окремих видів продукції в асортименті.

Таблиця 2.10

Ранжування асортиментних позицій методом суми місць

Найменування	Грошовий потік	Коеф. валової маржі	Запас фін. стійкості	Операційний важіль	Рентабельність продажів	Сума місць	Місце
Кухонні меблі	1	5	1	1	1	9	1
Шафа-купе	2	4	2	2	2	12	2
Вітальні	3	3	3	3	3	15	4
Передпокої	4	2	4	4	4	14	3
Гардеробні	5	1	5	5	5	21	5

Проведення ранжування окремих видів продукції визначило лідируючу позицію кухонних меблів. На другому місці знаходиться шафа-купе, яка приносить підприємству досить високий прибуток. Стійку позицію серед асортименту займають вітальні. Решта видів продукції приносять найменшу вигоду для підприємства.

Використання сукупності всіх методів управління асортиментом продукції (Додаток Г) дозволило більш точно проаналізувати асортимент продукції підприємства, виявити переваги та недоліки, і запропонувати шляхи вдосконалення.

Висновки до розділу 2

1. Товариство з обмеженою відповідальністю «Дизайн-ЛЮКС» зареєстровано 21 квітня 2006 року за юридичною адресою: м. Київ, вул. Хвойки Вікентія, будинок 10. Місія компанії ТОВ «Дизайн-ЛЮКС»: «Ми пропонуємо споживачеві на ринку м. Києва тільки вироби найвищої якості, реалізуючи їх при цьому за мінімально можливими для регіону цінами». Основними видами діяльності товариства є:

- виробництво меблів;
- доставка і установка меблів;
- розробка дизайн-проектів меблів;
- закупівля готової продукції у виробника і її реалізація.

2. Основними споживачами ТОВ «Дизайн-ЛЮКС» є фізичні особи. Салон виробляє меблі на замовлення клієнтів на основі вибору з представлених зразків комплектів і матеріалів. Робота з клієнтами та потенційними покупцями ТОВ «Дизайн-ЛЮКС» організована також через сторінку в одній із соціальних мереж, де представлені фото меблевих комплектів та інформація про акції салону. Зворотний зв'язок з покупцями здійснюється за допомогою спілкування через сторінку в мережі «Facebook». Там розміщуються відгуки про виконані замовлення та придбану продукцію меблевого салону.

3. Організаційна структура товариства є лінійно-функціональною. У підпорядкуванні генерального директора знаходяться всі працівники салону. Відповідно перед виконавчим директором несуть відповідальність менеджери з продажу, які відповідають за реалізацію продукції, правильне оформлення документів (актів виконаних робіт, приймання-передачі, накладних, товарних чеків, договорів), зовнішній вигляд меблевого салону. Менеджер-дизайнер розробляє проекти з використанням програмних продуктів, готує креслення, склад розрахунку меблів до кінцевого результату. Роботу з клієнтами щодо оплати здійснюють менеджер з продажу

та менеджер-дизайнер. До обов'язків столярів-верстатників входить розкрій матеріалів, виготовлення меблів. Збирачі меблів відповідають за доставку замовлення клієнту, підйом, збірку та встановлення меблів.

4. Меблевий салон «Дизайн-Люкс» несе відповідальність за якість виробленої та реалізованої продукції. У разі некомплектності, дефектів меблів, салон зобов'язаний провести заміну на якісний товар в обумовлені терміни, або надати реставраційні роботи, якщо клієнт дасть згоду. Менеджер з продажу та виконавчий директор аналізують кон'юнктуру ринку, оцінюють положення підприємства на ринку і розробляють пропозиції щодо зміцнення конкурентних позицій.

5. Аналіз техніко-економічних показників діяльності ТОВ «Дизайн-ЛЮКС» за період 2022-2024 рр. свідчить, що динаміка продажів і прибутку є позитивною, зростає рентабельність виробництва, спостерігається зростання продуктивності праці. Результати діяльності ТОВ «Дизайн-ЛЮКС» мають позитивну динаміку, що свідчить про його стійкість.

6. Оцінка асортименту продукції ТОВ «Дизайн-ЛЮКС» свідчить про його відповідність вимогам: насиченості, раціональності, адаптивності. Аналіз впливу структури асортименту на рівень обсягу реалізації, собівартості та прибутку свідчить про потенційні можливості поліпшення фінансових показників за рахунок вдосконалення асортименту продукції. В результаті аналізу визначено групи товарів, що не потребують змін, та «сумнівні» товари, які потребують коригування програми маркетинг-мікс. Незважаючи на те, що портфель замовлень досить збалансований, його істотним недоліком є відсутність «важких дітей». В результаті проведеного аналізу продукції виявлено проблемні зони діяльності підприємства: вузький асортимент продукції, низька частка ринку м. Києва, недостатньо розвинений портфель замовлень, низьке завантаження обладнання та виробничих площ.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЦТВОМ ТА АСОРТИМЕНТОМ ПРОДУКЦІЇ ТОВ «ДИЗАЙН-ЛЮКС»

3.1. Розробка заходів щодо вдосконалення управління виробництвом та асортиментом ТОВ «Дизайн-ЛЮКС»

В результаті проведення аналізу асортименту продукції виявлено проблемні зони діяльності підприємства, представлені на рисунку 3.1.

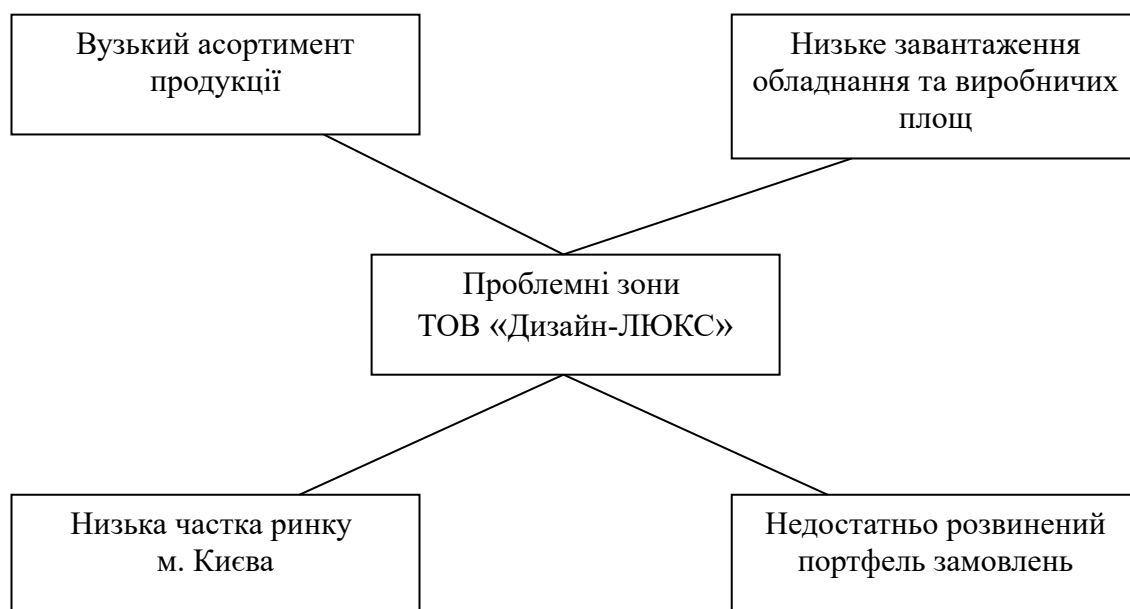


Рис. 3.1. Проблемні зони діяльності підприємства
ТОВ «Дизайн-ЛЮКС»

Виявлені проблемні зони ТОВ «Дизайн-ЛЮКС» свідчать про необхідність управління виробництвом та асортиментом продукції.

Управління виробництвом та асортиментом продукції дозволить співробітникам підприємства в подальшому зрозуміти особливості побудови асортименту продукції, скоригувати свою асортиментну і цінову політику, вибрати ефективні прийоми для просування товарів.

В рамках розроблених основних напрямів управління виробництвом та асортиментом продукції підприємства рекомендовані наступні заходи:

- уточнення функціональних обов'язків менеджера з продажу в області управління асортиментом;
- підвищення кваліфікації менеджера з продажу;
- впровадження програм «KonSi Assortment Optimization» і «Assortment Analysis»;
- проведення систематичного моніторингу економічного стану на основі розробленого програмного продукту.

На даний момент управлінням виробництвом та асортиментом займається виконавчий директор, який не приділяє належної уваги асортименту. Однією з рекомендацій буде делегування функцій директора менеджеру з продажу, який надалі буде керувати виробництвом та асортиментом.

Пропонується розширити коло функціональних обов'язків менеджера з продажу за наступними напрямками:

- організація та проведення дослідження товарного асортименту та споживчих властивостей товарів, що випускаються;
- здійснення збору та аналізу відомостей про недоліки, претензії, рекламациї споживачів;
- організація та участь у проведенні ринкового тестування нового товару;
- створення та ведення інформаційної бази по кожній товарній групі;
- розробка заходів щодо зниження витрат, пов'язаних з реалізацією конкретної групи товарів;
- підготовка пропозицій і рекомендацій до плану виробництва продукції підприємства за номенклатурою і кількістю, виходячи з результатів вивчення кон'юнктури ринку і попиту на конкретні види продукції;

- вивчення життєвого циклу окремих товарів, розробка рекомендацій щодо їх вдосконалення, вибору нових ринків або зняття товару з виробництва;

З метою підвищення кваліфікації менеджера з продажу пропонується прослухати семінар «Управління виробництвом та асортиментом продукції», який організовується в м. Львові. В результаті семінару менеджер з продажу освоїть методики управління виробництвом та асортиментом на підприємстві, отримає навички оптимізації асортименту. Тривалість занять 18 годин (3 дні по 6 годин). У таблиці 3.1 представлений кошторис витрат на навчання.

Таблиця 3.1

Кошторис витрат на навчання

Статті витрат	Всього витрат, грн
Вартість семінару «Управління асортиментом продукції»	10800
Проживання в готелі з дворазовим харчуванням	10000
Добові витрати	2000
Транспортні витрати	3000
Разом	25800

Керуюча система реалізує свої функції з використанням розробленої в ході дослідження методики на основі програмних продуктів. Найважливішим елементом управління асортиментом продукції є система моніторингу. З метою організації системного контролю ТОВ «Дизайн-ЛЮКС» рекомендується використовувати програмний продукт KonSi Assortment Optimization, заснований на методиці ABC і XYZ аналізу, доповнений розробленою «Assortment Analysis» на базі додатка Microsoft Excel. Програма являє собою систему комплексного інтелектуального аналізу асортименту продукції.

Перевагою програми «Assortment Analysis» є те, що управління асортиментом продукції орієнтоване на досягнення цілей підприємства і реалізацію його стратегій, при дотриманні загальної збалансованості портфеля замовлень. Використання розробленої програми забезпечить дотримання вимог і характеристик, що пред'являються до асортименту,

формування і коригування буде здійснюватися на основі оцінки його ефективності.

Розроблена програма логічно вбудовується в систему управлінського та бухгалтерського обліку, самостійно аналізує основні економічні показники, що характеризують випуск окремих видів продукції, та оцінює ефективність управлінських рішень, пов'язаних зі зміною асортименту, на основі аналізу фінансових показників.

Основні сфери застосування програми «Assortment Analysis»:

1. Аналіз наявного асортименту продукції на основі комплексного системного підходу:

- матриці БКГ, яка сприяє прийняттю рішень про зняття або розвиток тих чи інших продуктів і дозволяє правильно розподілити ресурси між наявним асортиментом;

- життєвого циклу продукції, що дозволяє визначити період часу, протягом якого товар має життєздатність, користується попитом, приносить дохід виробникам і пояснити поведінку товару на ринку;

- аналізу чутливості з подальшим ранжуванням окремих видів продукції.

2. Розрахунок фінансових показників, як діяльності підприємства (прибуток, рентабельність виробництва, рентабельність продажів, операційний важіль, запас фінансової міцності) в цілому, так і по окремих групах асортименту.

3. Виявлення сумнівного товару, тобто товарів категорії «Собака», що знаходяться на стадії спаду, займають останнє місце в рейтингу.

4. Розробка рекомендацій щодо вдосконалення асортименту.

5. Оцінка фінансових показників, очікуваних після запропонованих заходів.

Визначимо економічний ефект від впровадження пропонованого програмного продукту. Можливе зростання продуктивності праці в

результаті автоматизації робочого місця в середньому дорівнює 10%.
Середньомісячна заробітна плата менеджера з продажу дорівнює 27000 грн.

Умовне вивільнення чисельності знаходиться за формулою 3.1.

$$E_{\text{ч}} = \text{Ч1} \times (1 + \Delta\text{ПТ} / 100\%) - \text{Ч1}, \quad (3.1)$$

де Ч1, Ч2 - чисельність працівників до і після заходу, осіб;

$$E_{\text{ч}} = 1 \times (1 + 10 / 100) - 1 = 0,1 \text{ ос.}$$

Економія по заробітній платі розраховується за формулою 3.2.

$$E_{\text{з/п}} = E_{\text{ч}} \times \text{З/п} \quad (3.2)$$

де З/п - середньорічна заробітна плата 1 працюючого на підприємстві,
грн.

$$E_{\text{з/п}} = 0,1 \times 27000 \times 12 = 32400 \text{ грн}$$

За формулою 3.3 визначається економія від додаткової заробітної плати.

$$E_{\text{дз}} = \text{З/п} \times 10\% / 100\% \quad (3.3)$$

$$E_{\text{дз}} = 32400 \times 0,1 = 3240 \text{ грн}$$

Економія за страховими внесками (формула 3.4).

$$E_{\text{св}} = (E_{\text{з/п}} + E_{\text{дз}}) \times (L / 100\%), \quad (3.4)$$

де L - відсоток страхових внесків, %

$$E_{\text{св}} = (32400 + 3240) \times (30 / 100) = 10692 \text{ грн}$$

За формулою 3.5 визначається умовна економія від впровадження заходу.

$$E_{\text{у-г}} = E_{\text{з/п}} + E_{\text{дз}} + E_{\text{св}} \quad (3.5)$$

$$E_{\text{у-г}} = 32400 + 3240 + 10692 = 46332 \text{ грн на рік.}$$

Одноразові інвестиції, необхідні для впровадження автоматизованої програми «KonSi Assortment Optimization» і «Assortment Analysis», становлять 166500 грн.

3.2 Основні напрями оптимізації виробництва та асортименту продукції ТОВ «Дизайн-ЛЮКС»

Ефективне управління виробництвом та товарним асортиментом передбачає реалізацію двох ключових напрямів діяльності (рис. 3.2). По-перше, підприємство має забезпечити раціональну організацію роботи в межах наявної номенклатури продукції з урахуванням стадій її життєвого циклу. По-друге, важливо своєчасно здійснювати розроблення нових видів продукції, що здатні замінити товари, які перебувають на етапі спаду попиту.

Забезпечення ефективності управління асортиментом потребує систематичного моніторингу, спрямованого на попередження зниження обсягів реалізації та своєчасне вжиття заходів з удосконалення асортиментної політики підприємства. Перед розробленням відповідних заходів доцільно провести глибокий аналіз причин скорочення продажів і зменшення прибутковості, а також ідентифікувати ті товарні позиції, які втрачають ринкову привабливість.

На рис. 3.2 наведено узагальнену модель управління виробництвом та асортиментом продукції, яка демонструє логіку прийняття управлінських рішень щодо подальшої долі окремих товарів: залишення їх у чинній товарній номенклатурі або їх елімінації (зняття з виробництва чи передання прав на реалізацію іншим суб'єктам господарювання). Одним із важливих напрямів підвищення конкурентоспроможності асортименту є удосконалення програми маркетинг-мікс, зокрема тих її елементів, які формують операційний важіль впливу на споживчий попит.

В результаті аналізу, проведеного відповідно до розробленої методики системи управління асортиментом продукції, виявлено товари, що займають досить стійке положення на ринку і знаходяться на стадії спаду життєвого циклу. При розробці рекомендацій щодо вдосконалення асортименту враховувалося, що збільшення обсягу продажів або частки ринку, при

розширенні асортименту, часто призводить до погіршення фінансових показників діяльності підприємства.

Кухонні меблі - це товар, що відноситься до «зірок». Попит на даний продукт високий. Кухонні меблі мають найбільшу частку прибутку в організації, тому рекомендується збільшити обсяг реалізації на 7%. Позиції «Шафа-купе» і «Вітальні» відносяться до «дійних корів», що знаходяться на стадії зростання і зрілості. Пропонується знизити собівартість шаф-купе на 5% за рахунок заміни постачальника, що надає аналогічний матеріал за нижчою ціною. Рекомендується знизити собівартість віталень на 3%. Також є можливість збільшити обсяг випуску на 3%.

Товари категорій В і С (гардеробні та передпокої), що знаходяться на стадії спаду і виходу на ринок, з низьким рейтинговим місцем вимагають змін. Порівняльний аналіз на ринку меблів за категорією «Передпокої» показав, що ціна на аналогічну продукцію нижча на 4%. Рекомендуємо знизити ціну на 5%, щоб не втратити конкурентну перевагу за показником «ціна». Пропонується категорію «Гардеробні» не виключати з асортиментного ряду, щоб мати ширину асортименту.

Таблиця 3.2

Очікуваний економічний ефект від оптимізації продукції

Показники	До проведення заходів	Після проведення заходів	Зміни	
			Абсолютне відхилення, +, -	Темп приросту, %
Виручка від продажів, тис. грн	65403	68069	2666	4,07
Собівартість, тис. грн	54230	55577	1347	2,48
Прибуток, тис. грн	11173	12492	1319	11,8
Рентабельність продажів, %	17,084	18,352	1,268	7,42
Запас фінансової міцності, %	59,65	62,3	2,65	4,44

Основні економічні показники запропонованого заходу представлені в таблиці 3.2. Впровадження запропонованих рекомендацій дозволить

збільшити прибуток на 11,8 %, рентабельність на 7,4 % (Додаток Д). Це дозволить збільшити частку ринку і підвищити фондовіддачу.

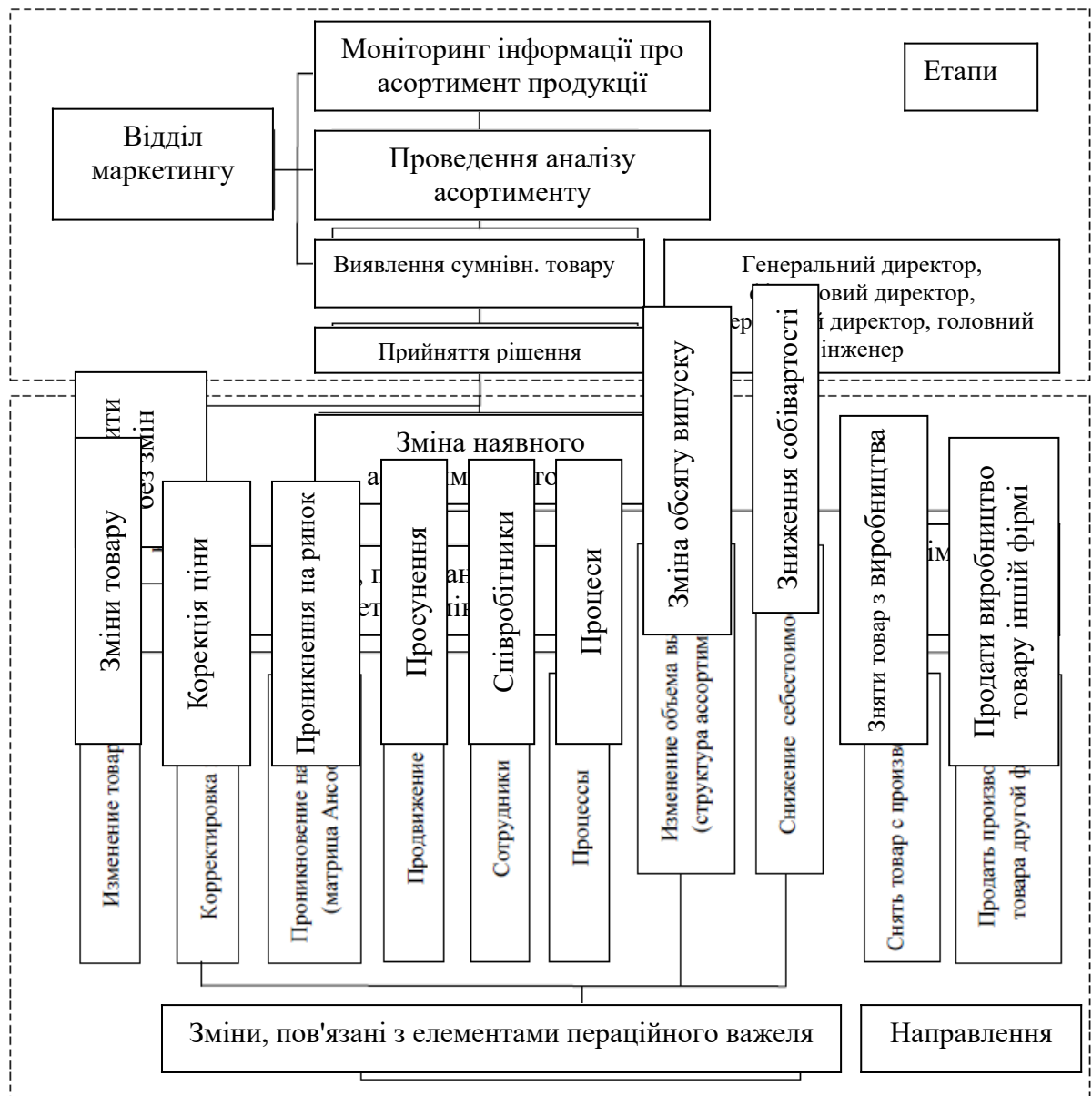


Рис. 3.2. Модель управління виробництвом та асортиментом продукції

Незважаючи на те, що портфель замовлень досить збалансований, його істотним недоліком є відсутність «важких дітей». Це означає, що підприємство ТОВ «Дизайн-ЛЮКС» характеризується низьким рівнем інноваційності.

Виведення нового товару на існуючі ринки дозволить усунути відхилення між поточними і стратегічними показниками обсягу продажів

реалізації та доходу. ТОВ «Дизайн-ЛЮКС» рекомендується організація випуску такої нової продукції, яка схожа за виробничо-технічними, постачальними та збутовими умовами існуючого виробництва, що сприятиме зниженню транзакційних витрат, оскільки можливе використання існуючих джерел сировини та матеріалів, каналів і зв'язків на ринку.

В асортименті підприємства відсутні м'які меблі, ліжка, крісла, дитячі меблі, меблі для віталень, офісні меблі тощо. Всі ці напрямки здатні стати перспективними для освоєння в плані зміцнення конкурентоспроможності компанії через підвищення обсягу виробництва і продажів, і, відповідно, зростання прибутку, як обов'язкового елемента зміцнення фінансового становища і подальшого розвитку.

За даними експертів, виробництво меблів в Україні в 2024 році виявило два основних напрями, які потенційно вигідно розвивати і нарощувати потенціал.

Меблі для дому вітчизняного виробництва для віталень стали лідером за обсягом продажів. До цієї категорії відносяться різноманітні стінки, пенали, гірки, шафи і комоди. Фактичний обсяг продажів на виставці досяг 35% від усієї реалізованої продукції різних напрямків. Однак, до числа особливостей даного напрямку виробництва відносяться досить високі витрати і порівняно невисока рентабельність, тому безперечним лідером в області виготовлення корпусних меблів здатні стати тільки великі виробництва, які мають можливість вийти на необхідний рівень рентабельності і отримувати нормальний прибуток за рахунок масового виготовлення продукції;

Офісні меблі, які за обсягом продажів займають друге місце із загальною часткою ринку близько 25%. Основна перевага даного напрямку виробництва полягає у відсутності необхідності робити великі вкладення і забезпечувати масштабний випуск. Більш того, експерти прогнозують збільшення попиту на офісні меблі на найближчі кілька років [33].

Наявність власних виробничих потужностей і стабільно отримуваний підприємством прибуток, який завжди можна направити на розвиток виробництва, створюють передумови для розширення асортименту пропонованої на продаж меблевої продукції ТОВ «Дизайн-ЛЮКС».

За даними інформаційного порталу, в даному напрямку в м. Києві спеціалізується в даний час 25 підприємств. Конкуренція досить сильна, однак, для зміцнення позицій на ринку, необхідно охоплювати і даний сегмент виробництва.

Грунтуючись на професіоналізмі робітників і менеджерів-дизайнерів, ТОВ «Дизайн-ЛЮКС» необхідно вибрати, розробити і представити зразки в рекламних матеріалах в мережі Інтернет.

Таким чином, для збільшення прибутку ТОВ «Дизайн-ЛЮКС» рекомендується додатково освоїти і налагодити виробництво і продаж офісних меблів.

Пропонується виробництво офісних меблів з масиву комбінованих зі шпонованим ДСП, МДФ. Ці меблеві матеріали в даний час користуються популярністю. Для споживачів з більш високими вимогами до офісного обладнання можна запропонувати ексклюзивні меблі з деревного масиву. Для невеликих компаній і бюджетних установ можна представити компромісне рішення: корпус у вигляді ламінованого ДСП, єврошита в поєднанні з фасадом з МДФ.

Приклад зразка комплекту офісних меблів, рекомендованих до виробництва, представлений в (Додатку К). Як видно, ця модель у виконанні принципово не особливо відрізняється від технології виробництва кухонних меблів, яку пропонує до продажу ТОВ «Дизайн-ЛЮКС».

Після проведення порівняльного аналізу цін на комплект офісних меблів, було встановлено, що середня ціна по Київській області становить 23000 грн.

В якості основної мети стратегії маркетингу ТОВ «Дизайн-ЛЮКС» щодо споживача було обрано залучення нових сегментів покупців за рахунок розширення асортименту товарів, націленого на дрібний і середній бізнес.

У таблиці 3.3 представлений графік прогнозованих продажів офісних меблів на найближчі три роки.

Таблиця 3.3

Прогноз продажів офісних меблів
ТОВ «Дизайн-ЛЮКС» на 2026-2028 рр.

Товари	Прогноз обсягу продажів, п.м.								
	оптимістичний			песимістичний			Найбільш реальний		
	2026	2027	2028	2026	2027	2028	2026	2027	2028
Офісні меблі	1190	1650	1760	1070	1550	1600	1150	1600	1700

Розрахунки економічних показників, необхідних для обґрунтування ефективності інвестиційного проекту, представлені в таблицях 3.4, 3.5.

Таблиця 3.4

Проектна калькуляція комплекту офісних меблів

№	Найменування статті калькуляції	Витрати на одиницю продукції, тис. грн	Витрати на річну виробничу програму, тис. грн
1	Сировина та матеріали	9,66	20769
2	Повернені відходи	-0,147	-316,05
3	Паливо та енергія на технологічні цілі	0,847	1821,05
5	Додаткова заробітна плата виробничих робітників	0,021	45,15
6	Страхові внески	0,077	165,55
7	Витрати на підготовку та освоєння виробництва	1,323	2844,45
8	Загальновиробничі витрати	1,61	3461,5
	Цехова собівартість	13,608	29257,2
9	Загальногосподарські витрати	1,4	3010
10	Втрати від браку	0,0021	4,515
	Разом виробнича собівартість	15,015	32282,25
11	Комерційні витрати	1,274	2739,1
	Повна собівартість	16,289	35021,35

Визначимо можливу ціну реалізації офісних меблів на основі витратного методу ціноутворення, оскільки збут продукції практично гарантований.

Визначимо ціну з урахуванням ПДВ і рівня рентабельності за формулою 3.6.

$$P = TC \times \left(1 + \frac{Y_p}{100}\right), \quad (3.6)$$

де P - ціна реалізації, тис. грн;

ТС - повна собівартість, тис. грн;

Ур - сума ПДВ і рівень рентабельності, %.

$$P = 16289 \times \left(1 + \frac{35}{100}\right) = 21,99$$

Цей вид продукції буде конкурентоспроможним, оскільки дана ціна не перевищує середній рівень, а якість виробів забезпечується сучасним технологічним обладнанням і високим рівнем кваліфікації основних виробничих робітників.

Таблиця 3.5

Аналітичний метод визначення точки беззбитковості

№ п/п	Показник	Формула	Значення
1	Обсяг продажів, шт.	Q	1150
2	Ціна, тис. грн	P	21,99
3	Грошовий потік, тис. грн	CF=P*Q	25 289
4	Змінні витрати питомі, тис. грн	AVC	11,998
5	Змінні витрати, тис. грн	VC=AVC*Q	13797,7
6	Валова маржа, тис. грн	MR=P-AVC	9,99
7	Сумарна валова маржа, тис. грн	ΣMR=(P-AVC)*Q	11490,80
8	Коефіцієнт валової маржі	K=MR/P	0,4544
9	Постійні витрати, тис. грн	FC	1672,50
10	Поріг рентабельності, шт.	Q _{крит} =FC/(P-AVC)	167,38
11	Поріг рентабельності, тис. грн	Q _{крит} =FC/K CF _{крит} =Q _{крит} *P _p	3680,78
12	Запас фінансової міцності, тис. грн, %	F=CF-CF _{крит} G=F/CF	21 607,72 0,85
13	Прибуток, тис. грн	PF=F*K	9818,296
14	Сила впливу операційного важеля	I=ΣMR/PF	1,316491

Операційний аналіз показав, що при обсязі випуску офісних меблів 1150 штук, підприємство ТОВ «Дизайн-ЛЮКС» буде перебувати в зоні прибутку. Запас фінансової міцності становить 85%.

Розширення асортименту в результаті виробництва нового виду продукції підвищить ступінь завантаження виробничих площ і збалансує бізнес-портфель. Основні показники ефективності запропонованого заходу представлені в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

Очікуваний економічний ефект від впровадження нового продукту

Показники	Після проведення заходу
Обсяг реалізації, шт.	1150
Виручка від продажів, тис. грн.	25 289
Собівартість проданої продукції, тис. грн.	15470,203
Прибуток, тис. грн.	9818,296
Рентабельність продажів, %	38,825147
Запас фінансової міцності, %	85

Таким чином, оптимізація асортименту сприятиме стійкості розвитку підприємства і призведе до поліпшення фінансових показників ТОВ «Дизайн-ЛЮКС» (Додаток Л).

У таблиці 3.7 представлена прогнозна оцінка економічного стану підприємства.

Таблиця 3.7

Прогнозна оцінка економічного стану підприємства

Найменування показника	2024	Після проведення заходів	Зміни	
			Абсолютне значення, +,-	%
Виручка від продажів, тис. грн	65403	93258	27855	42,59
Собівартість проданої продукції, тис. грн	54 230	69374	15144	27,9
Прибуток, тис. грн	11173	23884	12711	113,76
Рентабельність продажів, %	17,084	25,610	8,526	49,9
Термін окупності, років		0,013		

Таким чином, реалізація запропонованих заходів сприятиме сталому розвитку підприємства та підвищенню ефективності управління асортиментом продукції підприємства.

Висновки до розділу 3

1. Проведений комплексний аналіз асортименту продукції показав необхідність вдосконалення управління виробництвом та асортиментом продукції. З метою підвищення кваліфікації персоналу рекомендується направити менеджера з продажу на навчання. Це дозволить орієнтувати асортиментну і цінову політику на досягнення цілей підприємства і реалізацію його стратегій.

2. З метою підвищення ефективності управління виробництвом та асортиментом рекомендовано використовувати існуючий програмний продукт «KonSi Assortment Optimization», доповнений розробленою програмою «Assortment Analysis», що дозволить підвищити продуктивність праці орієнтовно на 10%. Придбання програмного продукту «KonSi Assortment Optimization» передбачає одноразові інвестиції в розмірі 166,5 тис. грн., термін окупності -0,013 року. Умовне вивільнення чисельності складе 0,1 людини, очікуваний економічний ефект складе 46332 грн.

3. В рамках управління виробництвом та асортиментом продукції розроблені етапи і напрями вдосконалення асортименту продукції. На основі проведеного аналізу були розроблені рекомендації щодо оптимізації існуючого асортименту. Очікуваний приріст виручки від продажів складе 2665 тис. грн, а прибутку 1319 тис. грн.

4. Одним із заходів є розширення асортименту. Новий товар позитивно впливає на імідж підприємства і дозволить послабити залежність від сегментів ринку B2C. У зв'язку з цим запропоновано виробництво офісних меблів, нового для ТОВ «Дизайн-ЛЮКС» товару, як найбільш привабливого з точки зору відповідності цілям і завданням підприємства та можливостям виробничих потужностей. Визначено потенційних споживачів і конкурентів товару. Складено проектну калькуляцію офісних меблів, на основі витратного методу розраховано можливу ціну реалізації. На основі аналітичного методу визначено поріг рентабельності. Очікуваний

економічний ефект складе 9818,296 тис. грн. Оптимізація існуючого асортименту і виробництво нового продукту дозволить підвищити ступінь збалансованості портфеля замовлень.

5. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню ефективності управління виробництвом та асортиментом продукції і забезпечить сталий розвиток підприємства. За прогностичними оцінками, виручка від продажів збільшиться на 42,59%, прибуток зросте на 12711 тис. грн., рентабельність на 8,526%. Очікуваний сукупний ефект складе 12595,47 тис. грн.

ВИСНОВКИ

1. Управління виробництвом та асортиментом продукції доцільно трактувати як безперервний процес визначення оптимальної номенклатури товарів, здатної найповніше задовольнити потреби визначених сегментів споживачів. Цей процес включає, по-перше, раціональну організацію діяльності в межах існуючого асортименту з урахуванням етапів життєвого циклу товарів, а по-друге - системну розробку нових продуктів, покликаних замінити позиції, що вичерпали свій ринковий потенціал.

2. Ключові чинники, що характеризують систему управління виробництвом та асортиментом продукції:

- циклічність процесу та наявність зворотного зв'язку;
- орієнтацію на поєднання задоволення потреб споживача з економічною вигодою для підприємства;
- інтегруючу та координуючу роль маркетингового підрозділу в системі управління товарною номенклатурою.

3. Управління асортиментом продукції є комплексним і стратегічно важливим процесом діяльності будь-якого підприємства. Воно спрямоване на формування оптимального товарного портфеля, що забезпечує задоволення потреб споживачів, підвищення конкурентоспроможності та економічної ефективності підприємства. Аналіз наукових джерел та сучасної практики дозволяє виділити основні принципи управління асортиментом, дотримання яких забезпечує ефективність асортиментної політики:

- принцип сегментації асортименту;
- принцип планування асортименту;
- принцип категоризації товарів;
- принцип стратегічного планування асортименту;
- принцип гнучкості та адаптивності асортименту.

4. Алгоритм аналізу асортименту продукції побудований на основі систематизації існуючих методів управління асортиментом і дає змогу

одночасно здійснювати аналіз і приймати управлінські рішення. Першим етапом є дослідження наявного асортименту і його структури на підставі показників, що характеризують оптимальність асортименту для підприємства та відповідність його ринковому попиту. Наступним етапом є аналіз впливу структури асортименту на основні економічні результати діяльності - обсяг реалізації, собівартість і прибуток. На основі отриманих даних визначається необхідність коригування асортименту за допомогою поглиблених методів - оперативного та стратегічного аналізу.

5. Важливим інструментом виступає матриця Бостонської консалтингової групи (БКГ), що дозволяє вибудовувати стратегії розвитку для кожної категорії продукції. Для оцінки потенційних можливостей розвитку доцільно використовувати матрицю І. Ансоффа, яка допомагає обрати стратегію і тактику реалізації асортиментної політики. На етапі оперативного аналізу рекомендовано застосовувати ABC/XYZ-аналіз, що дає змогу визначити внесок кожної товарної позиції у загальні результати діяльності. ABC-аналіз ґрунтується на принципі Парето та дозволяє ідентифікувати товари, які формують основну частку прибутку, тоді як XYZ-аналіз групує асортимент за стабільністю продажів. Отримані результати дають змогу виявити причини коливань попиту й оптимізувати управління запасами. На основі поєднання результатів ABC- та XYZ-аналізів формується підсумкова матриця, що є базою для ухвалення рішень щодо управління асортиментом. Впровадження інтегрованого підходу до аналізу забезпечує ефективне управління товарним портфелем, що сприяє скороченню втрат від нереалізованої продукції, прискоренню обороту, мінімізації надлишкових запасів і зменшенню витрат, пов'язаних із їх утриманням. Крім того, для коригування асортиментної політики доцільно проводити аналіз чутливості прибутку до змін основних елементів операційного важеля, що дозволяє оцінити стійкість підприємства до коливань ринкової ситуації.

6. Товариство з обмеженою відповідальністю «Дизайн-ЛЮКС» зареєстровано 21 квітня 2006 року за юридичною адресою: м. Київ, вул.

Хвойки Вікентія, будинок 10. Місія компанії ТОВ «Дизайн-ЛЮКС»: «Ми пропонуємо споживачеві на ринку м. Києва тільки вироби найвищої якості, реалізуючи їх при цьому за мінімально можливими для регіону цінами».

Основними видами діяльності товариства є:

- виробництво меблів;
- доставка і установка меблів;
- розробка дизайн-проектів меблів;
- закупівля готової продукції у виробника і її реалізація.

7. Основними споживачами ТОВ «Дизайн-ЛЮКС» є фізичні особи. Салон виробляє меблі на замовлення клієнтів на основі вибору з представлених зразків комплектів і матеріалів. Робота з клієнтами та потенційними покупцями ТОВ «Дизайн-ЛЮКС» організована також через сторінку в одній із соціальних мереж, де представлені фото меблевих комплектів та інформація про акції салону. Зворотний зв'язок з покупцями здійснюється за допомогою спілкування через сторінку в мережі «Facebook». Там розміщуються відгуки про виконані замовлення та придбану продукцію меблевого салону.

8. Організаційна структура товариства є лінійно-функціональною. У підпорядкуванні генерального директора знаходяться всі працівники салону. Відповідно перед виконавчим директором несуть відповідальність менеджери з продажу, які відповідають за реалізацію продукції, правильне оформлення документів (актів виконаних робіт, приймання-передачі, накладних, товарних чеків, договорів), зовнішній вигляд меблевого салону. Менеджер-дизайнер розробляє проекти з використанням програмних продуктів, готує креслення, склад розрахунку меблів до кінцевого результату. Роботу з клієнтами щодо оплати здійснюють менеджер з продажу та менеджер-дизайнер. До обов'язків столярів-верстатників входить розкрій матеріалів, виготовлення меблів. Збирачі меблів відповідають за доставку замовлення клієнту, підйом, збірку та встановлення меблів.

9. Меблевий салон «Дизайн-Люкс» несе відповідальність за якість виробленої та реалізованої продукції. У разі некомплектності, дефектів меблів, салон зобов'язаний провести заміну на якісний товар в обумовлені терміни, або надати реставраційні роботи, якщо клієнт дасть згоду. Менеджер з продажу та виконавчий директор аналізують кон'юнктуру ринку, оцінюють положення підприємства на ринку і розробляють пропозиції щодо зміцнення конкурентних позицій.

10. Аналіз техніко-економічних показників діяльності ТОВ «Дизайн-ЛЮКС» за період 2022-2024 рр. свідчить, що динаміка продажів і прибутку є позитивною, зростає рентабельність виробництва, спостерігається зростання продуктивності праці. Результати діяльності ТОВ «Дизайн-ЛЮКС» мають позитивну динаміку, що свідчить про його стійкість.

11. Оцінка асортименту продукції ТОВ «Дизайн-ЛЮКС» свідчить про його відповідність вимогам: насиченості, раціональності, адаптивності. Аналіз впливу структури асортименту на рівень обсягу реалізації, собівартості та прибутку свідчить про потенційні можливості поліпшення фінансових показників за рахунок вдосконалення асортименту продукції. В результаті аналізу визначено групи товарів, що не потребують змін, та «сумнівні» товари, які потребують коригування програми маркетинг-мікс. Незважаючи на те, що портфель замовлень досить збалансований, його істотним недоліком є відсутність «важких дітей». В результаті проведеного аналізу продукції виявлено проблемні зони діяльності підприємства: вузький асортимент продукції, низька частка ринку м. Києва, недостатньо розвинений портфель замовлень, низьке завантаження обладнання та виробничих площ.

12. Проведений комплексний аналіз асортименту продукції показав необхідність вдосконалення управління виробництвом та асортиментом продукції. З метою підвищення кваліфікації персоналу рекомендується направити менеджера з продажу на навчання. Це дозволить орієнтувати асортиментну і цінову політику на досягнення цілей підприємства і реалізацію його стратегій.

13. З метою підвищення ефективності управління виробництвом та асортиментом рекомендовано використовувати існуючий програмний продукт «KonSi Assortment Optimization», доповнений розробленою програмою «Assortment Analysis», що дозволить підвищити продуктивність праці орієнтовно на 10%. Придбання програмного продукту «KonSi Assortment Optimization» передбачає одноразові інвестиції в розмірі 166,5 тис. грн., термін окупності -0,013 року. Умовне вивільнення чисельності складе 0,1 людини, очікуваний економічний ефект складе 46332 грн.

14. В рамках управління виробництвом та асортиментом продукції розроблені етапи і напрями вдосконалення асортименту продукції. На основі проведеного аналізу були розроблені рекомендації щодо оптимізації існуючого асортименту. Очікуваний приріст виручки від продажів складе 2665 тис. грн, а прибутку 1319 тис. грн.

15. Одним із заходів є розширення асортименту. Новий товар позитивно впливає на імідж підприємства і дозволить послабити залежність від сегментів ринку B2C. У зв'язку з цим запропоновано виробництво офісних меблів, нового для ТОВ «Дизайн-ЛЮКС» товару, як найбільш привабливого з точки зору відповідності цілям і завданням підприємства та можливостям виробничих потужностей. Визначено потенційних споживачів і конкурентів товару. Складено проектну калькуляцію офісних меблів, на основі витратного методу розраховано можливу ціну реалізації. На основі аналітичного методу визначено поріг рентабельності. Очікуваний економічний ефект складе 9818,296 тис. грн. Оптимізація існуючого асортименту і виробництво нового продукту дозволить підвищити ступінь збалансованості портфеля замовлень.

16. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню ефективності управління виробництвом та асортиментом продукції і забезпечить сталий розвиток підприємства.

За прогнозними оцінками, виручка від продажів збільшиться на 42,59%, прибуток зросте на 12711 тис. грн., рентабельність на 8,526%. Очікуваний сукупний ефект складе 12595,47 тис. грн.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрієнко В. А. Управління виробничою діяльністю підприємства. - Київ: Наукова думка, 2022. - 320 с.
2. Бойко Л. В. Планування асортименту та ефективність виробництва // Вісник КНУ. - 2020. - № 12. - С. 98-105.
3. Бондар Р. І. Інноваційне управління виробництвом. - Харків: Економічна думка, 2023. - 212 с.
4. Бондаренко С. П. Асортиментна політика підприємства: сучасні підходи // Економіка та держава. - 2023. - № 6. - С. 45-51.
5. Василенко М. І. Логістика і управління запасами на підприємстві. — Одеса: Фінанси і право, 2021. - 240 с.
6. Власенко Т. А. Асортимент продукції як інструмент конкурентної стратегії. - Київ: Академвидав, 2022. - 198 с.
7. Гаврилюк В. І. Планування виробничих потужностей та асортименту // Вісник НТУ. - 2020. - № 9. - С. 22-30.
8. Гончаренко О. М. Стратегічне управління виробництвом продукції. - Львів: Видавництво ЛНУ, 2021. - 312 с.
9. Грищенко І. П. Аналіз життєвого циклу товарів у практиці управління асортиментом // Економіка підприємства. - 2018. - № 5. - С. 33-40.
10. Демченко Т. В. Категоризація товарів у ритейлі: методи та підходи // Маркетинг і менеджмент. - 2020. - № 4. - С. 12-20.
11. Дорошев В. І. Асортиментна стратегія підприємства. - Харків: Економічна думка, 2024. 280 с.

12. Дуброва Н. В. Управління асортиментом у промислових підприємствах. - Львів: Видавництво ЛНУ, 2023. - 210 с.
13. Євтушенко Н. В. Оптимізація виробничого асортименту на промислових підприємствах // Вісник НАУ. - 2025. - № 7. - С. 65-73.
14. Єфременко С. А. Формування асортиментної політики. - Київ: Наукова думка, 2022. - 224 с.
15. Журавель П. М. Управління запасами та ефективність виробництва. - Київ: Центр економічної освіти, 2023. - 256 с.
16. Захаренко М. В. Система управління виробництвом продукції. - Одеса: Фінанси і право, 2021. - 198 с.
17. Зінченко О. П. Сучасні підходи до формування асортименту продукції // Маркетинг і управління. - 2020. - № 2. - С. 54-61.
18. Іваненко М. Ю. Сегментація товарного портфеля. - Дніпро: Наукова думка, 2020. - 210 с.
19. Іванова Л. П. Організація виробництва та управління асортиментом. - Харків: Економічна думка, 2024. - 240 с.
20. Ільченко В. С. Планування виробництва на підприємстві: теорія та практика. - Харків: Торговельна академія, 2024. - 290 с.
21. Коваленко Л. А. Асортиментна політика підприємства. - Одеса: Фінанси і право, 2021. - 224 с.
22. Козаченко В. І. Теорія управління виробництвом продукції. - Київ: Академвидав, 2023. - 256 с.
23. Корольова Т. М. Планування асортименту та виробництва на підприємстві. - Львів: Видавництво ЛНУ, 2024. - 220 с.

24. Кравченко О. Гнучкість та адаптивність асортименту // Вісник КНЕУ. - 2022. - № 10. - С. 88-95.
25. Кравчук Н. А. Методи управління асортиментом продукції // Економічний простір. - 2020. - № 12. - С. 50-57.
26. Кузьменко С. І. Управління виробництвом та маркетингове планування. - Київ: Академвидав, 2023. - 280 с.
27. Левченко А. П. Методологія управління виробництвом продукції // Економіка і управління. - 2020. - № 3. - С. 23-30.
28. Левчук О. В. Оптимізація асортименту промислових підприємств // Маркетинг і управління. - 2023. - № 3. - С. 40-48.
29. Лисенко М. В. Оперативне планування виробництва та асортименту // Вісник НТУ. - 2022. - № 8. - С. 44-52.
30. Литвиненко В. І. Управління виробничими ресурсами. - Київ: Наукова думка, 2024. - 236 с.
31. Мельник В. Стратегії формування товарного асортименту. - Харків: Економічна думка, 2022. - 256 с.
32. Мельничук Т. В. Асортиментна політика та планування виробництва // Вісник НАУ. - 2019. - № 9. - С. 70-77.
33. Михайлова Н. Інновації в управлінні товарним асортиментом. - Київ: Академвидав, 2021. - 240 с.
34. Назаренко С. А. Системи управління асортиментом продукції. - Харків: Економічна думка, 2020. - 208 с.
35. Нікітін П. В. Моделі управління виробництвом. - Дніпро: Видавництво ДНУ, 2020. - 218 с.

36. Онищенко С. Г. Планування асортименту продукції // Маркетинг і менеджмент. - 2020. - № 3. - С. 15-23.
37. Орел В. І. Ефективне управління виробництвом на промислових підприємствах. - Харків: Економіка і право, 2023. - 300 с.
38. Орлова Н. В. Ефективність асортиментної стратегії на підприємстві // Економіка і управління. - 2025. - № 5. - С. 35-42.
39. Павленко О. М. Управління товарним портфелем підприємства // Вісник КНЕУ. - 2021. - № 6. - С. 54-63.
40. Петренко О. І. Стратегічне планування асортименту продукції. - Київ: Центр економічної освіти, 2023. - 224 с.
41. Петров С. Адаптивне управління товарним портфелем. - Львів: Видавництво «Економіка», 2020. - 212 с.
42. Поліщук М. В. Життєвий цикл товару та планування асортименту // Вісник НТУ. - 2022. - № 11. - С. 40-48.
43. Романенко А. М. Управління виробничими запасами. - Київ: Центр економічної освіти, 2021. - 256 с.
44. Руденко М. В. Управління виробництвом та асортиментом на підприємстві // Вісник КНЕУ. - 2020. - № 10. - С. 42-50.
45. Савченко Т. В. Стратегічне управління асортиментом продукції // Маркетинг і менеджмент. - 2020. - № 5. - С. 36-44.
46. Савчук Т. М. Планування асортименту та життєвий цикл товару // Маркетинг і менеджмент. - 2020. - № 7. - С. 28-36.
47. Семененко В. П. Асортиментна політика та конкурентоспроможність. - Дніпро: Наукова думка, 2020. - 248 с.

48. Семенова Л. В. Моделі управління асортиментом продукції. - Львів: Видавництво ЛНУ, 2022. - 210 с.
49. Сидоренко А. Життєвий цикл товарів та управління асортиментом. - Харків: Торговельна академія, 2025. - 232 с.
50. Соловійов П. Ю. Планування виробництва та асортименту продукції. - Київ: Наукова думка, 2024. - 264 с.
51. Степаненко Н. В. Управління асортиментом у сучасних умовах // Економіка підприємства. - 2020. - № 4. - С. 27-35.
52. Степанов П. В. Адаптивне управління виробництвом та асортиментом // Вісник НТУ. - 2020. - № 12. - С. 33-41.
53. Тимченко І. С. Формування товарного портфеля підприємства. - Львів: Видавництво ЛНУ, 2021. - 210 с.
54. Титаренко В. І. Гнучкість асортиментного портфеля підприємства. — Харків: Економічна думка, 2023. - 208 с.
55. Ткаченко Л. А. Класифікація товарних категорій // Маркетинг і менеджмент. - 2020. - № 6. - С. 14-22.
56. Усенко М. Г. Стратегічне управління виробництвом. - Одеса: Фінанси і право, 2022. - 280 с.
57. Федоренко А. В. Асортиментна політика та планування закупівель // Вісник НАУ. - 2023. - № 8. - С. 66-74.
58. Фролова О. П. Планування виробництва та асортименту // Економіка підприємства. - 2020. - № 6. - С. 18-26.
59. Хмельницька Н. В. Управління асортиментом продукції промислових підприємств. - Київ: Наукова думка, 2024. - 212 с.

60. Хоменко О. П. Управління виробничими процесами на підприємстві. - Харків: Економічна думка, 2020. - 248 с.

61. Чередниченко В. А. Оцінка ефективності виробництва та асортименту // Маркетинг і менеджмент. - 2025. - № 7. - С. 30-39.

62. Шаповаленко А. М. Стратегічне управління виробничими ресурсами та асортиментом // Маркетинг і управління. - 2020. - № 8. - С. 20-28.

63. Шевченко П. В. Асортиментна стратегія та оптимізація портфеля. - Київ: Центр економічної освіти, 2020. - 256 с.

64. Яковенко С. М. Гнучкість виробничого асортименту. - Дніпро: Наукова думка, 2022. - 224 с.

65. Яременко С. Г. Оптимізація асортиментного портфеля підприємства. - Львів: Видавництво ЛНУ, 2020. - 224 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

Показники	2022	2023	2024	Зміни					
				Абс.	Віднос.	Абс.	Віднос.	Абс.	Віднос.
				2022- 2023	2022- 2023	2023- 2024	2023- 2024	2022- 2024	2022- 2024
1. Виручка від продажу, тис. грн	55194	58164	67860	2970	5,38	9696	16,67	12666	22,95
2. Собівартість продажів, тис. грн.	40668	41544	48471	876	2,15	6927	16,67	7803	19,19
3. Валовий прибуток (збиток), тис. грн.	14526	16620	19389	2094	14,42	2769	16,66	4863	33,48
4. Управлінські витрати, тис. грн.	12	24	33	12	100,00	9	37,50	21	175,00
5. Комерційні витрати, тис. грн.	5691	7761	7818	2070	36,37	57	0,73	2127	37,37
6. Прибуток (збиток) від продажу, тис. грн.	8823	8835	11538	12	0,14	2703	30,59	2715	30,77
7. Чистий прибуток, тис. грн	8505	8823	11448	318	3,74	2625	29,75	2943	34,60
8. Вартість основних засобів, тис. грн	2625	3072	3411	447	17,03	339	11,04	786	29,94
9. Вартість оборотних коштів, тис. грн	5070	5437	5721	367	7,24	284	5,22	651	12,84
10. Чисельність працюючих, осіб	33	36	39	3	9,09	3	8,33	6	18,18
11. Фонд оплати праці, тис. грн	8997	11961	13572	2964	32,94	1611	13,47	4575	50,85
12. Продуктивність праці працюючого, тис. грн	1673	1616	1740	-57,00	-3,41	124,00	7,67	67,00	1,26
13. Середньомісячна заробітна плата працюючого, тис.	23	28	29	5,00	21,74	1,00	3,57	6	2,80
14. Фондовіддача	21,03	18,94	19,9	-2,09		0,96		-1,13	
15. Оборотність активів, разів	10,9	10,7	11,9	-0,200		1,20		1,000	
16. Рентабельність продажів, %	16%	15%	17%	-0,01		0,02		0,01	

17. Рентабельність виробництва, %	14,7%	3,8%	26,3	-0,11		26,26		26,15	
18. Витрати на 1 грн виручки, коп.	84	85	83	1,00	1,19	-2,00	-2,35	-1,00	

Додаток Б

Властивості та показники асортименту

№ п/п	Властивості	Розрахунок коефіцієнта (формула)	Показники	Розрахунок
1.	Базова глибина, %	$K_z = \frac{П_d}{П_б} \times 100$	де, Пд- фактична кількість підгруп і товарних категорій ПБ - базова кількість підгруп і товарних категорій в однорідній товарній групі; КГ - коефіцієнт глибини	$5/5 \times 100 = 100\%$
2.	Базова ширина, %	$K_{ш} = \frac{Ш_d}{Ш_б} \times 100$	де, Шд - кількість видів, різновидів, найменувань, наявних у продажу Шб - базова кількість видів, різновидів, найменувань товару Кш - коефіцієнт широти	$28/26 \times 100 = 107\%$
3.	Новизна, %	$K_n = \frac{Н}{Ш_d} \times 100$	де, Н - кількість нових видів і найменувань товару Кн - ступінь (коефіцієнт) оновлення	$3/26 \times 100 = 12\%$
4.	Стійкість, %	$K_c = \frac{С}{Ш_d} \times 100$	де, С - кількість видів і найменувань товарів, що користуються стійким попитом Кс - Коефіцієнт стійкості	$13/26 \times 100 = 50\%$
5.	Раціональність (Р)	$K_p = (K_g \times ВГ + K_{ш} \times ВШ + K_n \times ВН + K_c \times ВС) / 4$	де, Кр – Коефіцієнт раціональності ВГ, ВШ, ВС, ВН - коефіцієнти вагомості показників глибини, широти, новизни,	51,95%

			стійкості	
--	--	--	-----------	--

Додаток В

Показники фінансових результатів асортиментних груп ТОВ «Дизайн-ЛЮКС»

Найменування	Обсяг реалізації, шт.	Ціна, тис. грн	Грошовий потік, тис. грн	Змінні витрати, питомі, тис. грн	Постійні витрати на весь обсяг, тис. грн	Сукупні витрати, тис. грн	Валова маржа	Коеф. валов. маржі	Точка беззбит., тис. грн	Поріг рент., тис. грн	Запас фін. міцності, %	Опер. важіль	Рент. продажів, %	Рент. виробництва, %	Прибуток, тис. грн
Кухонні меблі	1 560	24,92	38 879	18,01	3008,48	31103,482	6,91	0,2774	435,19	10846,07	72,10	1,39	20	25,00	7 776
Шафа-купе	840	14,07	11 821	10,00	1617,626	10017,626	4,07	0,2894	397,22	5589,81	52,71	1,90	15,254	18,00	1 803
Вітальні	677	11,32	7 664	8,00	1307,71	6722,707	3,32	0,2934	393,67	4456,48	41,85	2,39	12,281	14,00	941
Передпокої	650	8,80	5 722	6,00	1254,794	5154,794	2,80	0,3184	447,69	3940,95	31,12	3,21	9,9099	11,00	567
Гардеробні	191	6,90	1 318	4,51	370,391	1231,391	2,39	0,3465	154,94	1068,85	18,88	5,30	6,5421	7,00	86
Разом	3 918	16,69	65 403	46,52	7 559,00	54 230	-	0,29		26391,89	59,65	1,68	17,084	20,604	11 173

Результати комплексного аналізу асортименту

продукт метод	Кухонні меблі	Шафа-купе	Вітальні	Прихожі	Гардеробні
Матриця БКГ	«Зірка»	«Дійна	«Дійна	«Собака»	«Собака»
Життєвий цикл товару	Зріст	Зрілість	Зрілість	Спад	Спад
АВС-аналіз	А	А	В	С	С
Метод суми місць	1	2	3	4	5

Додаток Д

Показники фінансових результатів після проведення оптимізації наявного асортименту

Найменування	Обсяг реалізації, шт.	Ціна, тис. грн	Грошовий потік, тис. грн	Змінні витрати, питомі, тис. грн	Постійні витрати на весь обсяг, тис. грн	Сукупні витрати, тис. грн	Валова маржа	Коеф. валов. маржі	Точка беззбит., тис. грн	Поріг рент., тис. грн	Запас фін. міцності, %	Опер. важіль	Рент. продажів, %	Рент. виробництва, %	Прибуток, тис. грн
Кухонні меблі	1 669	24,92	41 601	18,01	3008,48	33070,132	6,91	0,2774	435,19	10846,07	73,93	1,35	20,506224	25,80	8 531
Шафа-купе	840	14,07	11 821	9,50	1617,626	9597,626	4,57	0,3249	353,78	4978,56	57,88	1,73	18,807297	23,16	2 223
Вітальні	697	11,32	7 894	7,76	1307,71	6717,8335	3,56	0,3146	367,15	4156,25	47,35	2,11	14,897371	17,51	1 176
Передпокої	650	8,36	5 436	5,70	1254,794	4959,794	2,66	0,3184	471,26	3940,95	27,50	3,64	8,7557007	9,60	476
Гардеробні	191	6,90	1 318	4,51	370,391	1231,391	2,39	0,3465	154,94	1068,85	18,88	5,30	6,5420561	7,00	86
Разом	4 048	16,82	68 069	45,48	7 559,00	55 577	-	0,29	-	25661,11	62,30	1,61	18,352	22,477	12 492

Зразок пропонованих до впровадження у виробництво та продаж

ТОВ «Дизайн-ЛЮКС» меблів



Рис. Зразок комплекту офісних меблів класу економ

Додаток Л

Показники фінансових результатів після проведення оптимізації наявного асортименту з урахуванням офісних меблів

Найменування	Обсяг реалізації, шт.	Ціна, тис. грн	Грошовий потік, тис. грн	Змінні витрати, питомі, тис. грн	Постійні витрати на весь обсяг, тис. грн	Сукупні витрати, тис. грн	Валова маржа	Коеф. валов. маржі	Точка беззбит., тис. грн	Поріг рент., тис. грн	Запас фін. міцності, %	Опер. важіль	Рент. продажів, %	Рент. виробництва, %	Прибуток, тис. грн
Кухонні меблі	1 669	24,92	41 601	18,01	2427,60	32489,253	6,91	0,2774	351,16	8751,91	78,96	1,27	21,902537	28,05	9 112
Шафа-купе	840	14,07	11 821	9,50	1221,6542	9201,6542	4,57	0,3249	267,18	3759,88	68,19	1,47	22,157085	28,46	2 619
Вітальні	697	11,32	7 894	7,76	1014,13	6424,2595	3,56	0,3146	284,73	3223,19	59,17	1,69	18,616415	22,87	1 470
Передпокої	650	8,36	5 436	5,70	945,32767	4650,3277	2,66	0,3184	355,03	2969,00	45,38	2,20	14,448889	16,89	785
Гардеробні	191	6,38	1 218	4,51	277,7809	1138,7809	1,87	0,2934	148,41	946,79	22,30	4,48	6,5420561	7,00	80
Разом	1 150	21,99	25 289	11,998	1672,50	15470,203	9,99	0,4544	167,38	3680,78	85,44	1,17	38,825147	63,47	9 818
	5 198	17,94	93 258	57,47	7 559,00	69 374	-	0,34		22419,76	75,96	1,32	25,610	34,427	23 884