

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ

Кафедра менеджменту, економіки, статистики та цифрових технологій

БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня бакалавра
на тему: «Управління асортиментною політикою підприємства
(на матеріалах ТДВ «Хмельницькзалізобетон»)»

Виконала: студентка 4 курсу
за спеціальністю 073 Менеджмент
Бевзюк Юлія Олександрівна

Керівник: к.е.н., доцент, доцент
кафедри менеджменту, економіки,
статистики та цифрових технологій
Корюгін Андрій Валерійович

Рецензент:
начальник відділу економіки
ТДВ «Хмельницькзалізобетон»
Попова Наталія Сергіївна

м. Хмельницький – 2025 рік

АНОТАЦІЯ

Бевзюк Ю.О. – Управління асортиментною політикою підприємства (на матеріалах ТДВ «Хмельницькзалізобетон»). Бакалаврська робота на здобуття освітнього ступеня бакалавр за спеціальністю 073 Менеджмент.

Тема управління асортиментною політикою підприємства є надзвичайно актуальною, особливо в сучасних умовах високої конкуренції зі змінними запитами споживачів. Ефективність діяльності організації, її здатність задовольняти попит, адаптуватися до ринкових змін та забезпечувати стабільний прибуток залежать від правильного формування та оптимізації асортименту.

У першому розділі було розглянуто теоретичні основи асортиментної політики підприємства, визначено її сутність, цілі та призначення, особливості управління асортиментною політикою на підприємстві, а також охарактеризовано методологічні підходи до управління асортиментом.

У другому розділі було проаналізовано організаційно-економічну діяльність ТДВ «Хмельницькзалізобетон», досліджено маркетингове середовище підприємства та оцінено ефективність управління асортиментною політикою.

У третьому розділі запропоновано напрями оптимізації асортименту підприємства та обґрунтовано економічну доцільність запропонованих заходів з покращення управління асортиментною політикою ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

Ключові слова: асортимент, асортиментна політика, управління асортиментною політикою, оптимізація, підприємство, ефективність, попит.

ABSTRACT

Bevziuk Y.O. - Management of the assortment policy of the enterprise (based on the materials of TDV «Khmelnytskzalizoboton»). Bachelor's thesis for obtaining a bachelor's degree in the specialty 073 Management.

The topic of managing the assortment policy of an enterprise is extremely relevant, especially in today's highly competitive environment with changing consumer demands. The effectiveness of an organization, its ability to meet demand, adapt to market changes and ensure stable profits depend on the correct formation and optimization of the assortment.

In the first section, the author examines the theoretical foundations of the assortment policy of an enterprise, defines its essence, goals and purpose, and peculiarities of managing the assortment policy at an enterprise, and also characterizes methodological approaches to assortment management.

The second section analyzes the organizational and economic activities of TDV «Khmelnytskzalizoboton», studies the marketing environment of the enterprise, and evaluates the efficiency of assortment policy management.

The third section proposes directions for optimizing the assortment of the enterprise and substantiates the economic feasibility of the proposed measures to improve the management of the assortment policy of TDV «Khmelnytskzalizoboton».

Keywords: assortment, assortment policy, assortment policy management, optimization, enterprise, efficiency, demand.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТНОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1. Сутність та призначення асортиментної політики підприємства	8
1.2. Методичні аспекти управління асортиментною політикою підприємства	17
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТНОЮ ПОЛІТИКОЮ НА ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН»	23
2.1. Організаційно - економічна характеристика діяльності ТДВ«Хмельницькзалізобетон»	23
2.2. Аналіз маркетингового середовища ТДВ «Хмельницькзалізобетон»	28
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТНОЮ ПОЛІТИКОЮ НА ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН»	48
3.1. Оптимізація асортименту підприємства	48
3.2. Обґрунтування економічної ефективності напрямів покращення управління асортиментною політикою ТДВ «Хмельницькзалізобетон»	55
ВИСНОВКИ	63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	67
ДОДАТКИ	73

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасному середовищі, що характеризується стрімким розвитком технологій та динамічними змінами споживчих уподобань, управління асортиментною політикою стає ключовим фактором ефективного функціонування бізнесу. Щоб залишатися конкурентоспроможними та відповідати очікуванням споживачів, компанії повинні постійно адаптувати свої продукти та послуги до нових ринкових умов.

Асортиментна політика відіграє ключову роль у формуванні успішної бізнес-стратегії, оскільки вона визначає перелік товарів і послуг, які компанія пропонує своїм клієнтам. Добре продумана асортиментна політика сприяє залученню нових клієнтів, утриманню існуючих, зростанню продажів та підвищенню прибутковості. Крім того, продумана асортиментна політика забезпечує конкурентну перевагу і дозволяє компанії ефективно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури. І навпаки, погано спланована асортиментна стратегія може призвести до зниження зацікавленості клієнтів, зменшення продажів та фінансових втрат. У довгостроковій перспективі це може підірвати стійкість компанії, поставити під загрозу її ринкову позицію і навіть саме існування.

Асортиментна політика - невід'ємна частина маркетингової стратегії підприємства, оскільки вона не тільки визначає асортимент пропонованої продукції, але й впливає на ключові аспекти, зокрема, такі як позиціонування на ринку, прибутковість, впізнаваність бренду та відносини з клієнтами. Комплексний і гнучкий підхід до управління асортиментом дозволяє компаніям своєчасно адаптуватися до змін споживчих вподобань, ефективно реагувати на потреби ринку і досягати стратегічних цілей. Окремі теоретико-практичні основи управління асортиментною політикою підприємством представлені у працях таких вчених як: Гаркавенко С.С [18], Баришев А.Ф.[20], Яровиков А. [38], Близнюк С.В. [58], Власова Н.О. [14].

Мета та завдання дослідження. Метою бакалаврської роботи є дослідження процесу управління асортиментною політикою ТДВ «Хмельницькзалізобетон» та визначення перспективних напрямів її вдосконалення.

Для досягнення цієї мети були поставлені такі завдання:

- охарактеризувати сутність та призначення асортиментної політики підприємства;
- дослідити методичні аспекти управління асортиментною політикою підприємства;
- провести організаційно-економічну характеристику діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон»;
- проаналізувати маркетингове середовище ТДВ «Хмельницькзалізобетон»;
- запропонувати напрями оптимізації асортименту підприємства;
- провести обґрунтування економічної ефективності напрямів покращення управління асортиментною політикою ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

Об'єктом дослідження є система управління асортиментною політикою ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні аспекти управління асортиментною політикою ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

Методи дослідження. У дослідженні використано низку загальнонаукових методів, а саме: систематизації та узагальнення - для визначення сутності та основного призначення асортиментної політики підприємства; індукції та дедукції - для дослідження статистичних даних діяльності та системи управління асортиментною політикою ТДВ «Хмельницькзалізобетон»; аналізу та синтезу - для аналізу проблем, що виникають в процесі управління асортиментною політикою; узагальнення - під час вивчення наукових підходів щодо вдосконалення асортиментної політики; графічні та табличні методи - для наочного подання результатів аналізу, оцінки

маркетингового середовища та ефективності асортиментної політики ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

Інформаційною базою дослідження є статистична та фінансова звітність ТДВ «Хмельницькзалізобетон»; навчальні посібники, наукові праці, монографії та інтернет-джерела з питань управління асортиментною політикою підприємства.

Практичне значення дослідження полягає у формуванні практичних рекомендацій стосовно вдосконалення управління асортиментною політикою ТДВ «Хмельницькзалізобетон», зокрема, в розробці методичних підходів до оцінювання ефективності асортиментної політики, а також визначенні напрямів оптимізації асортименту з метою підвищення загальної ефективності діяльності підприємства.

Апробація результатів дослідження. Окремі положення та отриманні результати бакалаврської роботи були оприлюднені на щорічній звітній науковій конференції здобувачів вищої освіти Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова (м. Хмельницький, 20 травня 2025 року) [13] та міжнародній науково-практичній конференції здобувачів вищої освіти «Молодь в сучасній науці: погляд у майбутнє» (м. Хмельницький, 6 травня 2025 року) [12].

Структура роботи: бакалаврська робота включає вступ, три розділи, що містять шість підрозділів, висновки, список використаних джерел та додатки. Загальний обсяг роботи становить 85 сторінок, з яких 55 сторінок - основний текст. У роботі представлено 17 таблиць та 7 рисунків. Список використаних джерел охоплює 63 найменування. Кількість додатків - 9.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТНОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та призначення асортиментної політики підприємства

Асортиментна політика підприємства є невід'ємною частиною її загальної товарної політики та важливим аспектом управлінської діяльності, що охоплює як процеси виробництва, так і продажу, забезпечуючи конкурентоспроможність компанії на ринку. Вона забезпечує стратегічний підхід до створення, управління та оптимізації асортиментного портфеля, орієнтуючись на потреби ринку, тенденції та цілі компанії. [5]

Управління асортиментною політикою розглядається як специфічна сфера управлінської діяльності, що передбачає застосування сучасних управлінських інструментів, принципів і методів, спрямованих на оптимізацію асортиментного портфеля. Сюди входить планування товарного портфеля, аналіз споживчого попиту, вибір стратегій просування та забезпечення оптимального балансу між пропозицією товару та очікуваннями ринку. Успішна реалізація асортиментної політики не тільки дозволяє компанії зміцнити свої конкурентні позиції, але й забезпечує стабільний попит на продукцію та максимальне задоволення потреб споживачів. [5]

Асортиментна політика охоплює широкий спектр рішень, пов'язаних з визначенням переліку товарів та послуг, які компанія пропонує своїм клієнтам. Вона включає не лише формування асортименту, але й управління його широтою, глибиною, структурою, якістю, упаковкою, ціною та іншими характеристиками, що роблять його привабливим для цільового ринку. [1]

Будучи важливою частиною маркетингової стратегії, асортиментна політика має безпосередній вплив на позиціонування, продажі, фінансові показники та конкурентоспроможність компанії. Ефективний підхід до управління асортиментом не тільки створює унікальні продукти на ринку, але й

будує довгострокові відносини з клієнтами та підвищує їхню лояльність. У той же час, недоліки у формуванні асортименту можуть призвести до зниження попиту, втрати позицій на ринку та фінансових втрат. [5]

Прийняття рішень у сфері асортиментної політики вимагає ретельного аналізу ринкового середовища, оцінки потреб та вподобань споживачів, умов конкуренції та внутрішніх ресурсів компанії. У зв'язку з цим важливо дотримуватися системного підходу, тобто використовувати чітко визначені критерії та методи оцінки ефективності товарного асортименту з урахуванням стратегічних цілей підприємства.

У сучасному бізнес-середовищі асортиментна політика підприємства відіграє вирішальну роль у забезпеченні його економічної стійкості. У наукових дослідженнях існують різні підходи до визначення її сутності, що можна класифікувати за такими критеріями [9]:

- з точки зору маркетингової концепції - як стратегічний інструмент, який створює унікальний продукт на ринку;
- з управлінської точки зору - як механізм регулювання асортиментного портфеля та його адаптації до ринкових змін;
- з точки зору орієнтації на споживача - як система заходів, що зосереджені на максимальному задоволенні потреб цільової аудиторії.

Основні підходи до трактування поняття «асортиментна політика» наведено в таблиці 1.1.

Аналіз визначень асортиментної політики, наведених в таблиці 1.1, показує багатогранність асортиментної політики, залежно від контексту діяльності організації, ринкових умов та стратегічних пріоритетів. Кожен з авторів зосереджує увагу на окремому аспекті асортиментної політики, що дає нам загальне уявлення про її сутність та ключові елементи.

Гаркавенко С.С розглядає асортименту політику як стратегічний підхід товаровиробника, що включає певну послідовність дій або заздалегідь визначені принципи ведення бізнесу. Основна мета - оптимізація асортименту, його управління, підтримка конкурентних переваг, визначення найбільш вигідних

ринкових сегментів, а також розробка ефективних стратегій у сфері упаковки, маркування та сервісного супроводу продукції. Він представляє асортименту політику як системний процес, що поєднує маркетинговий, виробничий та стратегічний аспекти. [18]

Таблиця 1.1 Основні підходи до трактування поняття «асортиментна політика»

Автор	Визначення асортиментної політики
Гаркавенко С.С [18]	Курс дій товаровиробника або наявність заздалегідь обґрунтованих принципів поведінки, що охоплює питання формування асортименту, управління ним, підтримання конкурентоспроможності, вибір оптимальних товарних сегментів, розробки та здійснення стратегії упаковки, маркування та обслуговування товарів.
Баришев А.Ф. [20]	Політика, спрямована на формування оптимального товарного портфеля в умовах реальних ринків.
Яровиков А. [38]	Конкретні форми управління ринком у сфері забезпечення структурно-асортиментної збалансованості попиту та пропозиції з урахуванням цільових орієнтирів і установок.
Близнюк С.В. [58]	Політика щодо формування асортименту підприємства на цільових ринках, а також план керування та оптимізації асортименту, виходячи з загроз і можливостей маркетингового середовища.
Власова Н.О. [14]	Курс дій з управління торговим асортиментом, що включає уточнення стратегічної мети й поточних завдань, розробку й обґрунтування засобів, методів і форм діяльності для їх досягнення, визначення ресурсного забезпечення реалізації плану.

Примітка: систематизовано автором на основі [18, 20, 38, 58, 14]

Баришев А.Ф. обмежує визначення створенням оптимального товарного портфеля в реальних ринкових умовах. Таке визначення підкреслює необхідність адаптації до змін на ринку та вибору найбільш ефективної комбінації товарів з метою забезпечення прибутковості та стабільності підприємства. [20]

Яровиков А. зосередився на регулюванні ринку та збалансуванні попиту і пропозиції через механізми управління. Він зазначив, що асортиментна політика повинна забезпечувати відповідність між структурою ринку, стратегічними цілями компанії та реальними очікуваннями споживачів. [38]

Близнюк С.В. визначає асортиментну політику як динамічний процес, що ґрунтується на аналізі ринкових загроз та можливостей. Він підкреслив її гнучкість та адаптивність, оскільки асортимент повинен змінюватися відповідно до маркетингового середовища. [14]

Власова Н.О. зосередилася на стратегічних і ресурсних аспектах асортиментної політики, підкресливши необхідність чіткого визначення цілей, завдань і ресурсів, необхідних для їх досягнення. [58]

Аналіз цих підходів дозволяє сформулювати найбільш повне і точне визначення асортиментної політики, що є основою для формування висновку про зміст асортиментної політики та її місце в діяльності підприємства. Зокрема, асортиментна політика підприємства - це стратегічно обґрунтований курс дій, який передбачає формування, управління та розвиток товарного асортименту з урахуванням ринкових потреб, конкурентного середовища та ресурсних можливостей підприємства, який включає в себе визначення стратегічних цілей й тактичних завдань щодо асортименту, вибір пріоритетних товарних сегментів та напрямів розвитку, розробку методів та засобів управління асортиментом, забезпечення конкурентоспроможності товарів, організацію процесів упаковки, маркування, позиціонування та обслуговування товарів, оцінку ефективності реалізації асортиментної стратегії.

Призначення асортиментної політики охоплює низку кроків, що спрямовані на визначення асортименту товарів чи послуг, що підприємство пропонує своїм клієнтам, зокрема [9]:

- 1). дослідження потреб та поведінки споживачів - перш за все, компанія повинна провести комплексний аналіз цільових споживачів, включаючи вивчення потреб, вподобань, мотивів купівельної поведінки та лояльності споживачів до різних продуктів. Це можна зробити за допомогою таких методів, як анкетування, фокус-групи, глибинні інтерв'ю, аналіз споживчих трендів тощо. Одержана інформація допомагає визначити рівень попиту, клієнтські пріоритети та потенційні сфери для розширення асортименту; [9]

2). аналіз конкурентного середовища - для того, щоб розробити ефективну асортиментну стратегію, компанія повинна оцінити діяльність своїх конкурентів, що включає аналіз їхніх продуктових лінійок, цінових стратегій, маркетингових стратегій та позиціонування на ринку. Цей аналіз дозволяє виявити порожні ніші, конкурентні переваги та потенційні загрози, які можуть вплинути на асортиментну політику підприємства;

3). внутрішній аналіз ресурсів і можливостей - з метою ефективного управління асортиментом важливо оцінити внутрішні можливості компанії. Сюди входять виробничі потужності, постачання сировини, технічні можливості, логістичні процеси та фінансові ресурси. Оцінка внутрішніх можливостей дозволяє зрозуміти, які продукти чи послуги підприємство може запропонувати без шкоди для своєї ефективності та прибутковості; [9]

4). визначення товарного асортименту - з врахуванням отриманої інформації про клієнтів, конкурентів і внутрішні ресурси підприємство приймає рішення про склад товарного асортименту. Вибір конкретних товарів або послуг залежить від аналізу попиту, рівня конкуренції та власних можливостей компанії. Важливо визначити, які продукти складатимуть основу асортименту, а які виконуватимуть допоміжну чи експериментальну функцію;

5). розробка дизайну та упаковки - візуальний дизайн продукту відіграє важливу роль у сприйнятті бренду та прийнятті рішення стосовно покупки. Тому підприємство повинно створити привабливий дизайн упаковки, що відповідатиме вподобанням цільової аудиторії та концепції бренду. Окрім естетики, важливими факторами є зручність використання, екологічність матеріалів та відповідність законодавчим вимогам; [9]

6). визначення цінової стратегії - неможливо розробити ефективну асортиментну політику без добре розробленої системи ціноутворення. Вибір цінової стратегії залежить від собівартості продукції, рівня конкурентних цін, очікуваної прибутковості та купівельної спроможності споживачів;

7). реалізація асортиментної політики та оцінка її ефективності - після впровадження асортиментної політики необхідно постійно контролювати її

ефективність, шляхом аналізу продажів, задоволеності споживачів, частки ринку, фінансових показників та відгуків клієнтів. Оцінка результатів дозволяє виявити сильні й слабкі сторони асортиментної стратегії та вчасно внести необхідні корективи. [9]

Асортиментна політика - це комплексний процес, який включає в себе дослідження споживчого попиту, аналіз конкурентного середовища, оцінку внутрішніх ресурсів, розробку дизайну продукції, визначення цінової стратегії та оцінку ефективності впроваджених рішень. Послідовна реалізація цих етапів дозволяє компанії створити конкурентоспроможний асортимент, який відповідає вимогам ринку і сприяє підвищенню прибутковості.

Асортиментна політика підприємства може рухатися в різних напрямках залежно від умов ринку та стратегічних цілей компанії, зокрема, основними тенденціями є наступні [3]:

- розширення асортименту продукції - шляхом включення нових продуктів чи послуг, які виходять за рамки існуючого асортименту;
- скорочення асортименту продукції - виведення з ринку неефективних продуктів чи послуг, які не приносять значного прибутку;
- оновлення асортименту продукції - вдосконалення існуючих продуктів чи заміна їх новими, більш конкурентоспроможними варіантами;
- виділення асортиментної групи - створення окремих товарних сегментів з впровадженням власної маркетингової підтримки та комунікаційної стратегії.

Процес управління товарним асортиментом компанії є багатограним і складається з багатьох взаємопов'язаних етапів, що вимагають ретельного аналізу та стратегічного підходу. Основною його метою є створення оптимальної структури асортименту, яка не тільки задовольняє потреби існуючих і потенційних клієнтів за обсягами, якістю та різноманітністю товарів, але й сприяє досягненню загальних цілей компанії та забезпечує ефективність бізнес-діяльності. Управління асортиментом вимагає системного підходу, який

включає планування, аналіз, контроль і коригування. На рисунку 1.1 показано візуалізацію процесу управління товарним асортиментом.

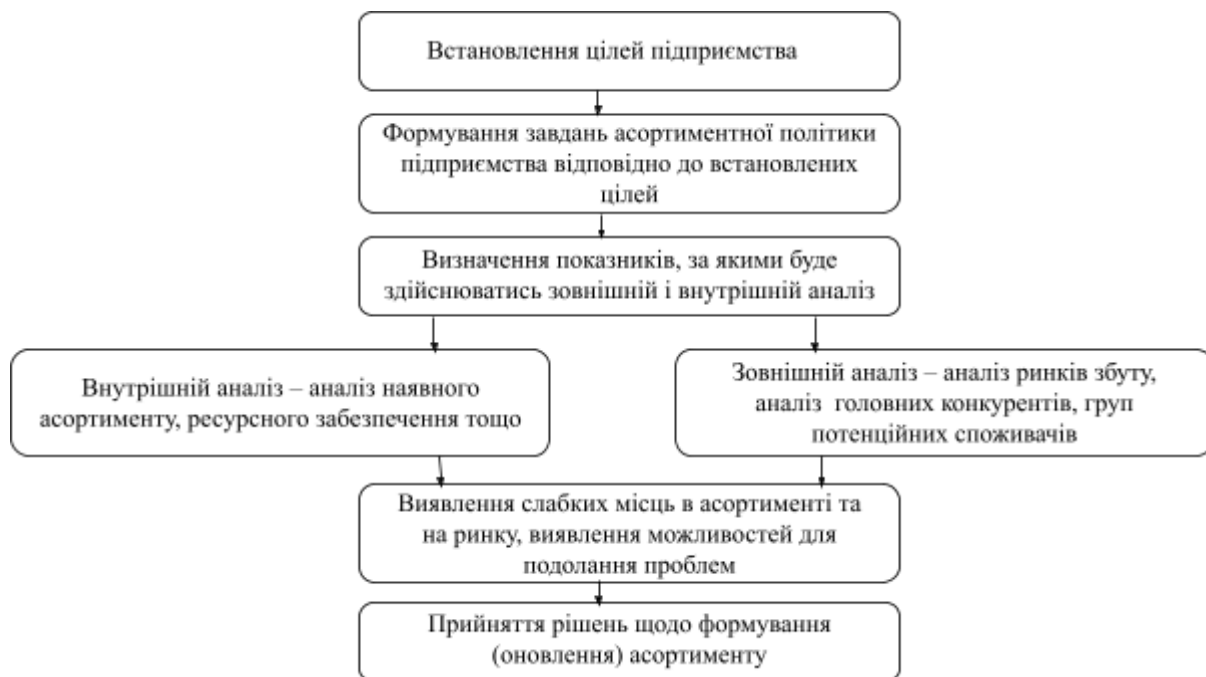


Рисунок 1.1 - Процес управління асортиментною політикою

Джерело: [36]

Першим і дуже важливим кроком у процесі управління асортиментом є визначення стратегічних і тактичних цілей організації. Ці цілі повинні враховувати загальну місію та бачення організації, її ринкову позицію, конкурентні переваги, ресурсний потенціал та перспективи зростання. Наприклад, цілі можуть включати збільшення частки ринку, підвищення прибутковості, вихід на нові ринки, підвищення рівня задоволеності клієнтів або оптимізацію виробничих витрат. Цілі повинні бути чітко визначеними, вимірюваними і досяжними в конкретні терміни (відповідати принципу SMART). Успішна постановка цілей є основою для всіх наступних етапів управління товарним асортиментом і забезпечує стратегічний фокус для всього процесу [39].

Після визначення загальних цілей організації слід розробити конкретні завдання асортиментної політики. Ці завдання повинні відображати спосіб, у який стратегічні принципи реалізуються через управління товарною

пропозицією. Наприклад, якщо метою є збільшення частки ринку, завданням може бути впровадження нових продуктів або модифікація існуючих продуктів. Завдання асортиментної політики слід деталізувати за сегментами клієнтів, каналами збуту, регіонами або окремими товарними групами, що забезпечує гнучкість у впровадженні політики та дозволяє швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі. Крім того, завдання повинні враховувати технічні, фінансові та кадрові можливості компанії [36].

На третьому етапі визначаються кількісні та якісні показники, що будуть використовуватися для аналізу внутрішнього середовища (власний асортимент продукції та ресурси) та зовнішнього середовища (ринок, конкуренція, споживачі). Правильний вибір показників визначає повноту та релевантність подальшого аналізу. Головне, щоб обраний набір показників був достатнім для формування об'єктивної картини ситуації, а також для прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо оновлення або вдосконалення асортименту продукції.

Внутрішній аналіз є важливим етапом управління товарним асортиментом і передбачає поглиблене вивчення поточного стану асортименту компанії. На цьому етапі оцінюється повнота, широта, глибина і збалансованість поточного товарного портфеля, визначаються продукти з високим, середнім і низьким рівнем продажів, а також продукти, які необхідно оновити або вивести з асортименту. Для визначення частки кожного продукту в загальному обсязі продажів, стабільності попиту та життєвого циклу продукту використовуються такі інструменти, як ABC, XYZ і БКГ-аналіз. Особлива увага приділяється вивченню ресурсного забезпечення: аналіз виробничих потужностей, постачання сировини, стан технічного оснащення, складування та логістика. Важливо виявити вузькі місця, які можуть обмежувати асортимент продукції, наприклад, брак кваліфікованого персоналу або дефіцит певних ресурсів [36].

Зовнішній аналіз передбачає вивчення ринкового середовища, в якому працює компанія, з метою виявлення зовнішніх факторів, що впливають на формування та модифікацію асортиментної політики. По-перше, аналізуються

тенденції та динаміка ринку збуту, зокрема попит, сезонність, споживчі вподобання, темпи зростання чи падіння ринку. Також досліджуються нові сфери та потенційні ніші, в яких компанія може розширити свою присутність. Конкурентне середовище є невід'ємною частиною аналізу, який включає визначення ключових конкурентів і порівняння їх асортименту, цінової політики, рівня обслуговування, інноваційних рішень і методів просування. Ще одним важливим напрямком є аналіз цільових споживачів, що вивчає їх поведінку, мотиви купівлі, критерії вибору продукції та очікування щодо якості, дизайну та ціни. Це дозволяє адаптувати асортимент продукції до різних сегментів ринку та виявляти можливості для створення спеціальних лінійок продуктів чи зміни позиціонування продукції [39].

Наприкінці аналізу робляться висновки щодо основних проблем і слабких сторін товарного асортименту. До них відносяться застарілі або збиткові продукти, недостатнє охоплення певних сегментів ринку, дублювання продуктів або погана адаптація до потреб споживачів. Водночас визначаються зовнішні загрози, що впливають на ефективність продуктової лінійки: законодавчі зміни, діяльність конкурентів, насиченість ринку. На основі цієї інформації проводиться SWOT-аналіз для систематичної оцінки сильних і слабких сторін, можливостей і загроз. Таке детальне розуміння проблем дозволяє розробити цілеспрямовані заходи з оптимізації асортименту: впровадження нових продуктів, оновлення дизайну, зниження витрат чи впровадження нових технологій. Це формує основу для подальших управлінських рішень щодо формування або модернізації асортименту продукції [36].

Прийняття рішень щодо формування, оновлення асортименту - є логічним завершенням попереднього процесу аналізу і спрямований на прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо оновлення або модифікації поточного асортименту організації. На основі зібраної та проаналізованої інформації про внутрішнє та зовнішнє середовище керівництво розробляє варіанти зміни асортиментного портфеля. Рішення про модернізацію асортиментного портфеля має бути не лише економічно обґрунтованим, але й

сумісним з ресурсами та операційними можливостями компанії. Успішна реалізація таких рішень дозволить компанії адаптуватися до ринкових змін, підвищити конкурентоспроможність і краще задовольняти потреби клієнтів.

Таким чином, призначення асортиментної політики підприємства вимагає комплексного та системного підходу, який включає глибоке розуміння потреб та очікувань споживачів, аналіз ринкової конкуренції та оцінку внутрішніх можливостей і обмежень підприємства. Процес вибору лінійки продуктів чи послуг, розробки дизайну та упаковки, а також прийняття рішень щодо ефективних стратегій ціноутворення та збуту повинен ґрунтуватися на чітко визначених, кількісно та якісно вимірюваних критеріях, що відповідають довгостроковим стратегічним пріоритетам компанії.

1.2. Методичні аспекти управління асортиментною політикою підприємства

Управління асортиментною політикою в організаціях передбачає використання різноманітних методичних підходів для полегшення планування, розробки та ефективного контролю асортименту товарів чи послуг. Кожен метод залежить від конкретних цілей і особливостей організації. Однак, одним із найпоширеніших підходів є аналіз асортиментного портфеля компанії. Кожен з методів управління асортиментом має свої сильні і слабкі сторони, тому для досягнення найкращих результатів доцільно використовувати комбінацію цих методів, щоб компенсувати недоліки окремих методів і досягти найкращих результатів у реальній діяльності організації. [22]

Розглянемо декілька методів управління асортиментом, що можуть бути використані для ефективного управління асортиментним портфелем:

1. ABC-аналіз - один з основних методів управління асортиментом, що дозволяє класифікувати товари відповідно до їхньої важливості для компанії. Методологія базується на правилі Парето, яке стверджує, що 20 % зусиль дають 80 % результатів, тоді як решта 80 % зусиль мають лише 20 % впливу, тобто

більша частина прибутку генерується відносно невеликою кількістю продуктів. Основна мета цього аналізу - систематизувати і структурувати асортиментний портфель для визначення основних продуктів або категорій. [56]

Процес ABC-аналізу складається з декількох послідовних етапів:

1). визначення цілей ABC-аналізу - встановити чіткі цілі аналізу - наприклад, оптимізація асортименту продукції та підвищення прибутковості;

2). вибір об'єктів аналізу - визначити товари або групи товарів, щодо яких є достатньо даних для аналізу;

3). визначення критеріїв аналізу - обрати ключові показники (обсяг продажів, прибуток тощо) та відповідні періоди, які відповідають меті аналізу та дозволяють виявити важливі закономірності;

4). проведення розрахунків - розрахувати частку від загального обсягу та накопичувальну частку для кожного продукту;

5). сегментація товарів за групами А, В, С:

- група А - найважливіша категорія продукції, яка генерує основні фінансові результати компанії. На неї припадає близько 20% всього асортименту продукції, але вона генерує близько 80% доходів. Ця категорія є дуже важливою для компанії, тому її запаси повинні завжди підтримуватися та дуже ретельно контролюватися;

- група В є проміжною категорією і становить близько 30% асортиментного портфелю. Вони приносять значну, хоча й меншу, частку доходу у порівнянні з групою А. Ці продукти є стратегічно важливими, оскільки вони доповнюють і стабілізують основний асортимент продукції; [56]

- група С є найбільшою категорією товарів, на неї припадає близько 50% позицій, але вона приносить лише 5% доходу. Ці товари мають низьку оборотність і можуть зберігатися на складах протягом тривалого часу, займаючи місце і вимагаючи фінансових витрат. Їх слід проаналізувати, щоб визначити, чи можна їх продати або замінити більш ефективною продукцією. [56]

Незважаючи на очевидні переваги ABC-аналізу, цей підхід не є універсальним і має певні обмеження. Одним з основних недоліків цього

підходу є його орієнтація на історичні дані, що робить його дуже чутливим до змін ринкової кон'юнктури. Оскільки попит на товари схильний до змін від зовнішніх факторів, ABC-аналіз часто поєднують з XYZ-аналізом для оцінки стабільності попиту. [56]

2. XYZ-аналіз - це метод класифікації продуктів компанії на основі характеру їх споживання і здатності точно прогнозувати зміни попиту протягом певного періоду часу. Основна відмінність цього аналізу від ABC-підходу полягає в тому, що він фокусується не на частці продукту в загальному обсязі продажів, а на стабільності та мінливості попиту.

Процес XYZ-аналізу складається з декількох послідовних кроків [44]:

1) розрахунок коефіцієнта варіації для кожної оцінюваної позиції. Коефіцієнт варіації - це показник, що виражає відношення середньоквадратичного відхилення до середнього арифметичного значення. Обчислюється за формулою:

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

де:

σ – стандартне відхилення обсягу продажів;

\bar{x} – середнє арифметичне значення продажів;

n – кількість розглянутих періодів продажів;

2) розподіл товарів за категоріями відповідно до рівня коефіцієнта варіації для визначення стабільності попиту;

3) розподіл товарів на три основні категорії X, Y і Z:

- категорія X - складається з товарів зі стабільним рівнем споживання, що характеризуються низькою варіацією попиту та високою передбачуваністю. Коефіцієнт варіації для цих товарів коливається від 0% до 10%; [43]

- категорія Y - включає товари, попит на які змінюється відповідно до певної передбачуваної тенденції (наприклад, сезонні коливання). Коефіцієнт варіації для цих товарів коливається від 10% до 25%;

- категорія Z - включає товари з нерегулярним попитом, де немає чіткої моделі споживання. Попит на ці товари є непередбачуваним і має коефіцієнт варіації більше 25%; [45]

4) побудова матриці результатів, щоб краще зрозуміти закономірності попиту:

- групи AX, VX та CX є найбільш передбачуваними, оскільки їх продажі або закупівлі є регулярними та високо прогнозованими. Водночас, група AX є найціннішою, оскільки забезпечує високу прибутковість;

- групи AY, BY і CY характеризуються періодичними продажами і є помірно передбачуваними, що означає, що вони піддаються впливу сезонності або інших змінних факторів. Групі AY слід приділяти найбільшу увагу, оскільки вона пропонує один з найвищих прибутків;

- групи AZ, BZ та CZ є найменш стабільними, характеризуються нерегулярним попитом та низькою передбачуваністю. Хоча товари групи AZ можуть генерувати високу прибутковість, вони є непередбачуваними, що може становити ризик для управління запасами. [56]

3. Матриця, що розроблена Бостонською Консалтинговою Групою (БКГ) - це ефективний інструмент стратегічного аналізу, що допомагає компаніям визначати пріоритети та управляти своїми продуктами. Модель можна використовувати для класифікації продуктів або бізнес-одиниць за чотирма стратегічними категоріями на основі двох ключових критеріїв: темпів зростання ринку та частки ринку [41]:

- «Знаки питання» - це продукти або бізнес-лінії, які мають потенціал для зростання на перспективних ринках, але наразі мають низьку частку ринку, незначну прибутковість або взагалі не приносять прибутку. Вони потребують значних інвестицій, щоб зміцнити свої позиції або стати зіркою, але ризик невдачі є високим. До них застосовується одну з трьох стратегій: інтенсифікація (інвестування для збільшення частки ринку), «збирання врожаю» (отримання прибутку без подальших інвестицій) чи елімінація (відхід, якщо ринок не є перспективним);

- «Зірки» - провідний продукт або бізнес-одиниця, який займає лідируючі позиції на швидкозростаючому ринку. Вони є високоприбутковими, але потребують інвестицій для підтримки та зростання, оскільки ринок продовжує динамічно розвиватися. Основна стратегія - утримувати поточну позицію за допомогою активного маркетингу, розвитку продукту та посилення конкурентних переваг;

- «Собаки» - ці продукти мають невелику частку ринку, є низькоприбутковими або навіть збитковими, не мають потенціалу зростання і не є конкурентоспроможними. У таких випадках недоцільно залишати ці продукти в асортименті. Часто використовується стратегія виведення з ринку, але в деяких випадках також може бути використана стратегія розвитку, якщо виявлено нішу чи можливість оновлення продукту з мінімальними витратами;

- «Дійні корови» - це високомаржинальні продукти, які мають стабільну частку ринку і не потребують значних інвестицій для утримання своїх позицій. Завдяки своїй стабільності вони можуть бути основним джерелом фінансування для інших напрямків бізнесу, особливо «зірок» і «знаків питання». Для них доцільна стратегія підтримки конкурентної переваги або стратегія «збору врожаю», тобто поступового зменшення інвестицій і максимізації одержання прибутку до моменту втрати рентабельності.

Оптимальне управління включає в себе інвестиції в продукти «Зірки», підтримку продуктів «Дійних корів», стратегічний вибір продуктів «Знаків питання» й мінімізацію витрат на продукти «Собаки». [41]

Отже, Асортиментна політика - це комплексний процес, який включає в себе дослідження споживчого попиту, аналіз конкурентного середовища, оцінку внутрішніх ресурсів, розробку дизайну продукції, визначення цінової стратегії та оцінку ефективності впроваджених рішень. Основною метою компанії в сфері асортиментної політики є формування оптимального та перспективного асортименту продукції або послуг, який найкращим чином задовольняє потреби споживачів та сприяє досягненню запланованих фінансових результатів.

Використання сучасних методів, зокрема ABC-, XYZ- та БКГ-аналізу, дають змогу здійснювати обґрунтований управлінський вплив на структуру асортименту, підвищуючи його ефективність та відповідність цілям компанії. ABC-, XYZ- та БКГ-аналіз - це основні інструменти стратегічного управління асортиментом, кожен з яких має свої специфічні функції та сферу застосування. ABC-аналіз дозволяє класифікувати продукти відповідно до їх внеску в загальний дохід, допомагаючи визначати пріоритети в закупівлях і управлінні запасами. XYZ-аналіз фокусується на стабільності та передбачуваності попиту, дозволяючи ефективно планувати запаси та виробництво. Матриця БКГ допомагає оцінити продукти на основі частки ринку і темпів зростання, що дає змогу приймати стратегічні рішення щодо інвестування, розширення або виведення продуктів з ринку. У поєднанні ці методи забезпечують цілісний підхід до управління асортиментом, оптимізації ресурсів та розробки ефективних стратегій розвитку бізнесу.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТНОЮ ПОЛІТИКОЮ НА ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН»

2.1. Організаційно – економічна характеристика діяльності ТДВ «Хмельницькзаліобетон»

ТДВ «Хмельницькзаліобетон» зареєстровано 26 грудня 1996 року за юридичною адресою: Україна, Хмельницька область, місто Хмельницький, вулиця В.М. Чорновола 31. Керівником ТДВ «Хмельницькзаліобетон» є Корбут Валерій Анатолійович. Організаційно-правова форма ТДВ «Хмельницькзаліобетон» – товариство з додатковою відповідальністю; форма власності - недержавна власність. Основними напрямками діяльності ТДВ «Хмельницькзаліобетон» є виробництво бетонних конструкцій та залізобетонних виробів, цементного розчину та столярних виробів.

Види діяльності ТДВ «Хмельницькзаліобетон»:

- 1). Основний вид діяльності:
 - 23.61 Виготовлення виробів із бетону для будівництва;
- 2). Інші види діяльності:
 - 16.23 Виробництво інших дерев'яних будівельних конструкцій і столярних виробів;
 - 49.41 Вантажний автомобільний транспорт;
 - 52.10 Складське господарство;
 - 71.12 Діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, надання послуг технічного консультування в цих сферах;
 - 41.20 Будівництво житлових і нежитлових будівель тощо.

Головна місія ТДВ «Хмельницькзаліобетон»: забезпечення будівельного ринку України високоякісними залізобетонними виробами, використовуючи у виробництві новітні технології.

Проаналізувавши основні техніко-економічні показники підприємства за 2020-2023 рр. можна зробити наступні висновки: чистий дохід від реалізації продукції та послуг був найвищим у 2023 році та становив 849716 тис.грн., а у 2022 році спостерігалось його зниження до 576 737 тис.грн.. [Додаток Б]

Середньоспискова чисельність працівників у 2023 році знизилася у порівнянні з 2022 роком на 39 працівників. Середньорічний виробіток одного працівника у 2021 році у порівнянні з 2020 роком збільшився на 29%; у 2022 році у порівнянні з 2021 роком знизився на 17%, а у 2023 році у порівнянні з 2022 роком збільшився на 62%. У зв'язку із зниженням середньоспискової чисельності працівників спостерігається і зниження середньорічного виробітку одного працівника. Фонд оплати праці у 2021 році в порівнянні з 2022 роком підвищився на 21%; в 2022 у порівнянні з 2021 роком знизився на 24%, а у 2023 році в порівнянні з 2022 роком підвищився на 33%. Такі дані свідчать про зниження фонду оплати праці протягом проаналізованого періоду 2020-2023 років. Разом із зниженням середньоспискової чисельності працівників та середньорічного виробітку одного працівника у 2022 році спостерігається і зниження середньомісячної заробітної плати одного працівника у порівнянні з 2021 роком з 19620 грн до 17272,5 грн, тобто на 12%, а у 2023 році навпаки спостерігається зростання середньомісячної заробітної плати одного працівника у порівнянні з 2022 роком з 17272,5 грн до 25144,7 грн, тобто на 46%

У 2021 році у порівнянні з 2020 роком спостерігалось значне підвищення собівартості реалізованої продукції, а саме на 42%; спостерігається зниження собівартості реалізованої продукції у 2022 році у порівнянні з 2021 роком на 26%, а у 2023 році у порівнянні з 2022 роком спостерігалось значне підвищення собівартості реалізованої продукції, а саме на 49%. Протягом проаналізованого періоду 2020-2023 років спостерігається підвищення обсягу чистого прибутку на 43% у 2021 році, порівняно із 2020 роком, та дуже значне зниження чистого прибутку в 2022 році, а саме на 65%, а у 2023 році, порівняно із 2022 роком спостерігається підвищення обсягу чистого прибутку на 39%. Протягом проаналізованого періоду спостерігається тенденція до збільшення

середньорічної вартості основних засобів, а саме у 2021 році підвищення на 14%, у 2022 на 22%, а у 2023 році на 2%. Проаналізувавши показник фондівіддачі можна побачити, що у 2021 році він зріс на 23%, у 2022 році знизився на 42%, а у 2023 році він зріс на 44%. Отже, можна зробити висновок, що засоби праці використовуються досить ефективно.

Проаналізуємо структуру та динаміку витрат за економічними елементами підприємства за даними таблиці 2.1.

Таблиця 2.1. Динаміка та структура витрат за економічними елементами за 2020 – 2023 рр.

Елементи витрат на виробництво	2020р.		2021р.		2022р.		2023 р.		Відхилення 2023 р. від 2020 р., (+/-)	
	тис. грн.	пит. вага %	тис. грн.	пит. вага %	тис. грн.	пит. вага %	тис. грн.	пит. вага %	тис. грн.	пит. ваги %
Матеріальні витрати	365672	72,26	538023	75,89	433574	76,53	618200	77,98	252528	88,1
Витрати на оплату праці	99343	19,63	119839	16,90	90784	16,02	120393	15,19	21050	7,34
Відрахування на соціальні заходи	19348	3,82	23937	3,38	18199	3,21	23850	3,01	4502	1,57
Амортизація	14438	2,85	17238	2,43	19048	3,36	22336	2,82	7898	2,76
Інші витрати	7282	1,44	9931	1,40	4910	0,87	7948	1,00	666	0,23
Разом	506083	100	708968	100	566515	100	792727	100	286644	100

Примітка. Складено автором за даними ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Як видно із даних таблиці у 2023 році у порівнянні з 2020 роком спостерігається зростання: суми матеріальних витрат на 252 528 тис.грн, суми витрат на оплату праці на 21050 тис.грн, суми відрахувань на соціальні заходи на 4502 тис.грн, суми амортизації на 7898 тис.грн та суми інших витрат на 666 тис.грн.

Проаналізувавши динаміку та структуру витрат за економічними факторами за період 2020-2023 рр., можна побачити зміни у витратах підприємства, виявити ключові тенденції й визначити основні фактори, що впливають на їх структуру. Вивчення цих показників є важливим для розуміння ефективності використання ресурсів, оптимізації витрат та прийняття

ефективних управлінських рішень. Рисунок 2.1 відображає співвідношення між різними видами витрат протягом 2020-2023 рр.

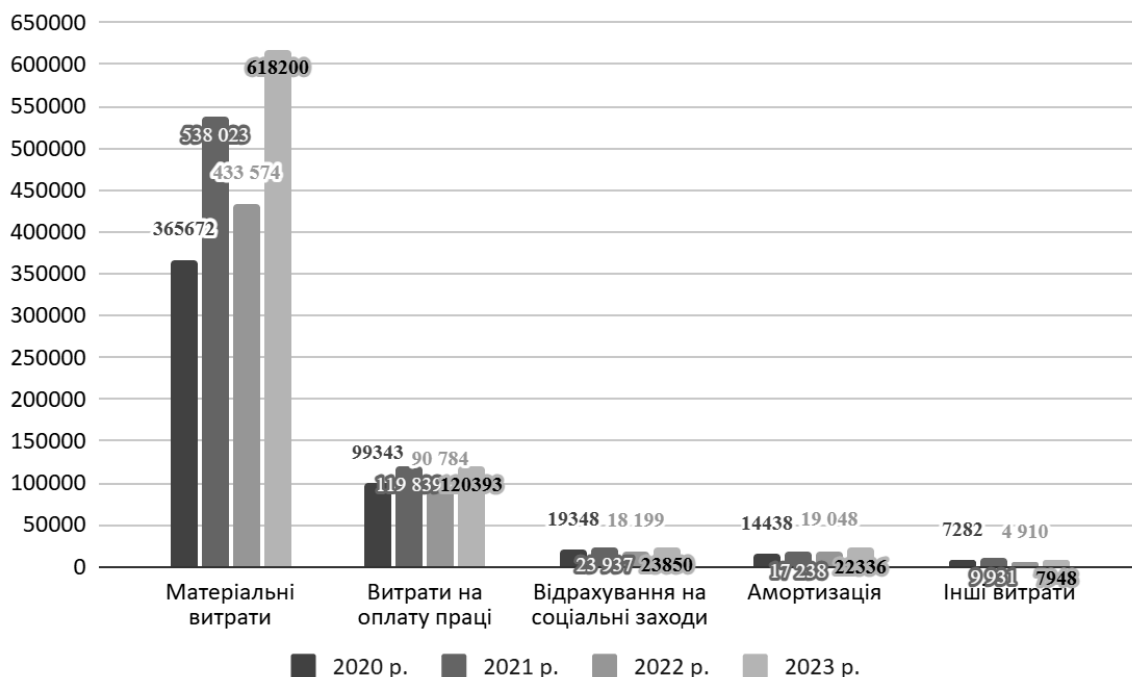


Рисунок 2.1 - Динаміка та структура витрат за економічними елементами за 2020 – 2023 рр.

Примітка. Складено автором за даними ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Із рисунку видно, що найбільшу частку займають матеріальні витрати, що складають близько 75% від загальної структури витрат на виробництво. Також велику частину займають витрати на оплату праці, що становлять від 16 до 19%; відрахування на соціальні заходи становить близько 3-4%; амортизація складає близько 3% та інші витрати складають близько 1%.

Розглянемо динаміку доходів та прибутків ТДВ «Хмельницькзалізобетон» протягом 2020-2023 рр (рисунок 2.2).

Із даних рисунку 2.2 видно, що найвищий чистий дохід від реалізації продукції, робіт та послуг був у 2023 році та становив 849716 тис.грн, а найнижчим у 2022 році та становив 576737 тис.грн, найвищий валовий прибуток спостерігається у 2021 році та становив 176097 тис.грн, а найнижчим був у 2022 році та становив 104351 тис.грн.

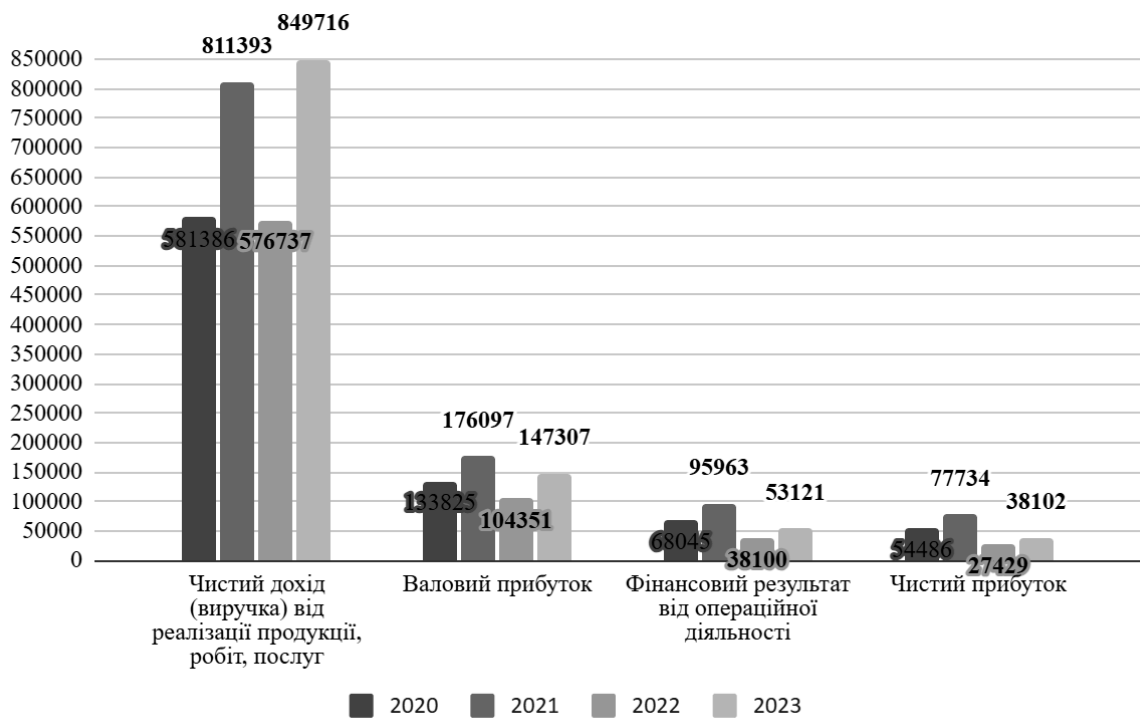


Рисунок 2.2 - Доходи та прибутки ТДВ «Хмельницькзаліобетон» за 2020-2023 рр.

Примітка. Складено автором за даними ТДВ «Хмельницькзаліобетон»

Так само як і показник валового прибутку, фінансовий результат від операційної діяльності найвищим був у 2021 році та встановив 95963 тис.грн, а найнижчим був у 2022 році та встановив 38100 тис.грн, аналогічно і показник чистого прибутку, який був найвищим у 2021 році та становив 77734 тис.грн та був найнижчим у 2022 році та встановив 27429 тис.грн. Незважаючи на те, що у 2023 році спостерігається найвищий чистий дохід від реалізації продукції робіт та послуг, показник валового прибутку становить 147 307 тис.грн; фінансовий результат від операційної діяльності становить 53121 тис.грн, а чистий прибуток становить 38102 тис.грн.

Отже, асортиментна політика організації є важливим елементом стратегічного управління, що забезпечує створення оптимального асортименту продукції відповідно до потреб ринку та можливостей організації.

2.2. Аналіз маркетингового середовища ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Діяльність підприємства знаходиться під впливом низки факторів (внутрішніх та зовнішніх), як у поточному середовищі так й у майбутньому, які можуть визначати потенціал для майбутнього розвитку.

Проведемо дослідження з використанням методу PEST-аналізу, який ґрунтується на оцінці політичних, правових, економічних, соціальних та технологічних факторів. Ступінь впливу кожного фактору оцінюється за п'ятибальною шкалою: чим сильніший вплив фактору на компанію, тим вищий бал. Ваговий коефіцієнт має максимальне значення 1 і присвоюється відповідно до важливості кожного фактора. Рівень важливості визначається напрямом впливу: кожен фактор має максимальне значення 1, і використовується позитивне або негативне значення залежно від того, чи є вплив позитивним або негативним.

Аналіз даних проведеного PEST-аналізу дозволяє зробити висновок, що загальна оцінка важливості факторів становить 3,85 (1,21 + 2,64), що свідчить про середній рівень впливу стратегічних факторів зовнішнього середовища на діяльність ТДВ «Хмельницькзалізобетон». Водночас, позитивні фактори (+2,64) суттєво переважають негативні (-1,21), що вказує на відсутність значних загроз для функціонування підприємства. [Додаток Г]

Проведемо комплексну оцінку рівня конкурентоспроможності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» у порівнянні з його основними конкурентами, що працюють на ринку будівельних матеріалів у західному регіоні України. Оцінка проводиться за десятибальною шкалою:

- 1 бал - за цим критерієм рівень конкурентоспроможності дуже низький,
- 10 балів - максимальне значення, що свідчить про лідируючу позицію за критерієм.

Такий аналіз дозволяє систематично порівнювати ключові показники конкурентоспроможності, такі як: якість продукції, асортимент, фінансовий стан, маркетингова діяльність, обслуговування клієнтів тощо.

Результати дослідження факторів конкурентоспроможності представлені в таблиці 2.2, яка містить оцінку конкурентоспроможності підприємства відносно його основних конкурентів.

Аналіз факторів конкурентоспроможності трьох основних гравців на ринку будівельних матеріалів показує, що ТДВ «Хмельницькзалізобетон» є лідером галузі із загальною оцінкою 99 балів, що значно вище, ніж у його основних конкурентів: ТОВ «Хмельницький комбінат будівельних матеріалів» - 91 бал; Євробетон Плюс - 82 бали.

Таблиця 2.2. Дослідження факторів конкурентоспроможності ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Фактори конкурентоспроможності	ТДВ «Хмельницькзалізобетон»	Євробетон Плюс	ТОВ «Хмельницький комбінат будівельних матеріалів»
Якість продукції	9	8	8
Ширина асортименту	10	7	9
Цінова політика	10	10	10
Виробничі можливості	9	7	8
Розгалуженість дистриб'юторської мережі	10	8	9
Впізнаваність бренду та репутація	9	8	8
Інноваційний потенціал (впровадження новітніх технологічних рішень)	8	7	8
Маркетингова діяльність та реклама	8	7	8
Фінансовий стан організації	9	7	8
Рівень витрат (в порівнянні з ключовими конкурентами)	8	6	7
Обслуговування клієнтів	9	7	8
Всього:	99	82	91

Примітка. Складено автором за даними власного дослідження

ТДВ «Хмельницькзалізобетон» є сильним гравцем у своєму секторі, завдяки: якості продукції, широкому асортименту, ефективній логістиці, фінансовій стабільності та оптимальному рівню витрат. Оскільки компанія

продовжує зростати, вона повинна зосередитися на збільшенні інновацій та більш ефективному просуванні своєї продукції через маркетингові канали. Це не лише допоможе компанії зберегти лідерські позиції, але й посилить її конкурентні переваги в довгостроковій перспективі.

Найближчим конкурентом ТДВ «Хмельницькзалізобетон» є ТОВ «Хмельницький комбінат будівельних матеріалів». Він має схожі стандарти якості, потужні виробничі можливості та налагоджену мережу збуту. Водночас його фінансова стійкість та рентабельність є нижчими.

«Євробетон Плюс» значно відстає за багатьма показниками, особливо за асортиментом продукції, виробничими потужностями, дистрибуцією та фінансовою стійкістю. Компанія може конкурувати лише за рахунок цінової політики.

Для комплексної оцінки внутрішніх факторів, що впливають на діяльність компанії, використаємо IFAS-аналіз. Цей метод дозволяє системно оцінити сильні й слабкі сторони підприємства, визначити їх вплив на конкурентоспроможність та розробити стратегічний напрямок розвитку.

IFAS-аналіз базується на розрахунку та зважуванні внутрішніх факторів і дозволяє визначити загальний рівень внутрішньої конкурентоспроможності компанії. Аналіз допоможе визначити, які внутрішні фактори є критично важливими для успішної діяльності, а які сфери потребують покращення. Подальший IFAS-аналіз наведений у таблиці 2.3 та допоможе розробити ефективні управлінські стратегії для посилення конкурентних переваг та мінімізації слабких сторін.

На основі проведеного аналізу сильних та слабких сторін підприємства було виявлено, що ТДВ «Хмельницькзалізобетон» має високу конкурентоспроможність завдяки використанню високоякісних матеріалів, сучасним технологіям виробництва та ефективній системі дистрибуції. Також сильними сторонами підприємства можна вважати стабільну частку ринку, відому торгову марку та висококваліфікований персонал.

Таблиця 2.3. IFAS-аналіз ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Фактор	Вага	Оцінка (1-5)	Зважен а оцінка
Сильні сторони			
1. Висока якість будівельних матеріалів, що відповідає міжнародним стандартам	5	5	25
2. Стабільна частка ринку та відома торговельна марка	5	4	20
3. Використання сучасних технологій виробництва, що підвищує конкурентоспроможність	4	5	20
4. Власна система дистрибуції та ефективна логістика	5	4	20
5. Диверсифіковане виробництво (виготовлення різних видів будматеріалів)	4	4	16
6. Досвідчений персонал (високий рівень кваліфікації кадрів)	4	3	12
Всього			113
Слабкі сторони			
1. Високі енергетичні витрати, що впливають на собівартість продукції	5	3	15
2. Високий рівень операційних витрат, що зменшує прибутковість	5	4	20
3. Тривалі терміни окупності інвестицій у виробництво	4	3	12
4. Обмежені можливості фінансування для розширення виробництва	4	4	16
5. Недостатня маркетингова активність та слабка реклама бренду	3	3	9
Всього			72

Примітка. Складено автором за даними ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Однак, серед основних проблем: високі енергетичні та операційні витрати, що знижують прибутковість підприємства та обмежені можливості фінансування для розширення виробництва. Крім того, недостатня маркетингова діяльність та слабка реклама бренду можуть перешкоджати подальшому зростанню.

Отже, для покращення результатів діяльності підприємства необхідно оптимізувати витрати, удосконалити маркетингову стратегію та розглянути можливості залучення додаткового фінансування.

Для того, щоб повністю оцінити стратегічну позицію ТДВ «Хмельницькзалізобетон» та визначити потенційні сфери для зростання, проведемо SWOT-аналіз (таблиця 2.4). Цей метод дозволяє системно оцінити сильні та слабкі сторони компанії, а також визначити зовнішні можливості та загрози, які можуть вплинути на конкурентоспроможність.

Таблиця 2.4 Матриця SWOT-аналізу ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

		Зовнішнє середовище	
		Можливості	Загрози
		<ul style="list-style-type: none"> - одержання державних програм підтримки - вихід на міжнародний ринок - розширення виробничих потужностей за рахунок залучення інвестицій - відкриття філій в Україні 	<ul style="list-style-type: none"> - нестабільний попит на будівельні матеріали через економічну кризу - поява нових гравців на ринку - високий рівень інфляції - зростання собівартості продукції
В н у р і ш н е с е р е д о в и щ е	Сильні сторони	Поле СіМ	Поле СіЗ
	<ul style="list-style-type: none"> - гнучка цінова політика - розвинута залізнично-транспортна система - кваліфікований персонал - наявність постійних клієнтів - інвестиційний потенціал - висока якість продукції, що відповідає міжнародним стандартам 	<ul style="list-style-type: none"> - розробка та впровадження нових інноваційних технологій у виробництві - лояльність клієнтів при розширенні на нові ринки 	<ul style="list-style-type: none"> - зниження витрат через оптимізацію процесів - оперативне реагування на коливання попиту - програми навчання персоналу для збереження кваліфікації
	Слабкі сторони	Поле СлМ	Поле СлЗ
	<ul style="list-style-type: none"> - висока плинність кадрів - низька інноваційна активність - висока собівартість продукції - наявність конкурентів на міжнародному ринку - відсутність достатніх коштів для розширення виробництва 	<ul style="list-style-type: none"> - модернізація виробництва за рахунок інвестицій - збільшення ефективності діяльності підприємства, шляхом залучення висококваліфікованого персоналу - запровадження нових галузей (технологій) виробництва 	<ul style="list-style-type: none"> - підписання довгострокових контрактів з клієнтами - законодавчі зміни

Примітка. Систематизовано автором на основі додатку В

Проведений SWOT-аналіз показує, що кількість слабких та сильних сторін підприємства майже однакова. Становище підприємства можна вважати стабільним, проте існує потреба в покращенні його діяльності. Було визначено наступні стратегічні цілі: модернізація виробничого обладнання; залучення кваліфікованих фахівців та підвищення кваліфікації наявного персоналу;

впровадження новітніх технологій та інноваційних рішень; розширення ринку збуту; зниження витрат через оптимізацію процесів.

ТДВ «Хмельницькзалізобетон» пропонує широкий асортимент продукції для будівельної галузі, включаючи: елементи конструкцій збірні для будівництва з цементу; блоки та цегла з легкого бетону; розчини бетонні; двері та їх коробки і пороги; вироби столярні та конструкції будівельні, з деревини тощо. У таблиці 2.8 детальніше розглянемо ширину асортименту ТДВ«Хмельницькзалізобетон».

Таблиця 2.5. Основні види товарів ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

№	Назва товару
1	Елементи конструкцій збірні для будівництва з цементу, бетону або каменю штучного
2	Блоки та цегла з легкого бетону (на основі з подрібненої пемзи, гранульованого шлаку тощо)
3	Розчини бетонні, готові для використання
4	Двері та їх коробки і пороги, з деревини
5	Вироби столярні та конструкції будівельні, з деревини (крім вікон, дверей балконних та їх рам, дверей та їх коробок і порогів, паркету, опалубки для бетонних будівельних робіт, гонту і дранки покрівельних)
6	Піддони плоскі та обичайки, з деревини
7	Ящикові піддони та інші вантажні щити, з деревини (крім піддонів плоских)
8	Деревина хвойних порід у вигляді погонажу, профільованого уздовж будь-якого з ребер чи площин, уключаючи планки та фризи для паркетного покриття підлоги, незібрані
9	Бруски, планки та фризи для паркетного або дерев'яного покриття підлоги, стругані, незібрані, дубові (крім профільованих)
10	Ящики, коробки, тара ґратчаста, барабани і тара подібна дерев'яна (крім кабельних барабанів)

Примітка. Складено автором за даними ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Проаналізувавши дану таблицю, можна зробити висновок, що компанія продовжує розвивати свою продукцію та пропонувати споживачам нові види продукції, що свідчить про те, що асортимент постійно вдосконалюється.

Розглянемо структуру кількісного асортименту реалізації продукції у таблиці 2.6.

Проаналізувавши кількісну структуру продукції у 2020-2023 роках, було виявлено такі ключові зміни, серед яких значне падіння виготовлення окремих товарних категорій, зростання попиту на окремі товари та поява нових позицій

у 2023 році. Окремі товарні групи показали позитивну динаміку, зокрема: двері та їх коробки і пороги, з деревини - обсяги виробництва зросли з 29 одиниць у 2020 році до 82 одиниць у 2023 році, тобто на 53 одиниці або на 182,8%; блоки та цегла з легкого бетону - обсяг реалізації у 2023 році становить 46,8 тис.т, що на 6,3 тис.т, або на 15,6% більше, ніж у 2020 році; розчини бетонні, готові для використання - обсяг реалізації збільшився на 7,1 тис.т, або на 3,6% у порівнянні 2023 року з 2020 роком.

Таблиця 2.6. Структура кількісного асортименту реалізації продукції ТДВ «Хмельницькзалізобетон» в 2020-2023 рр.

Назва продукції (послуг)	Одиниця вимірювання	Реалізовано за рік				Відхилення (2023/2020 рр.)	
		2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Абсолютне (+/-)	Відносне, %
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Елементи конструкцій збірні для будівництва	тис.т	367,4	441,4	261	310,4	-57,0	84,5
2. Блоки та цегла з легкого бетону	тис.т	40,5	46,3	30	46,8	6,3	115,6
3. Розчини бетонні, готові для використання	тис.т	195,7	269,0	173,3	202,8	7,1	103,6
4. Двері та їх коробки і пороги, з деревини	шт	29	27,0	57	82,0	53,0	282,8
5. Вироби столярні та конструкції будівельні, з деревини	т	174,9	125,0	168	106,0	-68,9	60,6
6. Піддони плоскі та обичайки, з деревини	тис.шт	88,4	60,0	25	14,5	-73,9	16,4
7. Ящикові піддони та інші вантажні щити, з деревини	тис.шт	68,4	-	-	-	-	-
8. Теплоенергія, вироблена та відпущена котельнями та окремими котлами	тис. Гкал	-	-	-	-	-	-
9. Деревина хвойних порід у вигляді погонажу, профільованого уздовж будь-якого з ребер чи площин	т	-	-	0,8	0,1	-	-
10. Бруски, планки та фризи для паркетного або дерев'яного покриття підлоги, стругані, незібрані, дубові	м.кв	-	-	3,3	163,1	-	-
11. Ящики, коробки, тара ґратчаста, барабани і тара подібна дерев'яна	т	-	-	-	89,2	-	-

Примітка. Складено автором за даними ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Наступні товарні категорії зазнали найсуттєвішого скорочення обсягів виробництва: піддони плоскі та обичайки, з деревини - найбільше відносне падіння (на 83,6%) - з 88,4 тис.шт у 2020 році до 14,5 тис.шт у 2023 році, що свідчить про зниження попиту на цю продукцію; вироби столярні та конструкції будівельні, з деревини - продажі скоротилися з 174,9 тис.т у 2020 році до 106,0 тис.т у 2023 році (-68,9 тис.т або на 39,4%); елементи конструкцій збірні для будівництва з цементу, бетону або каменю штучного - обсяги реалізації скоротилися з 367,4 тис.т у 2020 році до 310,4 тис.т у 2023 році, що на 57 тис. тонн (-15,5%) менше, ніж у 2020 році.

У 2023 році асортимент продукції було розширено за рахунок нових категорій товару: ящики, коробки, тара ґратчаста, барабани і тара подібна дерев'яна - було реалізовано 89,2 тонн; бруски, планки та фризи для паркетного або дерев'яного покриття підлоги, стругані, незібрані, дубові - було продано 163,1 кв. м.; деревина хвойних порід у вигляді погонажу, профільованого уздовж будь-якого з ребер чи площин - 0,8 тонни продано у 2022 році та 0,1 тонни у 2023 році.

Поява нових продуктів свідчить про розширення асортименту підприємства, масштабів виробництва та адаптацію підприємства до змін ринкового попиту.

Також, доцільно оцінити вплив зміни обсягу та номенклатури реалізованої продукції на вартість реалізованої продукції підприємства. Проаналізуємо структуру вартісного асортименту реалізації продукції у таблиці 2.10.

Проаналізувавши вартісну структуру продукції у 2020-2023 роках, було виявлено значні зміни в продажах окремих товарних груп. Окремі товарні категорії показали негативну динаміку, зокрема: піддони плоскі та обичайки, з деревини - продажі з 10260 тис.грн у 2020 році впали до 2208,4 тис.грн у 2023 році, тобто на 78,5%; деревина хвойних порід у вигляді погонажу, профільованого уздовж будь-якого з ребер чи площин - продажі впали з 0,7 тис.грн у 2022 році до 0,4 тис.грн у 2023 році, тобто на 0,3 тис.грн.

Таблиця 2.7. Структура вартісного асортименту реалізації продукції ТДВ «Хмельницькзалізобетон» в 2020-2023 рр.

Назва продукції (послуг)	Реалізовано за рік, тис. грн				Відхилення (2023/2020 рр.)	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Абсолютне (+/-)	Відносне, %
1	2	3	4	5	6	7
1. Елементи конструкцій збірні для будівництва з цементу, бетону або каменю штучного	426845,4	595300,0	499415,6	629510,8	202665,4	147,5
2. Блоки та цегла з легкого бетону	20641,5	33148,3	24877,9	36909,3	16267,8	178,8
3. Розчини бетонні, готові для використання	116187,1	176507,2	145673,2	166372,6	50185,5	143,2
4. Двері та їх коробки і пороги, з деревини	160,3	164,1	423	698,2	537,9	435,6
5. Вироби столярні та конструкції будівельні, з деревини	3925,8	2724,5	3452,6	21782,2	17856,4	554,8
6. Піддони плоскі та обичайки, з деревини	10260	7007,2	3400	2208,4	-8051,6	21,5
7. Ящикові піддони та інші вантажні щити, з деревини	10260	-	-	-	-	-
8. Теплоенергія, вироблена та відпущена котельнями та окремими котлами	-	-	-	-	-	-
9. Деревина хвойних порід у вигляді погонажу, профільованого уздовж будь-якого з ребер чи площин	-	-	0,7	0,4	-	-
10. Бруски, планки та фризи для паркетного або дерев'яного покриття підлоги	-	-	2,4	124,0	-	-
11. Ящики, коробки, тара гратчаста, барабани і тара подібна дерев'яна	-	-	-	3597,7	-	-

Примітка. Складено автором за даними ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Наступні товарні групи показали позитивну динаміку, зокрема: елементи конструкцій збірні - об'єм реалізації зріс з 426845,4 тис.грн у 2020 році до 629510,8 тис.грн у 2023 році (абсолютний приріст склав 202665,4 тис.грн, або 47,5%), що свідчить про стабільний попит на цю продукцію; блоки та цегла з легкого бетону - за проаналізований період продажі зросли з 20641,5 тис.грн у 2020 році до 36909,3 тис.грн у 2023 році (абсолютний приріст склав 16267,8

тис.грн, або 78,8%); розчини бетонні, готові для використання - за проаналізований період продажі збільшились з 116187,1 тис.грн у 2020 році до 166372,6 тис.грн у 2023 році (абсолютний приріст склав 50185 тис.грн, або 43,2%), що свідчить про те, що попит на бетонні розчини залишається високим; двері та їх коробки і пороги, з деревини - продажі суттєво зросли з 160,3 тис.грн у 2020 році до 698,2 тис.грн у 2023 році (зростання на 537,9 тис.грн, або на 335,6%); вироби столярні та конструкції будівельні, з деревини - найбільше зростання - з 3925,8 тис.грн у 2020 році до 21782,2 тис.грн у 2023 році, або на 17856,4 тис.грн в абсолютному вираженні чи 454,8% у відносному; бруски, планки та фризидля паркетного або дерев'яного покриття підлоги - продажі зросли з 2,4 тис.грн у 2022 році до 124,0 тис.грн у 2023 році, тобто на 121,6 тис.грн.

У 2023 році асортимент продукції було розширено за рахунок нових категорій товару: ящики, коробки, тара ґратчаста, барабани і тара подібна дерев'яна - з'явилися в асортименті лише у 2023 році, а обсяг реалізації становить 3597,7 тис.грн.

За допомогою АВС-аналізу можна ефективно оцінити асортиментну політику підприємства, визначити його слабкі та сильні сторони, а також виявити найбільш та найменш прибуткові товари. Проаналізувавши асортиментну структуру за допомогою АВС-підходу, можна визначити, які продукти є пріоритетними, та в результаті розробити ефективну стратегію управління асортиментом підприємства.

Цей підхід допоможе підприємству зосередитися на найбільш прибуткових товарах та оптимізувати бізнес-процеси для підвищення ефективності та прибутковості. За даними обсягу реалізації ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2022 рік проведемо АВС-аналіз. [Додаток Г]

За даними проведеного АВС-аналізу, можна зробити такі висновки стосовно структури реалізації товарів:

1). до групи С належать: розчини бетонні, готові до використання; двері та їх коробки і пороги з деревини; вироби столярні та конструкції будівельні з

деревини; піддони плоскі та обичайки з деревини; деревина хвойних порід у вигляді погонажу; бруски, планки та фризи для паркетного покриття або дерев'яного покриття підлоги. Загалом до категорії С віднесено 6 позицій, що сумарно складають лише приблизно 22,58% від загального обсягу реалізації;

2). до групи А належать: елементи конструкцій збірні для будівництва; блоки та цегла з легкого бетону. Загалом товари групи А забезпечують 77,42% загального доходу підприємства та є основними джерелами прибутку. Отже, їх стабільність та подальший розвиток мають бути в пріоритеті.

Аналогічно за даними обсягу реалізації ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2023 рік проведемо АВС-аналіз. [Додаток Д]

За даними проведеного АВС-аналізу за 2023 рік, можна зробити такі висновки стосовно структури реалізації товарів:

1). до групи А належать: елементи конструкцій збірні для будівництва; блоки та цегла з легкого бетону. Загалом товари групи А забезпечують 77,38% загального доходу підприємства та є основними джерелами прибутку;

2). до групи С належать: розчини бетонні, готові до використання; двері та їх коробки і пороги з деревини; вироби столярні та конструкції будівельні з деревини; піддони плоскі та обичайки з деревини; деревина хвойних порід у вигляді погонажу; бруски, планки та фризи для паркетного покриття або дерев'яного покриття підлоги; ящики, коробки, тара гратчаста, барабани і тара подібна дерев'яна. Загалом до категорії С віднесено 7 позицій, що сумарно складають лише приблизно 22,62% від загального обсягу реалізації.

Проведемо XYZ-аналіз, щоб оцінити стабільність споживання для різних товарних категорій і визначити ймовірності прогнозування обсягів продажів. Цей метод дозволяє класифікувати товари за ступенем коливання попиту, що допомагає приймати більш точні управлінські рішення стосовно асортиментної політики.

Товари згруповані відповідно до коефіцієнта варіації: група Х - товари з дуже низькою варіацією попиту (коефіцієнт варіації між 0-10%); група Y - товари з помірною варіацією попиту (коефіцієнт варіації від 10 до 25%); група Z

- товари з високою варіацією попиту (коефіцієнт варіації більше 25%), які важко спрогнозувати через високу варіацію обсягів продажів.

У додатку Є відображено результати XYZ-аналізу за 2022 рік. Надалі ця інформація буде перенесена в матрицю ABC-XYZ-аналізу (рисунок 2.3) для повної оцінки важливості товарів з точки зору їхньої частки в загальному обсязі продажів і стабільності продажів.

За даними проведеного XYZ-аналізу продукції ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2022 рік, можна зробити висновок, що найбільша кількість продукції підприємства відноситься до категорії «X», що має стабільний попит та низьку варіацію обсягів реалізації. Зокрема, до категорії «X» належать: елементи конструкцій збірні для будівництва з цементу, бетону або каменю штучного; блоки та цегла з легкого бетону; розчини бетонні, готові для використання; вироби столярні та конструкції будівельні, з деревини; піддони плоскі та обичайки, з деревини.

Продукція категорії «Y» є більш мінливою з точки зору попиту, а продажі менш стабільними. До цієї продукції відносяться: двері та їх коробки і пороги, з деревини; деревина хвойних порід у вигляді погонажу, профільованого уздовж будь-якого з ребер чи площин.

Категорія «Z» характеризується найменш передбачуваним попитом, сюди належать товари з найвищим коефіцієнтом варіації, зокрема до цієї категорії увійшли: бруски, планки та фризи для паркетного або дерев'яного покриття підлоги.

За даними матриці ABC-XYZ-аналізу, можна зробити висновок, що до категорії «AX» увійшли: елементи конструкцій збірні для будівництва; блоки та цегла з легкого бетону. Продажі цих товарів є високими, а попит стабільним з мінімальним рівнем варіації. Оскільки ці продукти є дуже важливими для прибутковості компанії, основна увага менеджменту має бути зосереджена на забезпеченні безперебійного постачання, оптимізації виробничого процесу та підтримці необхідного рівня запасів.

<p style="text-align: center;">AX</p> <p>1. Елементи конструкцій збірні для будівництва з цементу, бетону або каменю штучного</p> <p>2. Блоки та цегла з легкого бетону</p>	<p style="text-align: center;">BX</p>	<p style="text-align: center;">CX</p> <p>3. Розчини бетонні, готові для використання</p> <p>5. Вироби столярні та конструкції будівельні, з деревини</p> <p>6. Піддони плоскі та обичайки, з деревини</p>
<p style="text-align: center;">AY</p>	<p style="text-align: center;">BY</p>	<p style="text-align: center;">CY</p> <p>4. Двері та їх коробки і пороги, з деревини;</p> <p>9. Деревина хвойних порід у вигляді погонажу, профільованого уздовж будь-якого з ребер чи площин</p>
<p style="text-align: center;">AZ</p>	<p style="text-align: center;">BZ</p>	<p style="text-align: center;">CZ</p> <p>10. Бруски, планки та фризидля паркетного або дерев'яного покриття підлоги</p>

Рисунок 2.3 - Матриця ABC-XYZ-аналізу для ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2022 рік

Примітка. Систематизовано автором на основі додатків Г та Є

Продукція категорії «СХ» включає в себе: розчини бетонні, готові для використання; вироби столярні та конструкції будівельні, з деревини; піддони плоскі та обичайки, з деревини. Продажі цих товарів є помірними, але попит на них є нестабільним. Ці товари потребують гнучких стратегій управління запасами, зокрема, деякі товари можна виготовляти на замовлення, щоб мінімізувати складські залишки та зменшити витрати на зберігання.

Продукція категорії «СУ» включає: двері та їх коробки і пороги, з деревини; деревина хвойних порід у вигляді погонажу. Обсяги продажу цих товарів є низькими, а попит коливається, що свідчить про нерегулярність купівлі цих товарів споживачами. У зв'язку з нерегулярними продажами, компанії слід зосередитися на індивідуальних замовленнях і мінімізувати запаси

цієї продукції. Також, доцільно проаналізувати фактори, що впливають на попит і скоригувати маркетингові стратегії, щоб максимізувати попит.

Продукція категорії «СZ» включає: бруски, планки та фризидля паркетного або дерев'яного покриття підлоги є менш стабільною. Ці товари мають низькі обсяги продажів і високу варіацію попиту, що ускладнює процес управління запасами. Найкращою стратегією для цієї продукції є виробництво на замовлення, що дозволяє уникнути надмірного накопичення запасів і пов'язаних з цим витрат.

За даними проведеного XYZ-аналізу продукції ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2023 рік, можна зробити висновок, що найбільша кількість продукції підприємства відноситься до категорії «X». Зокрема, до категорії «X» належать: елементи конструкцій збірні для будівництва; блоки та цегла з легкого бетону; розчини бетонні, готові для використання; вироби столярні та конструкції будівельні, з деревини; Піддони плоскі та обичайки, з деревини.

До продукції категорії «Y» відносяться: двері та їх коробки і пороги, з деревини; бруски, планки та фризидля паркетного або дерев'яного покриття підлоги; ящики, коробки, тара ґратчаста, барабани і тара подібна дерев'яна.

Категорія «Z» характеризується найменш передбачуваним попитом, сюди належать товари з найвищим коефіцієнтом варіації, зокрема до цієї категорії увійшли: деревина хвойних порід у вигляді погонажу.

За даними рисунку 2.4, можна зробити висновок, що до категорії «AX» увійшли: елементи конструкцій збірні для будівництва з цементу, бетону або каменю штучного; блоки та цегла з легкого бетону. Продажі цих товарів є високими, а попит стабільним з мінімальним рівнем варіації. Оскільки ці продукти є дуже важливими для прибутковості компанії, основна увага менеджменту має бути зосереджена на забезпеченні безперебійного постачання, оптимізації виробничого процесу та підтримці необхідного рівня запасів.

Продукція категорії «CX» включає в себе: розчини бетонні, готові для використання; вироби столярні та конструкції будівельні, з деревини; піддони

плоскі та обичайки, з деревини. Продажі цих товарів є помірними, але попит на них є нестабільним. Ці товари потребують гнучких стратегій управління запасами, зокрема, деякі товари можна виготовляти на замовлення, щоб мінімізувати складські залишки та зменшити витрати на зберігання.

<p style="text-align: center;">AX</p> <p>1. Елементи конструкцій збірні для будівництва з цементу, бетону або каменю штучного</p> <p>2. Блоки та цегла з легкого бетону</p>	<p style="text-align: center;">BX</p>	<p style="text-align: center;">CX</p> <p>3. Розчини бетонні, готові для використання</p> <p>5. Вироби столярні та конструкції будівельні, з деревини</p> <p>6. Піддони плоскі та обичайки, з деревини</p>
<p style="text-align: center;">AY</p>	<p style="text-align: center;">BY</p>	<p style="text-align: center;">CY</p> <p>4. Двері та їх коробки і пороги, з деревини</p> <p>10. Бруски, планки та фризидля паркетного або дерев'яного покриття підлоги</p> <p>11. Ящики, коробки, тара гратчаста, барабани і тара подібна дерев'яна</p>
<p style="text-align: center;">AZ</p>	<p style="text-align: center;">BZ</p>	<p style="text-align: center;">CZ</p> <p>9. Деревина хвойних порід у вигляді погонажу, профільованого уздовж будь-якого з ребер чи площин</p>

Рисунок 2.4 - Матриця ABC-XYZ-аналізу для ТДВ «Хмельницькзаліобетон» за 2023 рік

Примітка. Систематизовано автором на основі додатків Д та Ж

Продукція категорії «CY» включає: двері та їх коробки і пороги, з деревини; бруски, планки та фризидля паркетного або дерев'яного покриття підлоги; ящики, коробки, тара гратчаста, барабани і тара подібна дерев'яна.

Продукція категорії «CZ» включає: деревина хвойних порід у вигляді погонажу. Ці товари мають низькі обсяги продажів і високу варіацію попиту, що ускладнює процес управління запасами.

Матриця БКГ дозволяє оцінити кожен продукт або бізнес-напрямок на основі двох ключових критеріїв: темпу зростання ринку та відносної частки компанії на ринку. Створення матриці БКГ надає підприємству чітку інформацію, яка допомагає приймати рішення щодо інвестування, розвитку й збереження окремих товарних ліній, а також визначення товарів, виробництво чи реалізацію яких рекомендовано припинити. Для якісного аналізу було проведено комплексне дослідження внутрішніх показників ефективності, динаміки ринку та конкурентного середовища. У результаті цього аналізу сформовано таблицю вихідних даних для матриці БКГ, на основі якої створено матрицю БКГ, що відображає стратегічне позиціонування кожної одиниці асортименту підприємства.

Найбільшим конкурентом ТДВ «Хмельницькзалізобетон» є ТОВ «Хмельницький комбінат будівельних матеріалів». Розрахуємо відносну частку ринку, як відношення обсягу продажів ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2023 рік до обсягу продажів ТОВ «Хмельницький комбінат будівельних матеріалів» за 2023 рік, виражене у відсотках. Темп росту ринку розрахуємо як співвідношення обсягу продажів 2023 року до обсягу продажів за 2022 рік, що виражене у відсотках. Для побудови матриці БКГ відобразимо показники відносної ринкової частки та темпу росту ринку, що дає можливість найбільш об'єктивно визначити конкурентну позицію кожної товарної групи та розробити обґрунтовані управлінські рішення. [Додаток Е]

Для того, щоб визначити горизонтальні межі поділу матриці на зони, розрахуємо середнє арифметичне значення між темпами зростання продажів:

$$T_{сер} = (1,26+1,48+1,14+1,65+6,31+0,65+0,57+51,67) / 2 = 32,37$$

На основі отриманих розрахунків побудуємо матрицю БКГ (рисунок 2.5), де по вертикальній осі відобразимо темпи зростання об'єму продажів асортиментної групи у порівнянні з попереднім періодом, а по горизонтальній - відносну частку ринку.



1 - Елементи конструкцій збірні для будівництва з цементу; 2 - Розчини бетонні, готові для використання; 3 - Блоки та цегла з легкого бетону; 4 - Вироби столярні та конструкції будівельні, з деревини; 5 - Піддони плоскі та обичайки, з деревини; 6 - Двері та їх коробки і пороги, з деревини; 7 - Деревина хвойних порід у вигляді погонажу, профільованого уздовж будь-якого з ребер чи площин; 8 - Бруски, планки та фризи для паркетного або дерев'яного покриття підлоги; 9 - Ящики, коробки, тара ґратчаста, барабани і тара подібна дерев'яна

Рисунок 2.5 - Матриця БКГ для ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Примітка. Систематизовано автором на основі додатку Е

На основі проведеного матричного аналізу БКГ для ТДВ «Хмельницькзалізобетон» було отримано такі висновки:

«Дійні корови» - в асортименті підприємства до цієї групи можна віднести- елементи конструкцій збірні для будівництва з цементу, бетону або каменю штучного; блоки та цегла з легкого бетону (на основі з подрібненої пемзи, гранульованого шлаку тощо); розчини бетонні, готові для використання. Ці продукти, як правило, мають велику частку ринку в стабільних, повільно зростаючих сегментах та генерують високий прибуток при найнижчих витратах, також вони забезпечують фінансову підтримку для інших продуктів компанії. Для цих продуктів основна увага приділяється утриманню ринкової позиції та стабільності. Програми лояльності, програми для підвищення задоволення потреб споживачів та мінімізація маркетингових витрат є основними інструментами маркетингового плану продуктів даної групи.

«Зірки» - це товари, що мають високу частку ринку та високі темпи зростання, також мають високий рівень конкуренції, що вимагає значних

інвестицій у маркетинг для утримання й збільшення частки ринку. В асортименті підприємства відсутні товари, що належать до цієї групи. Для товарів даної групи потрібно активно використовувати маркетингові інструменти для збереження конкурентних позицій, а також збереження та розширення своєї ринкової частки. Шляхом використання успішних стратегій, у майбутньому можливий перехід із категорії «зірок» у категорію «дійних корів».

«Важкі діти» або «знаки питання» - ці продукти мають потенціал для швидкого зростання, але їхнє майбутнє залишається невизначеним. Вони потребують значних інвестицій, щоб стати «зірками» або «дійними коровами». В асортименті підприємства до цієї групи товарів можна віднести - бруски , планки та фризи для паркетного або дерев'яного покриття підлоги, стругані, незібрані, дубові (крім профільованих).

Для товарів цієї групи основна увага має бути зосереджена на залученні нових клієнтів та проведенні глибоких досліджень ринку для оцінки перспективності продукту. Слід вивчити споживчі уподобання та ринкові тенденції, щоб визначити, чи є виправданим подальший розвиток або доцільне припинення виробництва товару.

«Собаки» - ця категорія товарів має низьку частку ринку, повільні темпи зростання та не здатна генерувати значні прибутки. Такі товари не мають чітких перспектив для майбутнього розвитку. В асортименті підприємства до цієї категорії належать наступні товари:

- двері та їх коробки і пороги, з деревини;
- вироби столярні та конструкції будівельні, з деревини (крім вікон, дверей балконних та їх рам, дверей та їх коробок і порогів, паркету, опалубки для бетонних будівельних робіт, гонту і дранки покрівельних);
- піддони плоскі та обичайки, з деревини;
- деревина хвойних порід у вигляді погонажу, профільованого уздовж будь-якого з ребер чи площин, включаючи планки та фризи для паркетного покриття підлоги, незібрані;
- ящики, коробки, тара ґратчаста, барабани і тара подібна дерев'яна.

Товари даної категорії можуть бути або взагалі зняті із виробництва, або бути оновлені шляхом інновацій. Товари категорії досить складно перевести у категорію «зірка» або «дійні корови». Отже, для продуктів цієї групи використовують стратегію продажу.

Отже, в процесі аналізу асортиментного портфелю ТДВ «Хмельницькзалізобетон» було виявлено ряд проблем, які можуть негативно вплинути на ефективність його діяльності та конкурентоспроможність, зокрема це:

1). відсутність окремого відділу маркетингу - однією з основних проблем є передача функцій маркетингу відділу збуту, що не є оптимальним рішенням. Відсутність окремого відділу маркетингу ускладнює аналіз ринку, ефективне формування асортиментної політики та дослідження споживчого попиту, що може призвести до недостатнього дослідження потреб споживачів, недостатнього рівня просування продукції підприємства й відсутності стратегічного підходу до розвитку асортименту підприємства.

2). неефективні товари - проведений аналіз показав, що більша частина реалізованої продукції належить до групи X, що має стабільний попит та низькі коливання обсягів продажу. Однак, категорії Y та Z (до яких належать двері та їх коробки і пороги; бруски, планки та фризи для паркетного або дерев'яного покриття підлоги; ящики, коробки, тара ґратчаста, барабани і тара подібна дерев'яна; деревина хвойних порід у вигляді погонажу), мають великі коливання обсягів продажу, що вказує на нестабільний попит або відсутність ефективної стратегії продажів. Найменшу частку реалізації мають товари групи Z (наприклад, деревина хвойних порід у вигляді погонажу – 0,4 тис. грн) та окремі товари групи "Y".

Згідно з ABC-аналізом, на продукцію групи А припадає 77,4% загального доходу, але вона становить менше 20% асортименту продукції. Хоча обсяг продажів продукції групи С був відносно високим, вона вважається неефективною з точки зору внеску в дохід, оскільки на неї припадає лише 22,6% загального доходу, з яких на один лише бетонний розчин припадає 19,3%,

а на інші товари - менше. Недостатня увага до розвитку асортименту продукції може призвести до втрачених можливостей на нових ринках.

3). неефективна маркетингова стратегія - відсутність активного просування продукції та недостатнє використання сучасних маркетингових інструментів, зокрема цифрового маркетингу, реклами в соціальних мережах, обмежують можливості охоплення потенційних споживачів. Без застосування комплексної маркетингової стратегії компанія ризикує втратити клієнтів, особливо в умовах зростаючої конкуренції.

З огляду на виявлені проблеми, компанії слід розглянути можливість створення незалежного відділу маркетингу для розробки ефективних маркетингових стратегій для просування продукції.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТНОЮ ПОЛІТИКОЮ НА ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН»

3.1. Оптимізація асортименту підприємства

Асортиментна політика відіграє основну роль у процесі формування конкурентної стратегії компанії. Оптимізація асортиментного портфелю є одним з найефективніших інструментів підвищення загальної ефективності підприємства. Правильно проведена оптимізація асортименту продукції може значно підвищити прибутковість без розширення, а в деяких випадках навіть за скорочення обсягів виробництва. Для того, щоб ефективно реалізувати цей процес, важливо чітко визначити його основні етапи, розглянути методологію, яка використовується при його здійсненні, а також врахувати важливі аспекти при перегляді асортиментного портфелю. Процес оптимізації асортиментного портфелю можна розділити на три основні етапи (таблиця 3.1.)

Таблиця 3.1. Етапи процесу оптимізації класифікації та їх основні завдання

Етапи оптимізації	Завдання
Крок 1 Дослідження динаміки ринку та структури попиту	Маркетингова служба підприємства, що відповідає за управління асортиментом ініціює процес оптимізації асортименту; проводить детальний аналіз обсягів продажів за окремими товарними групами; оцінює можливі перспективи для подальшої зміни попиту та ступінь конкуренції на існуючих або потенційних ринках. Спираючись на дані проведеного аналізу висувають пропозиції щодо зміни структури асортименту підприємства
Крок 2 Економічний аналіз запропонованих змін	Фахівці планово-економічного відділу підприємства проводять детальний аналіз фінансових показників окремо за кожною товарною групою, або за окремими товарами та висувають свій висновок, стосовно доцільності змін у структурі асортименту підприємства та їх потенційний вплив на фінансові показники підприємства
Крок 3 Фінальне затвердження структури асортименту	Формується міждисциплінарна робоча група, до якої включаються фахівці планово-економічного, маркетингового, виробничого відділу, тощо, та узгоджують остаточний план з оптимізації асортименту підприємства

Примітка: складено автором на основі [55, 60]

Загалом, можна зробити висновок, що процес оптимізації структури асортименту підприємства доцільно починати із визначення ключових цілей підприємства. До прикладу, короткостроковими цілями підприємства можна вважати: введення в асортимент підприємства нових товарних позицій, чи навпаки, вилучення із асортименту підприємства деяких товарних позицій; коригування об'ємів виробництва та цін на товари підприємства.

Асортиментна політика є одним з ключових аспектів стратегії розвитку підприємства-виробника будівельних матеріалів. Вона має безпосередній вплив на конкурентоспроможність підприємства, задоволеність клієнтів й ефективність виробничих процесів. Для того, щоб забезпечити стабільне зростання і закріпити свої позиції на ринку, необхідно постійно оптимізувати асортиментну політику. Розглянемо основні напрямки оптимізації асортименту будівельних матеріалів, що відображені в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2. Напрямки оптимізації асортименту будівельних матеріалів

№	Напрямок	Характеристика
1	розширення асортиментного портфелю	одним з основних факторів успішного розвитку компанії є постійне оновлення та розширення асортименту продукції. Необхідно аналізувати сучасні тенденції в будівельній галузі й застосовувати у виробництві інноваційні рішення. До прикладу, розширення асортименту продукції може включати наступне: виробництво нових екологічно чистих будівельних матеріалів (наприклад, біо-бетону, енергозберігаючих панелей тощо); застосування нових технологій
2	адаптація до ринкових тенденцій та запитів	ефективне управління асортиментом вимагає постійного аналізу попиту, виявлення найбільш затребуваних продуктів і швидкого реагування на зміни споживчих переваг. Цього можна досягти, виконуючи наступні дії: аналізувати ринок та тенденції в будівельній галузі; отримання зворотного зв'язку від клієнтів з метою визначення їхніх потреб; аналізувати продажі окремих видів продукції й адаптувати асортимент на основі попиту
3	використання інноваційних технологій	впровадження нових технологій може покращити якість продукції, знизити виробничі витрати та підвищити ефективність підприємства. Можна розглянути варіанти впровадження: автоматизованих систем контролю якості; застосування штучного інтелекту з метою аналізу виробничих процесів; використання вторинної сировини для виробництва матеріалів, які мінімізують негативний вплив на навколишнє середовище

Продовження таблиці 3.2.

4	гнучка цінова політика	з метою залучення різних категорій споживачів рекомендується розробити гнучку систему ціноутворення, зокрема: передбачити диференціацію цін в залежності від кількості придбаної продукції; створювати пакетні пропозиції для будівельних компаній, щоб отримати комплексні рішення за вигідними цінами
5	ефективна маркетингова стратегія	розширення ринку та залучення нових клієнтів вимагає комплексного маркетингового підходу. Для цього рекомендується наступне: активно застосовувати цифрові канали маркетингу (соціальні мережі, контекстну рекламу); брати участь у галузевих виставках та конференціях для демонстрації нових продуктів; співпраця з будівельними компаніями, щоб розширити мережу продажів
6	стратегічне партнерство	партнерство з іншими компаніями може розширити вплив компанії на ринку. Зокрема, можна розглянути наступні варіанти: співпраця з будівельними групами для постачання матеріалів для масштабних проєктів; співпраця з науково-дослідними інститутами з метою розробки інноваційних товарів
7	зосередження на екологічність	останні тенденції вимагають від виробників мінімізувати свій вплив на навколишнє середовище. Щоб досягти цього, необхідно враховувати наступні моменти: використовувати у виробництві екологічно чисті компоненти; оптимізувати виробничі процеси для зменшення відходів; використовувати енергоефективні технології виробництва

Примітка. Складено автором за даними ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Реалізація вищезазначених заходів допоможе оптимізувати асортиментну політику компанії. Це не лише підвищить ефективність виробництва та зміцнить конкурентні позиції компанії, але й забезпечить зростання прибутковості, задовольнятиме сучасні вимоги ринку й лояльність споживачів.

З метою підвищення ефективності управління асортиментною політикою доцільно розробити комплекс заходів, що будуть спрямовані на дослідження попиту, оптимізацію маркетингових стратегій та виробничих процесів. Особливу увагу слід приділити використанню рекламних платформ й соціальних мереж з метою просування своєї продукції та виявлення найбільш популярних товарів, що дозволить ефективніше планувати виробництво та формувати асортимент, швидко пристосуватися до змін ринкового попиту.

Загалом, оптимізація асортиментної політики ТДВ «Хмельницькзалізобетон» вимагає комплексного підходу, спрямованого на вивчення попиту, оптимізацію маркетингових стратегій та виробничих

процесів. Зокрема, сильні продукти зі стабільним попитом потребують активного маркетингового просування для закріплення своїх позицій на ринку та збільшення частки продажів, а для слабких продуктів варто розглянути можливість модернізації або пристосування їхніх характеристик до ринкових тенденцій чи можливість видалення з асортиментного портфеля. Детальний опис стратегій наведено в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3. Рекомендовані стратегії для товарів ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

№	Стратегія	Характеристика
Для сильних видів продукції (елементи конструкцій збірні для будівництва; блоки та цегла з легкого бетону; розчини бетонні, готові для використання) рекомендовано використовувати наступні стратегії управління:		
1	активне маркетингове просування	розширення рекламних платформ (таких як: Google Ads, Facebook, Instagram) для залучення нових клієнтів; використання email-маркетингу для постійних клієнтів; проведення акцій та бонусних програм
2	оптимізація комунікації зі споживачами	збір й аналіз відгуків через опитування, соціальні мережі та CRM-систему; виокремлення основних критеріїв вибору продукції клієнтами й адаптація товарної пропозиції; використання чат-ботів та онлайн-консультацій для оперативної комунікації
3	оптимізація виробничих процесів	прогнозування попиту на основі аналітичних даних з метою уникнення надлишкових запасів; розширення партнерської мережі для масштабування збуту
Для слабких видів продукції (двері та їх коробки і пороги, з деревини; вироби столярні та конструкції будівельні, з деревини; піддони плоскі та обичайки, з деревини; ящиківі піддони та інші вантажні щити, з деревини; деревина хвойних порід у вигляді погонажу; бруски, планки та фризи для паркетного або дерев'яного покриття підлоги; ящики, коробки, тара ґратчаста, барабани і тара подібна дерев'яна) рекомендовано використовувати наступні стратегії управління:		
1	оцінка можливостей модернізації	проведення аналізу споживчих вподобань щодо слабких товарів; зміна характеристик продукції відповідно до вимог ринку; вивчення можливості зниження собівартості без зниження якості
2	реорганізація асортименту	скорочення або виведення нерентабельної продукції з асортименту; перегляд цінової політики враховуючи конкурентне середовище
3	диверсифікація та розробка нових продуктів	впровадження інноваційних рішень для розширення попиту; використання даних конкурентного аналізу з метою розробки перспективних товарних ліній

Примітка. Складено автором за даними ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Для ТДВ «Хмельницькзалізобетон», як одного з провідних виробників залізобетонної продукції в регіоні, реалізація стратегічно обґрунтованої та

гнучкої асортиментної політики є необхідною умовою не тільки для збереження конкурентних позицій, але й для забезпечення сталого зростання в умовах жорсткої ринкової конкуренції та підвищення споживчих вимог.

Найбільш ефективним підходом до розробки асортиментної політики є маркетинговий підхід, що дозволяє точно аналізувати ринкову ситуацію, виявляти реальні потреби цільових клієнтів і швидко коригувати асортимент відповідно до динаміки попиту. Завдяки використанню інструментів маркетингового аналізу, підприємство має можливість систематично розробляти та коригувати свою ринкову та продуктову стратегії, виходячи з внутрішніх ресурсів, виробничих потужностей та впливу зовнішнього середовища. Такий підхід створює необхідні передумови для підвищення лояльності клієнтів, зміцнення репутації компанії та побудови довгострокових конкурентних переваг.

У результаті всебічного аналізу наукових підходів до управління асортиментною політикою підприємства, розроблено логічно структуровану схему процесу управління асортиментною політикою (рисунок 3.1), яка відображає послідовність етапів прийняття управлінських рішень, механізм адаптації до змін ринкового середовища та процес інтеграції маркетингових інструментів у виробничо-збутову діяльність підприємства. Схема є адаптованою до специфіки діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» та може слугувати основою для вдосконалення системи управління асортиментом на практиці. Такий підхід сприяє реалізації стратегічних цілей підприємства, забезпечуючи послідовність, узгодженість та ефективність процесу управління асортиментною політикою підприємства.

З метою реалізації вищезазначених стратегій доцільно створити відділ маркетингу на підприємстві, адже створення окремого відділу маркетингу є важливим кроком на шляху до ефективного управління асортиментною політикою. Зважаючи на значні стартові витрати, пропонується впроваджувати різні ініціативи поступово, починаючи з найбільш важливих напрямків, таких

як аналіз попиту, конкурентне ціноутворення та оптимізація реклами і просування.

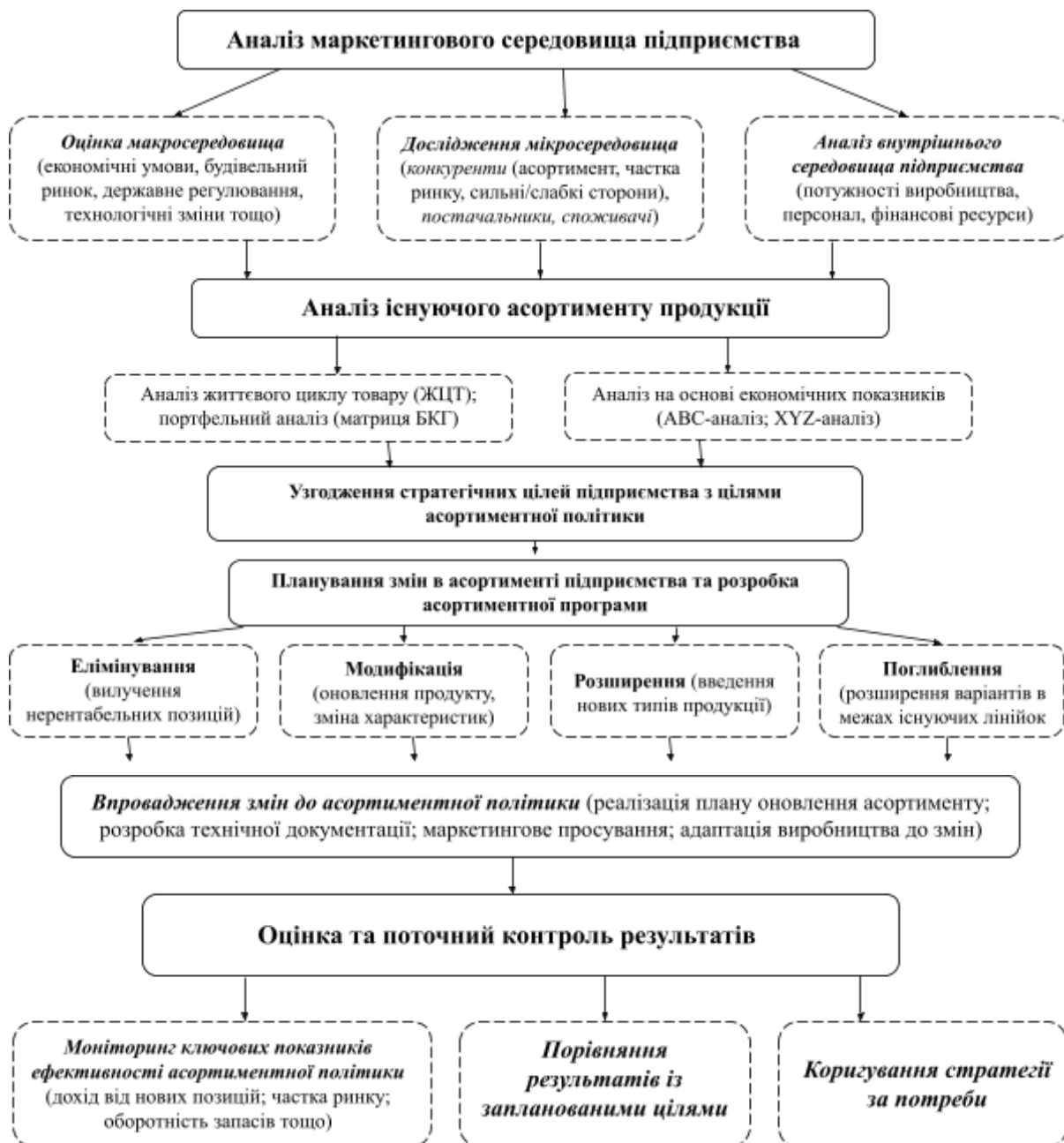


Рисунок 3.1 - Процес управління асортиментною політикою для ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Примітка. Систематизовано автором на основі [39]

Відділ маркетингу забезпечить системний підхід до планування й коригування асортименту продукції та підвищить ефективність просування продукції, що сприятиме стабільному зростанню компанії. У довгостроковій перспективі це дозволить поліпшити фінансові показники, оптимізувати

витрати і зміцнити позиції компанії на ринку. Основними напрямками роботи такого відділу можуть бути: проведення маркетингових досліджень з метою з'ясування попиту на той чи інший вид продукції; розробка цінової політики з урахуванням конкурентного середовища; організація рекламних кампаній та заходів, спрямованих на підвищення лояльності споживачів.

Таблиця 3.4. Розрахунок бюджету витрат на створення відділу маркетингу на ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Статті витрат	Сума, грн
Разові витрати на формування відділу маркетингу	
Витрати на ремонт та модернізацію офісу (фарбування стін, заміна підлоги та встановлення додаткового освітлення)	55000
Придбання та встановлення офісних меблів (столів, шаф для документів, стелажів, стільців тощо)	12000
Придбання комп'ютерів та офісної техніки (ноутбуки, принтери, сканери тощо)	37000
Придбання та встановлення телефонного та конференц-обладнання (стаціонарні телефони, конференц-системи)	4000
Ліцензійне програмне забезпечення для маркетингової діяльності (графічні редактори, інструменти аналізу тощо)	15000
Розвиток веб-сайту компанії та створення рекламних платформ (пошукова оптимізація, запуск реклами в Google та соціальних мережах)	4500
Усього:	127500
Щорічні операційні витрати на відділ маркетингу	
Витрати на поточне обслуговування та ремонт офісного приміщення	10000
Заробітна плата працівників відділу маркетингу (оплата праці фахівців з реклами, SMM, аналітики, дизайну тощо)	95000
Соціальні відрахування та страхування персоналу	10000
Канцтовари та витратні матеріали (папір, ручки, картриджі для принтерів тощо)	2500
Придбання господарських товарів (миючі засоби та витратні матеріали)	1000
Оплата мобільного та стаціонарного зв'язку	12000
Оплата підписок на професійні сервіси та платформи (аналітичні сервіси, рекламні сервіси)	8000
Оплата послуг ІТ-підтримки	3000
Оплата комунальних послуг (електроенергія, водопостачання, опалення)	5500
Усього:	147000

Примітка. Складено автором за даними власного дослідження

Розрахунки бюджету на створення та функціонування відділу маркетингу в ТДВ «Хмельницькзалізобетон» демонструють обґрунтовану та впорядковану оцінку необхідних фінансових витрат. Загальні одноразові витрати становлять

127 500 грн, що включає витрати на облаштування приміщення, придбання меблів, обладнання та програмного забезпечення, а також розробку онлайн-платформи. Щорічні операційні витрати становлять 147 000 грн, включаючи заробітну плату персоналу, комунальні послуги, зв'язок, IT-підтримку та інші супутні витрати. Такий підхід забезпечить створення інтегрованого функціонального департаменту, здатного ефективно реалізовувати маркетингову стратегію компанії, підвищувати ринкову ефективність та конкурентоспроможність підприємства.

Так само, як будь-яка модернізація виробництва вимагає чіткого обґрунтування, зміни в системі управління підприємством повинні бути не тільки стратегічно правильними, але й економічно обґрунтованими. Оцінювання впливу змін у системі управління компанією на її фінансові показники завжди є складним завданням. Проте, аналіз досвіду провідних компаній у галузі показує, що оптимізація асортименту продукції та впровадження маркетингових стратегій може збільшити продажі на 15-20% в довгостроковій перспективі.

3.2. Обґрунтування економічної ефективності напрямів покращення управління асортиментною політикою ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

З метою оцінки потенційного зростання доходів підприємства після впровадження запропонованих заходів було проведено експертне опитування провідних фахівців ТДВ «Хмельницькзалізобетон». Отримані дані були використані для прогнозу динаміки чистої виручки за допомогою методу розподілу ймовірностей, за формулою:

$$ОП = \frac{О+4*В+П}{6} \quad (3.1)$$

де: О – оптимістичне значення приросту доходу, тис. грн;

В – базове значення приросту доходу, тис. грн;

П – песимістичне значення приросту доходу, тис. грн.

На основі проведеного аналізу отримані результати опитування експертів наведено у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5. Результати опитування експертів

Номер експерта	1	2	3	4	5	6	7
Прогнозований приріст чистого доходу (тис. грн)	19550	20320	21050	21580	22630	24250	25540

Примітка. Складено автором за даними власного дослідження

На основі даних, наведених у таблиці 3.5, розрахуємо середнє значення оцінок, яке відображає загальний консенсус серед експертів:

$$O_{\text{сер}} = 154920/7 = 22131$$

Для того, щоб визначити валідність та репрезентативність отриманих оцінок, необхідно перевірити їх надійність та відповідність загальній тенденції. Для цього розраховуємо середньоквадратичне відхилення, яке відображає рівень варіації оцінки експерта відносно середнього значення:

$$O = \sqrt{27773886/7} = 1991,91$$

Для наочності наведемо всі проміжні розрахунки в таблицю 3.6, де деталізуємо розрахунок відхилень та їх квадратів для кожної експертної оцінки.

Таблиця 3.6. Проміжні розрахунки для визначення середньоквадратичного відхилення

Експерти	1	2	3	4	5	6	7	Разом
Приріст чистого доходу (тис. грн.)	19550	20320	21050	21580	22630	24250	25540	-
Середнє значення (Осер)	22131							-
Відхилення ($\Delta O = O_i - O_{\text{сер}}$)	-2581	-1811	-1081	-551	499	2119	3409	-
Квадрат відхилення (ΔO^2)	6663773	3281273	1169488	304073	248573	4488345	1161839	27773886

Примітка. Складено автором за даними власного дослідження

На основі даних таблиці 3.6, визначимо коефіцієнт варіації, що характеризує однорідність сукупності думок експертів:

$$v = (1991,91/22131) * 100 = 9,0$$

Оскільки коефіцієнт варіації не перевищує 33%, можна зробити висновок, що отриманий набір експертних оцінок є досить узгодженим. Це є надійною основою для подальших прогнозних розрахунків.

За результатами експертного опитування були отримані наступні ключові прогнози:

- базовий прогноз обсягу продажів (В) - 21580 тис.грн.
- оптимістичний сценарій (О) - 25540 тис.грн.
- песимістичний сценарій (П) - 19550 тис.грн.

Беручи до уваги ці дані, використаємо наступну формулу для розрахунку прогнозу очікуваного середнього обсягу продажів:

$$ОП = \frac{25540 + 4 * 21580 + 19550}{6} = 21901,67 \text{ тис. грн}$$

На основі отриманих прогнозних даних визначимо відсоток зростання чистого доходу (виручки) від реалізації продукції протягом проектного періоду, для цього скористаємося формулою:

$$ЧД = \frac{21901,67}{849716} * 100 = 2,58\%$$

Таким чином, очікуваний чистий дохід (виручка) від реалізації продукції в проектному році буде наступним:

$$849716 + 21901,67 = 871617,67 \text{ тис. грн}$$

Для аналізу прибутковості визначимо величину понесених витрат у проектному році. У 2023 році підприємство понесло наступні витрати:

- загальні кумулятивні витрати - 792727 тис. грн.
- змінні витрати - 618200 тис. грн.
- постійні витрати - 174527 тис. грн.

Оскільки обсяг продажів збільшиться на 2,58%, відповідно зростуть і змінні витрати, пов'язані з виробничою діяльністю:

$$\Delta ЗВ = 618200 * 2,58/100 = 15949,56 \text{ тис. грн}$$

Крім того, реалізація запропонованих заходів передбачає додаткові витрати в розмірі 274,5 тис. грн. Отже, загальний приріст загальних витрат буде наступним:

$$\Delta ПВ = 15949,56 + 274,5 = 16224,06 \text{ тис. грн}$$

Розрахуємо загальну суму загальних валових витрат у проектному періоді:

$$792727 + 16224,06 = 808951,06 \text{ тис. грн}$$

Наступним кроком є визначення приросту прибутку від реалізації продукції:

$$\Delta Пр = 21901,67 - 16224,06 = 5677,61 \text{ тис. грн}$$

З урахуванням цього приросту загальний прибуток від реалізації продукції за проектний період становитиме:

$$Пр = 147307 + 5677,61 = 152984,61 \text{ тис. грн}$$

Обчислимо приріст чистого додаткового прибутку враховуючи ставку податку на прибуток у розмірі 18%:

$$\Delta ЧДП = 5677,61 * (1 - 0,18) = 4655,64 \text{ тис. грн}$$

Отже, чистий прибуток підприємства у проектному році прогнозовано становитиме:

$$ЧП = 38102 + 4655,64 = 42757,64 \text{ тис. грн}$$

Таблиця 3.7. Прогнозовані фінансові результати після реалізації рекламної кампанії

Фінансовий показник	Очікуване значення, тис. грн
Зростання чистого доходу (виручки) від реалізації продукції	21901,67
Зростання загальних витрат на виробництво та збут продукції	16224,06
Додатковий прибуток від операційної діяльності (реалізації продукції)	5677,61
Приріст чистого прибутку після врахування податкових зобов'язань	4655,64

Примітка. Складено автором за даними власного дослідження

Отже, рекламна кампанія матиме позитивний вплив на фінансово-економічні показники компанії, зокрема, відповідно до проведених розрахунків: сума чистого доходу (виручки) від реалізації продукції в результаті проведення рекламної кампанії зросте на 21901,67 тис. грн.; загальні витрати підприємства на виробництво та збут продукції збільшаться на 16224,06 тис.

грн.; прибуток (дохід) від операційної діяльності зросте на 5677,61 тис. грн.; чистий прибуток підприємства з урахуванням податкових відрахувань збільшиться на 4655,64 тис. грн.

Для того, щоб повністю проаналізувати ефективність вжитих заходів, розрахуємо загальний вплив цих заходів на фінансові результати компанії. Зокрема, одним із результатів цього заходу є зростання потреби в оборотному капіталі. Для того, щоб оцінити це збільшення, використаємо середній темп зміни обігових коштів в межах 3-6% (тут припускаємо, що 5%) в діапазоні 80-85% для збільшення змінних витрат (тут припускаємо, що 83%):

$$15949,56 * 0,83 * 0,05 = 661,91 \text{ тис. грн}$$

Таким чином, сума капітальних витрат, що необхідні для впровадження заходу, складе 661,91 тис.грн.

З метою оцінки ефективності витрат визначаємо термін окупності вкладених коштів за формулою:

$$T_{\text{ок}} = \frac{661,91}{4655,64} = 0,14 \text{ роки}$$

Можна зробити висновок, що підприємство зможе повернути вкладені кошти менш ніж за 2 місяці після впровадження заходу, що показує високу економічну ефективність інвестиції.

З метою фінансової оцінки проекту була використана ставка дисконтування, що відповідає ставці рефінансування Національного банку України. В даному випадку ставка дисконтування - 14,5%.

Оскільки реалізація заходу не вимагає встановлення нового виробничого обладнання або будівельних робіт, у нашому випадку отриманий чистий грошовий потік відповідає додатковому прибутку та становить - 4655,64 тис.грн.

Розмір коефіцієнтів приведення обчислюються на основі ставки дисконту за роками життєвого циклу:

$$1 \text{ рік} = \frac{1}{1,145} = 0,873; \quad 2 \text{ рік} = \frac{1}{1,311} = 0,763; \quad 3 \text{ рік} = \frac{1}{1,501} = 0,666;$$

$$4 \text{ рік} = \frac{1}{1,719} = 0,582; \quad 5 \text{ рік} = \frac{1}{1,968} = 0,508$$

Для оцінки кумулятивної теперішньої вартості була використана ставка дисконтування на 5 років (14,5%):

$$4655,64 * (0,873 + 0,763 + 0,666 + 0,582 + 0,508) = 15791,93 \text{ тис. грн}$$

Визначимо чисту нинішню вартість, як різницю між загальною дисконтованою сумою майбутніх грошових потоків й початковими капітальними інвестиціями:

$$15791,93 - 661,91 = 15130,02 \text{ тис. грн.}$$

Розрахуємо дисконтований період повернення інвестицій:

$$15791,93/5 = 3158,39$$

$$661,91/3158,39 = 0,21 < 5\text{р.}$$

Індекс прибутковості показує рентабельність проекту й визначається як:

$15130,02/661,91 = 22,86 > 0$, що свідчить про високу ефективність реалізації рекламної кампанії.

У таблиці 3.8 наведені ключові показники, які характеризують ефективність реалізації запропонованого заходу.

Таблиця 3.8. Основні фінансові показники ефективності заходу

Показник	Одиниця виміру	Значення
Капітальні витрати (початкові інвестиції)	тис. грн.	661,91
Додатковий прибуток	тис. грн.	5677,61
Чистий додатковий прибуток	тис. грн.	4655,64
Накопичена сума нинішніх вартостей за життєвий цикл проекту	тис. грн.	15791,93
Чиста нинішня вартість	тис. грн.	15130,02
Недисконтований термін окупності	роки	0,14
Дисконтований термін окупності	роки	0,21
Індекс прибутковості	-	22,86

Примітка. Складено автором за даними власного дослідження

Аналізуючи показники, наведені в таблиці 3.8, можна зробити висновок про ефективність та економічну доцільність рекламної кампанії:

- чиста теперішня вартість демонструє позитивний приріст у розмірі 15130,02 тис.грн, що свідчить про економічну життєздатність проекту;

- гарантований термін окупності (0,18 року) значно менший за загальний термін економічного життя проекту (5 років), що підтверджує його швидку самоокупність;

- індекс прибутковості $27,32 > 0$, що свідчить про високу прибутковість проекту.

З метою оцінки ефективності запропонованих заходів проаналізуємо основні техніко-економічні показники ТДВ «Хмельницькзалізобетон». Особливу увагу було приділено таким параметрам, як рівень рентабельності продукції, обсяг чистого доходу від реалізації товарів та послуг, а також зміни в структурі витрат підприємства в результаті реалізації маркетингової стратегії. У таблиці 3.9 наведено результати розрахунків, що відображають динаміку змін техніко-економічних показників підприємства після проведення запропонованих заходів.

Таблиця 3.9. Основні техніко-економічні показники ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Показник	Одиниця виміру	Базове значення	Проектне значення	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення, %
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	849716	871617,67	21901,67	102,58
Повні витрати на виробництво та реалізацію	тис. грн.	618200	634424,06	16224,06	102,62
Прибуток від реалізації продукції	тис. грн.	147307	152984,61	5677,61	103,85
Чистий прибуток	тис. грн.	38102	42757,64	4655,64	112,22
Витрати на 1 грн чистої виручки	грн	72,75	72,79	0,03	100,05
Рентабельність діяльності (продажу)	%	6,16	6,74	0,58	109,35
Рентабельність продукції	%	23,83	24,11	0,29	101,20

Примітка. Складено автором за даними ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Після проведення необхідних економічних розрахунків було виявлено, що діяльність компанії протягом проектного періоду показала позитивну динаміку. Ключові зміни в діяльності підприємства можна узагальнити наступним чином:

- виручка від реалізації продукції зросла на 2,58% протягом проектного року, що свідчить про ефективність запропонованих заходів та збільшення попиту на продукцію;

- витрати на 1 грн чистого доходу від реалізації продукції зменшилися на 0,03 копійки, що підтверджує підвищення ефективності господарської діяльності та оптимізацію витрат;

- валова собівартість реалізованої продукції зросла на 2,62% через збільшення витрат на маркетингові та комунікаційні заходи, спрямовані на розширення частки ринку компанії;

- операційна рентабельність зросла на 0,58%, що вказує на покращення фінансових результатів та підвищенню ефективності;

- рентабельність продукції також була позитивною, збільшившись на 0,29%, що відображає покращення управління витратами.

Отже, реалізація запропонованих заходів дозволить підприємству реалізувати стратегічно важливі цілі, зокрема:

- розширити канали комунікації зі споживачами з метою збільшення клієнтської бази;

- підвищити ефективність маркетингової діяльності для забезпечення зростання продажів;

- оптимізувати фінансово-господарську діяльність для підвищення конкурентоспроможності на ринку.

Таким чином, реалізація запропонованих заходів матиме позитивний вплив на ключові економічні показники організації та сприятиме її подальшому розвитку і зміцненню позицій на ринку.

ВИСНОВКИ

Таким чином, бакалаврська робота присвячена актуальному питанню удосконалення управління асортиментною політикою підприємства, як важливого фактора забезпечення його ефективної діяльності та конкурентоспроможності на ринку. Основні результати дослідження можна узагальнити наступним чином:

1. За результатами теоретичного дослідження розкрито сутність та призначення асортиментної політики організації, як одного з основних інструментів стратегічного управління. Встановлено, що асортиментна політика визначає загальний напрям діяльності організації у сфері формування, підтримки та розвитку асортименту, з метою задоволення потреб споживачів, забезпечення прибутковості та закріплення ринкових позицій. Завдяки ефективній асортиментній політиці організації можуть швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, своєчасно реагувати на зміни споживчих переваг та оптимізувати використання своїх ресурсів.

Дослідження особливостей управління асортиментною політикою організацій показало, що процес управління складається з багатьох взаємопов'язаних функцій: аналіз ринку, планування, сегментація, позиціонування товару та моніторинг ефективності. Було виявлено, що ефективне управління асортиментом вимагає не тільки стратегічного підходу, але й чіткої організаційної структури, яка інтегрує маркетингові, фінансові та виробничі питання в єдиний процес прийняття управлінських рішень. Підприємству потрібно мати чітку систему контролю за рентабельністю асортиментних позицій, враховуючи не тільки обсяги реалізації, але й сезонність, варіативність попиту та позиціонування на ринку.

2. У рамках розгляду методологічних аспектів управління асортиментною політикою проаналізовано та узагальнено сучасні методи оцінки ефективності продуктового портфеля: ABC-аналіз (за критерієм обсягу продажів), XYZ-аналіз (за критерієм стабільності попиту) та матриця БКГ (для визначення

стратегічного потенціалу продуктів). Визначено доцільність використання комплексного підходу для прийняття обґрунтованих рішень щодо модернізації продуктового портфеля, виходу на нові ринки або припинення випуску продукції.

3. Надано організаційно-економічну характеристику діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон», зокрема, структура управління, основні види діяльності, техніко-економічні показники тощо. В ході аналізу організаційно-економічної характеристики діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» було виявлено, що підприємство демонструє позитивну динаміку техніко-економічних показників у період 2020–2023 років. Зокрема, виручка у 2023 році зросла на 47,33%, фондівдача – на 43,75%, а середньомісячна заробітна плата працівників – на 45,58%. Незважаючи на зменшення кількості працівників, продуктивність праці зросла на понад 60%. Проте зниження рентабельності продажів до 4,48% свідчить про вплив зростання собівартості, що у свою чергу вимагає пошуку шляхів оптимізації витрат.

4. Аналіз маркетингового середовища організації показав, що компанія працює в складному зовнішньому середовищі, на яке впливають економічні, політичні, соціальні та технологічні фактори. SWOT-, PEST- та IFAST-аналізи допомогли визначити сильні та слабкі сторони компанії, а також можливості та загрози, які необхідно врахувати при формуванні довгострокової стратегії. Ключовими сильними сторонами є широкий асортимент продукції, наявність постійної клієнтської бази та стабільна виробнича база, а загрозами - посилення конкуренції, високий рівень операційних витрат та інфляція.

Результати ABC-аналізу показують, що найбільшу частину доходів компанії складають товари групи А, на які припадає 77,38% від загального обсягу реалізації. З них, елементи конструкцій збірні склали 73,10%, а блоки та цегла з легкого бетону - 4,29%. Товари групи С, хоча і складаються з більшої кількості позицій, мали значно менший вплив на фінансові результати, зокрема,

бетонний розчин склав 19,32%, а на решту вісім позицій групи С припало лише 3,30% виручки.

XYZ-аналіз підтверджує стабільність попиту на ключові продукти, зокрема, на елементи конструкцій збірні, що робить планування виробництва і продажів передбачуваним. Аналіз даних показує, що найбільші обсяги продажів були згенеровані продукцією групи X, зокрема елементами конструкцій збірними (629510,8 тис.грн.), бетонними розчинами (166372,6 тис.грн.) та блоками та цеглою з легкого бетону (36909,3 тис.грн.). Водночас, частка нестабільних товарів (категорії Y та Z) свідчить про наявність нереалізованих або неефективних позицій.

Матричний аналіз БКГ дозволив оцінити продукти за часткою ринку та темпами зростання. Було виявлено, що основу прибутковості складають «дійні корови» (елементи конструкцій збірні, блоки та цегла з легкого бетону та бетонні розчини), що забезпечують стабільний дохід за найнижчих витрат. В асортименті немає «зірок», що свідчить про обмежену кількість продуктів з високим потенціалом зростання. Лише один продукт належить до «важких дітей» і потребує стратегічного аналізу доцільності його розвитку. Значну частину асортименту складають «собаки» - продукти, які не приносять значного прибутку і мають нестабільну ринкову позицію, а тому потребують оптимізації або виведення з ринку.

5. Запропоновані заходи з удосконалення асортиментної політики ТДВ «Хмельницькзалізобетон» покликані посилити його конкурентні позиції в поточних ринкових умовах та підвищити рівень задоволеності клієнтів. Розширення асортименту дозволить підприємству охопити ширший спектр замовлень та збільшити кількість клієнтів, а відповідність ринковим тенденціям забезпечує точне задоволення потреб клієнтів та швидке реагування на зміни в галузі. Використання інноваційних технологій у виробничому процесі та розробка ефективних маркетингових стратегій дозволить підвищити якість продукції та покращити імідж компанії, а встановлення стратегічних партнерств сприятиме розширенню каналів збуту та забезпечить сталий розвиток.

Водночас, фокусування на екологічності сприятиме підвищенню рівня соціальної відповідальності компанії та формуванню позитивного сприйняття бренду на ринку. З метою реалізації запропонованих заходів пропонується створити окремий відділ маркетингу, що дозволить більш ефективно формувати асортиментну політику та впроваджувати інтегровані маркетингові заходи. Відділ зможе здійснювати регулярний моніторинг попиту, конкурентного середовища та цінової політики, що дозволить швидше адаптувати асортимент до ринкових змін. Це також сприятиме кращій комунікації з клієнтами.

6. Проведене економічне обґрунтування заходів з удосконалення управління асортиментною політикою продемонструвало їх доцільність та ефективність. Експертна оцінка підтвердила, що запровадження відділу маркетингу дозволить збільшити прибуток, зменшити частку неприбуткових продуктів та покращити рентабельність компанії. Зокрема, було виявлено, що капітальні витрати становлять 661,91 тис.грн., а додатковий прибуток досягає 5677,61 тис.грн., що дає чистий додатковий прибуток у розмірі 4655,64 тис.грн. Накопичена сума нинішніх вартостей за життєвий цикл проекту становить 15791,93 тис.грн., а чиста теперішня вартість - 15130,02 тис.грн., що підтверджує високу інвестиційну привабливість проекту. Недисконтований період окупності становить 0,14 роки, а дисконтований - 0,21 роки, що свідчить про швидке повернення інвестицій. Індекс прибутковості становить 22,86, що більше одиниці і свідчить про економічну доцільність розроблених заходів та можливість покращення фінансових результатів діяльності підприємства в цілому.

Підсумовуючи результати дослідження, слід зазначити, що асортиментна політика є одним із ключових факторів ефективного функціонування підприємства в сучасних умовах. Комплексний підхід, що поєднує стратегічне бачення, глибокий маркетинговий аналіз, гнучке управління виробництвом та орієнтацію на потреби споживача, може забезпечити стійкість організації, зміцнити її конкурентні позиції та підвищити економічну ефективність. Результати роботи можуть бути використані на практиці ТДВ

«Хмельницькзалізобетон» з метою підвищення ефективності асортиментної політики, а також в якості методичної основи для аналогічних підприємств галузі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамович І. А. Товарний асортимент підприємства: сутність та умови формування. *Наук. вісн. Ужгородського нац. ун-ту*. 2017. Вип. 12. Ч. 1. С.6-9.
2. Багорка М. О. Маркетинговий менеджмент у системі управління підприємством та шляхи його удосконалення. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2017. № 10. С. 119-123.
3. Багорка М.О., Кадирус І.Г. Упровадження маркетингової концепції управління в практичну діяльність підприємств. *Держава та регіони*. 2021. №1 (118). С.42-47.
4. Балабанова Л.В. Маркетингова товарна політика в системі менеджменту підприємства: монографія. Донецьк : Дон ДУЕТ, 2006. 230 с.
5. Баланс (Звіт про фінансовий стан) ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2020 р.: Форма №1. Хмельницький, 2020. 2 с.
6. Баланс (Звіт про фінансовий стан) ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2021 р.: Форма №1. Хмельницький, 2021. 2 с.
7. Баланс (Звіт про фінансовий стан) ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2022 р.: Форма №1. Хмельницький, 2022. 2 с.
8. Баланс (Звіт про фінансовий стан) ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2023 р.: Форма №1. Хмельницький, 2023. 2 с.
9. Балук Н. Р. Інтегровані маркетингові комунікації – нова концепція чи новий погляд на традиційний інструмент маркетингу. Львів.2017. № 81. С. 70–73.
10. Бардаш М. С., Хоменко О. І. Асортиментна політика підприємства та шляхи її вдосконалення. *Ефективна економіка*. № 11. 2016. С. 42-45.
11. Башинська І. О. Характеристика новітніх маркетингових комунікацій з позиції використання їх для промислових підприємств. *Проблеми науки*. 2013. № 6(150). С. 31–37.

12. Бевзюк Ю.О. Використання інтегрованого ABC-XYZ-аналізу як інструменту стратегічного управління асортиментною політикою підприємства. *Молодь у сучасній науці: погляд у майбутнє*: збірник тез Міжнародної науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти (м. Хмельницький, 6 травня 2025 року); Хмельницький: Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, 2025. С. 85-87

13. Бевзюк Ю.О. Особливості формування асортиментної політики в системі управління підприємством. Збірник тез *Щорічної звітної наукової конференції здобувачів вищої освіти Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова* (м. Хмельницький, 20 травня 2025 року). Хмельницький: Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, 2025. С. 346-348.

14. Беленов О.Н. Типологія методів управління асортиментом продукції. *Сучасна економіка: проблеми і рішення*. 2016. № 1. С. 69-76

15. Біловодська О.А. Управління маркетинговими каналами промислових підприємств на інноваційних засадах: монографія. К. Центр навчальної літератури. 2018. № 10. С. 243.

16. Близнюк С. В. Маркетинг в Україні: проблеми становлення та розвитку: монографія. К. : Політехніка, 2003. 384 с.

17. Булава, М. Методичні підходи до оцінювання ефективності асортиментної політики сучасного підприємства. *Молодий вчений*. 2020. С.209-214.

18. Величко А. В. Асортиментна політика торговельного підприємства : thesis. 2019. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/12848> (дата звернення: 24.03.2025).

19. Вісник студентського наукового товариства «ВАТРА» Вінницького торговельно-економічного інституту КНТЕУ. Вінниця: Видавничо-редакційний відділ ВТЕІ КНТЕУ, 2018. Вип. 54. 428 с.

20. Гаркавенко С. С. Маркетинг. Київ : Лібра, 2004. 712 с.

21. Гуштан Т.В. Сутність управління асортиментом в діяльності торговельного підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*; наук. ред. І.Г. Манцуров. 2016. Вип. 9(184). С. 91–94.

22. Діденко Є.О. Управління асортиментною політикою підприємства. *Ефективна економіка*. 2015. № 3. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3910> (дата звернення: 03.04.2025)

23. Думанська К. С., Ющенко О. І. Формування асортименту продукції на підприємствах різних напрямів спеціалізації. *Вісник Хмельницького національного університету*. №2. 2013. С. 138–141.

24. Євченко Ю.М. Управління асортиментною політикою: оцінка ефективності методів. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/7_ukr/52.pdf (дата звернення: 25.03.2025)

25. Єфімова Є.О. Актуальність асортиментної політики у сучасному управлінні підприємством роздрібною торгівлі. *Міжнародний електронний науковий журнал "Траєкторії науки"*. 2017. № 7 (12). С. 3.1-3.14.

26. Заблодська, І. В. Товарна політика підприємства: механізм формування: Монографія. Луганськ: Видавництво СНУ ім. В. Даля, 2015. 240 с.

27. Звіт про виробництво та реалізацію промислової продукції ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2020 р.: Форма №1П-НПП. Хмельницький, 2020. 2с.

28. Звіт про виробництво та реалізацію промислової продукції ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2021 р.: Форма №1П-НПП. Хмельницький, 2021. 2с.

29. Звіт про виробництво та реалізацію промислової продукції ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2022 р.: Форма №1П-НПП. Хмельницький, 2022. 2с.

30. Звіт про виробництво та реалізацію промислової продукції ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2023р.: Форма №1П-НПП. Хмельницький, 2023. 2 с.

31. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2020 р.: Форма №2. Хмельницький, 2020. 2 с.
32. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2021 р.: Форма №2. Хмельницький, 2021. 2 с.
33. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2022 р.: Форма №2. Хмельницький, 2022. 2 с.
34. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2023 р.: Форма №2. Хмельницький, 2023. 2 с.
35. Кардаш В.Я. Маркетингова товарна політика : підр. / В.Я. Кардаш. К.: КНЕУ, 2001. 240 с.
36. Кардаш, В.Я. Маркетингова товарна політика: Підручник. К.: КНЕУ, 2014. 240 с.
37. Кардаш, В.Я. Маркетингова товарна політика. К.: КНЕУ, 2010. 240 с.
38. Костромін А. О. Основні аспекти управління товарним асортиментом бізнес-організації. *Молодий вчений*. 2021. Вип. 89. С. 163-166.
39. Крамарчук, С., Крисько, Ж. Аспекти управління асортиментною політикою підприємства на сучасному етапі. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2022. С. 191-195.
40. Крикавський Є. В. Промисловий маркетинг. Львів : Нац.унт «Львівська політехніка», 2004. 468 с.
41. Кубишина Н. С. Управління асортиментною політикою підприємства. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. № 16. 2019. С.288- 300.
42. Кубишина Н.С. Методика розробки стратегічного набору товарів на промисловому ринку. *Економічний вісник Національного технічного університету України «КПІ»*. К.: ЕКМО. С. 171-178.
43. Кириченко С.О., Половинка К.І. Принципи формування асортиментної політики. *Агросвіт*. № 1. 2021. С. 90-94.

44. Матриця БКГ - аналіз моделі, пояснення. URL: <https://azbyka.com.ua/uk/matritsy-bkg/> (дата звернення: 05.04.2025)
45. Матриця BCG: зручний метод для простого аналізу потенціалу товарів та послуг компанії. URL: <https://bakertilly.ua/%d0%bc%d0%b0%d1%82%d1%80%d0%b8%d1%86%d1%8f-bcg-%d0%b7%d1%80%d1%83%d1%87%d0%bd%d0%b8%d0%b9-%d0%bc%d0%b5%d1%82%d0%be%d0%b4-%d0%b4%d0%bb%d1%8f-%d0%bf%d1%80%d0%be%d1%81%d1%82%d0%be%d0%b3%d0%be-%d0%b0/> (дата звернення: 04.04.2025)
46. Методи формування товарного асортименту на підприємстві. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/e226fa8e-2496-4850-bd34-d2e2f7b0f157/content> (дата звернення: 27.03.2025)
47. Методика проведення XYZ-аналізу. URL: https://stud.com.ua/41402/logistika/metodika_provedennya_analizu (дата звернення: 03.04.2025)
48. Мокляк М.В., Сафонов М.С., Максименко Є.М. Аналіз методів формування асортиментної політики торгового підприємства. Вип.27. 2019. 210 с
49. Мороз Л.А., Чухрай Н.І. Маркетинг: Підручник. 2-е вид. Львів: ІНТЕЛЕКТ+, 2002. 244 с.
50. Овсак О. П., Назаренко О. П., Зелінський В .В. Особливості формування асортиментної політики виробничого підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 34. С. 149-153.
51. Окландер М.А. Логістика : підручник. К. : Центр учбової літератури, 2008. 346 с.
52. Особливості системи управління асортиментною політикою підприємства. URL: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/279703/274295> (дата звернення: 27.03.2025)

53. Офіційний сайт ТДВ «Хмельницькзалізобетон». URL: <https://hzb.com.ua/> (дата звернення: 15.03.2025)
54. Перебийніс В.І., Дроботня Я.А. Логістичне управління запасами на підприємствах : монографія. Полтава : ПУЕТ, 2012. 279 с
55. Петрикiва О. С. Товарний асортимент як об'єкт управління на підприємстві. *Modern Economics*. 2021. № 27(2021). С. 128-132
56. Порядок формування асортименту товарів на підприємствах оптової торгівлі. URL: <http://www.ukr.vipreshebnik.ru/torgovlya/459-poryadokformuvannya-asortimentu-to-variv-na-pidpriemstvakh-optovoji-torgivli.html> (дата звернення: 06.04.2025)
57. Стратегії, моделі та технології управління економічними системами. *Матеріали VII Міжнародної науково практичної конференції (8-9 жовтня 2020 р., м. Хмельницький)*. Хмельницький: ХНУ, 2020. 404 с
58. Сумець О. М., Ігнатова Є. М. Товарна інноваційна політика : навч. посіб. Київ, 2010. 368 с
59. Срібний А.В. Напрями оптимізації асортиментної політики. *Підприємництво і торгівля: тенденції розвитку: матеріали VIII Міжнародної наукової конференції*. Одеса: Національний університет «Одеська політехніка», 2024. С. 93-95.
60. Тюленева Ю.В. Застосування методу ABC-XYZ-аналізу під час управління логістичними процесами аграрного підприємства. URL: <http://global-national.in.ua/archive/20-2017/122.pdf> (дата звернення: 03.04.2025)
61. Управлінські рішення в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства: організаційний аспект: монографія. А.Е. Воронкова, Н.Г. Калюжна, В.І. Отенко. Х.: ВД "ІНЖЕК", 2008. 427 с
62. Формування асортиментної політики підприємства роздрібною торгівлі : монографія. Харків : ХДУХТ, 2009. 189 с.
63. Хоптюк А. Теоретичні аспекти управління обсягом та асортиментною структурою товарообороту торговельного підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2014. № 10. С. 84-90.

64. Шира Т. Б. Функціональний аспект управління асортиментом у комерційній діяльності. Наукові записки (Української академії друкарства). Серія: *Економічні науки*. 2016. № 1. С. 63–73.

65. Шумкова О. В. Окремі аспекти управління товарним асортиментом підприємства. *Вісник СНАУ*. 2010. № 5/1. С. 64-69.

Виконала студентка 4 курсу
факультету управління та
економіки спеціальності
073 Менеджмент
денної форми навчання
« ____ » червня 2025 р.

Підпис

Ю.О. Бевзюк
Ініціали, прізвище

Науковий керівник
доцент кафедри
к.е.н., доцент
« ____ » червня 2025 р.

Підпис

А.В. Корюгін
Ініціали, прізвище

Робота допущена до захисту:
завідувачка кафедри
к.е.н., доцентка
« ____ » червня 2025 р.

Підпис

Н.П. Захаркевич
Ініціали, прізвище

ДОДАТКИ

Додаток А

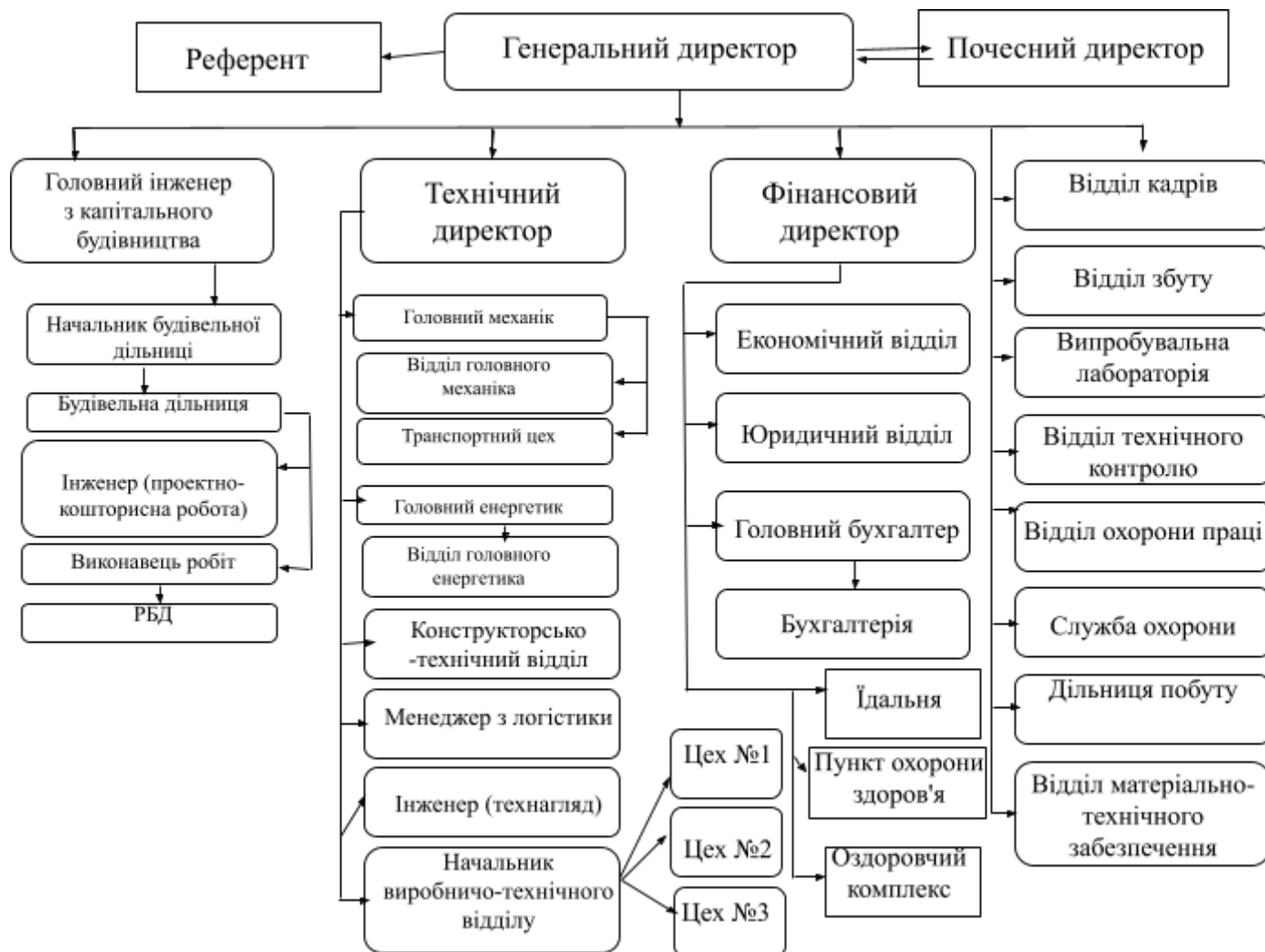


Рисунок А.1 - Організаційна структура ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Додаток Б

Таблиця Б.1. Аналіз основних техніко-економічних показників підприємства за 2020-2023 р.

№ з/п	Показники	Од. виміру	2020 р.	2021 р.	2022 р.		2023 р.	
					абсол. знач.	у % до поперед. року	абсол. знач.	у % до поперед. року
1	2	3	4	5	7	8		
1	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт, послуг	тис. грн.	581386	811393	576737	71,08%	849716	147,33%
2	Середньоспискова чисельність:	осіб						
	- працівників		472	509	438	86,05%	399	91,10%
	- робітників		435	471	400	84,93%	361	90,25%
3	Середньорічний виробіток:	тис. грн.						
	- одного працівника		1231,8	1594,1	1316,8	82,60%	2129,6	161,73%
	- одного робітника		1336,5	1722,7	1441,8	83,69%	2353,8	163,25%
4	Фонд оплати праці	тис. грн.	99343	119839	90784	75,75%	120393	132,61%
5	Середньомісячна заробітна плата одного працівника	грн.	17539,4	19620	17272,5	88,04%	25144,7	145,58%
6	Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	447561	635296	472386	74,36%	702409	148,69%
7	Чистий прибуток (збиток) всього	тис. грн.	54486	77734	27429	35,29%	38102	138,91%
8	Витрати на 1 грн. реалізованої продукції	грн.	0,77	0,78	0,82	105,13%	0,83	101,22%
9	Рентабельність/збитковість продукції, робіт, послуг,	%	12,17	12,24	0,06	0,49%	5,42	9033,33%
10	Рентабельність/збитковість продажу	%	9,37	9,58	4,76	49,69%	4,48	94,12%
11	Середньорічна вартість основних засобів (за залишковою вартістю)	тис. грн.	130873	149004	181567	121,85%	185863	102,37%
12	Фондовіддача	грн./грн.	4,4	5,4	3,2	59,26%	4,6	143,75%

Додаток В

Таблиця В.1. SWOT-аналіз ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. ретельне вивчення ринку та попиту на будівельні матеріали 2. ефективна маркетингова політика для залучення нових клієнтів 3. гнучка цінова політика, що дозволяє оперативно реагувати на зміни ринку 4. високий ступінь дотримання договірних зобов'язань з партнерами та постачальниками 5. розвинута залізнично-транспортна система 6. кваліфікований персонал 7. наявність постійних клієнтів 8. інвестиційний потенціал 9. Висока якість продукції, що відповідає міжнародним стандартам	1. висока плинність кадрів та дефіцит виробничих спеціалістів 2. низька інноваційна активність 3. висока собівартість продукції 4. наявність конкурентів на міжнародному ринку 5. відсутність достатніх коштів для розширення виробництва
$\Sigma = 9$	$\Sigma = 5$
Можливості	Загрози
1. одержання державних програм підтримки 2. вихід на міжнародний ринок 3. розширення виробничих потужностей за рахунок залучення інвестицій 4. відкриття філій в Україні під власним брендом 5. залучення закордонних інвесторів, що можуть сприяти модернізації виробництва	1. нестабільний попит на будівельні матеріали через економічну кризу 2. високий рівень конкуренції, поява нових гравців на ринку 3. зростання вартості обладнання 4. втрата ринків збуту 5. високий рівень інфляції 6. зростання собівартості продукції
$\Sigma = 5$	$\Sigma = 6$

Примітка. Складено автором за даними ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Додаток Г

Таблиця Г.1. PEST-аналіз ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Фактори	Значення фактору	Ступінь впливу фактору	Ваговий коефіцієнт	Рівень важливості відповідно до спрямованості впливу (+/-)
Політичні фактори				
Політична нестабільність (воєнний стан)	спричиняє негативний вплив на економіку країни, призводячи до перебоїв у логістиці, зростання вартості сировини, зниження попиту на внутрішньому ринку та погіршення інвестиційної привабливості для будівельної галузі	4	0,1	- 0,4
Євроінтеграція	дотримання підприємством європейських стандартів якості продукції, відкриває нові можливості для експорту будівельних матеріалів	3	0,08	+ 0,24
Законодавчі зміни, що регулюють діяльність підприємства	підприємство має відповідний правовий статус, що характеризує певний законодавчий акт; дотримання законодавчих норм - це обов'язкова умова чистої та ефективної діяльності підприємства	2,5	0,07	+ 0,18
Відсутність державної підтримки бізнесу	підприємство функціонує за рахунок власного капіталу та коштів, залучених від кредиторів та інвесторів	2	0,05	- 0,1
Економічні фактори				
Зростання купівельного попиту	призводить до збільшення попиту на технічні послуги, зокрема на товари та послуги	4,5	0,15	+ 0,8
Коливання курсу національної валюти	сприяє підвищенню конкурентоспроможності української продукції, оскільки вона стає більш доступною у порівнянні з іноземними аналогами; девальвація валюти стимулює внутрішній споживчий попит	4	0,08	+ 0,32
Низькі темпи економічного зростання	стан економіки безпосередньо впливає на бізнес; економічна нестабільність та різкі коливання знижують прибутковість підприємств	3	0,05	- 0,18
Високий рівень безробіття	може позитивно впливати на кадровий потенціал підприємства, проте водночас викликає відтік кваліфікованих спеціалістів за кордон	2,8	0,07	- 0,2

Продовження таблиці Г.1.

Соціальні фактори				
Зменшення кількості населення	скорочення чисельності населення знижує кількість потенційних споживачів, що зменшує попит на продукцію підприємства	3	0,05	- 0,15
Урбанізація	збільшення населення в містах стимулює попит на житлове та комерційне будівництво, що сприяє зростанню попиту на продукцію підприємства	3,5	0,1	+ 0,35
Кваліфікація робочої сили	дефіцит висококваліфікованих спеціалістів може уповільнити процеси виробництва та підвищити витрати на навчання нових кадрів	2,5	0,07	- 0,18
Технологічні фактори				
Розвиток інноваційних технологій у будівництві	використання сучасних матеріалів та технологій покращує якість продукції, що дає змогу підприємству зайняти нішу на ринку інноваційних матеріалів	4	0,1	+ 0,4
Автоматизація виробництва	впровадження автоматизованих виробничих ліній дозволяє знизити собівартість продукції, підвищити продуктивність та забезпечити стабільно високу якість продукції	3,5	0,08	+ 0,35
Всього				- 1,21 / +2,64

Примітка. Складено автором за даними ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Додаток Г

Таблиця Г.1. Класифікація товарів ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за результатами АВС-аналізу за 2022 р.

Назва продукції (послуг)	Обсяг реалізації, тис. грн.	Питома вага, %	Питома вага з накопиченням, %	Група
1	2	3	4	5
1. Елементи конструкцій збірні для будівництва з цементу, бетону або каменю штучного	499415,6	73,7422	73,7422	А
2. Блоки та цегла з легкого бетону (на основі з подрібненої пемзи, гранульованого шлаку тощо)	24877,9	3,6734	77,4156	А
3. Розчини бетонні, готові для використання	145673,2	21,5097	98,9252	С
4. Двері та їх коробки і пороги, з деревини	423	0,0625	98,9877	С
5. Вироби столярні та конструкції будівельні, з деревини	3452,6	0,5098	99,4975	С
6. Піддони плоскі та обичайки, з деревини	3400	0,5020	99,9995	С
7. Ящикові піддони та інші вантажні щити, з деревини (крім піддонів плоских)	-	-	-	-
8. Теплоенергія, вироблена і відпущена котельнями та окремими котлами	-	-	-	-
9. Деревина хвойних порід у вигляді погонажу, профільованого уздовж будь-якого з ребер чи площин для паркетного покриття підлоги	0,7	0,0001	99,9996	С
10. Бруски, планки та фризи для паркетного або дерев'яного покриття підлоги	2,4	0,0004	100	С
11. Ящики, коробки, тара гратчаста, барабани і тара подібна дерев'яна	-	-	-	-
12. Разом	677245,4	100	-	-

Примітка. Складено автором за даними ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Додаток Д

Таблиця Д.1. Класифікація товарів ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за результатами АВС-аналізу за 2023 р.

Назва продукції (послуг)	Обсяг реалізації, тис. грн.	Питома вага, %	Питома вага з накопиченням, %	Група
1	2	3	4	5
1. Елементи конструкцій збірні для будівництва з цементу, бетону або каменю штучного	629510,8	73,0966	73,0966	А
2. Блоки та цегла з легкого бетону (на основі з подрібненої пемзи, гранульованого шлаку тощо)	36909,3	4,2858	77,3824	А
3. Розчини бетонні, готові для використання	166372,6	19,3186	96,7010	С
4. Двері та їх коробки і пороги, з деревини	698,2	0,0811	96,7821	С
5. Вироби столярні та конструкції будівельні, з деревини	21782,2	2,5293	99,3114	С
6. Піддони плоскі та обичайки, з деревини	2208,4	0,2564	99,5678	С
7. Яцикові піддони та інші вантажні щити, з деревини (крім піддонів плоских)	-	-	-	-
8. Теплоенергія, вироблена і відпущена котельнями та окремими котлами	-	-	-	-
9. Деревина хвойних порід у вигляді погонажу, профільованого уздовж будь-якого з ребер	0,4	0,0000	99,5678	С
10. Бруски, планки та фризи для паркетного або дерев'яного покриття підлоги	124,0	0,0144	99,5822	С
11. Ящики, коробки, тара ґратчаста, барабани і тара подібна дерев'яна	3597,7	0,4178	100	С
12. Разом	861203,6	100	-	-

Примітка. Складено автором за даними ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Додаток Е

Таблиця Е.1. Вихідні дані матриці БКГ за товарами ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Назва продукції (послуг)	Обсяг реалізації, тис. грн.		Питома вага, %		Темп зміни	Частк а ринку ТДВ «Хмел ьниць кзаліз обето н», %	Частк а ринку найбіл ьшого конку рента, %	Відно сна частка ринку
	2022 р.	2023 р.	2022 р.	2023 р.				
1. Елементи конструкцій збірні для будівництва	499415,6	629510,8	73,74	73,10	1,26	24,3	19,8	1,23
2. Блоки та цегла з легкого бетону	24877,9	36909,3	3,67	4,29	1,48	22,6	21,6	1,05
3. Розчини бетонні, готові для використання	145673,2	166372,6	21,51	19,32	1,14	19,8	16,2	1,22
4. Двері та їх коробки і пороги, з деревини	423	698,2	0,06	0,08	1,65	0,7	5,3	0,13
5. Вироби столярні та конструкції будівельні, з деревини	3452,6	21782,2	0,51	2,53	6,31	1,8	7,6	0,24
6. Піддони плоскі та обичайки, з деревини	3400	2208,4	0,50	0,26	0,65	0,5	4,2	0,12
7. Ящикові піддони та інші вантажні щити, з деревини	-	-	-	-	-	-	-	-
8. Теплоенергія, вироблена та відпущена котельнями	-	-	-	-	-	-	-	-
9. Деревина хвойних порід у вигляді погонажу	0,7	0,4	0,00	0,00	0,57	0,01	0,3	0,03
10. Бруски, планки та фризи для паркетного або дерев'яного покриття підлоги	2,4	124,0	0,00	0,01	51,67	0,03	1,2	0,03
11. Ящики, коробки, тара гратчаста, барабани і тара подібна дерев'яна	-	3597,7	-	0,42	0	0,2	0,7	0,29
Разом	677245,4	861203,6	100	100	127,16			

Примітка. Складено автором за даними ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Додаток Є

Таблиця Є.1. XYZ-аналіз товарів ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2022 рік

Назва продукції (послуг)	Обсяг реалізації, тис. грн.				Загальний обсяг реалізації, тис. грн.	Х сер	(X1-Хсер)^2	(X2-Хсер)^2	(X3-Хсер)^2	(X4-Хсер)^2	Сер. кв. відхилення	Коеф. варіац.	Група
	1	2	3	4									
1. Елементи конструкцій збірні для будівництва з цементу, бетону або каменю штучного	12154,6,3	119867,1	125465,2	132537,0	499415,6	124853,90	109402,17,76	248681,74,24	373687,69	590300,25,61	4878,83	3,91	X
2. Блоки та цегла з легкого бетону (на основі з подрібненої пемзи, гранульованого шлаку тощо)	5876,2	6154,1	5968,3	6879,3	24877,9	6219,48	117837,73	4273,89	63088,88	435369,03	393,88	6,33	X
3. Розчини бетонні, готові для використання	37257,1	36894,0	34895,0	36627,1	145673,2	36418,30	703585,44	226290,49	232044,2,89	43597,44	907,46	2,49	X
4. Двері та їх коробки і пороги, з деревини	82,0	84,0	121,0	136,0	423,0	105,75	564,06	473,06	232,56	915,06	23,37	22,10	Y
5. Вироби столярні та конструкції будівельні, з деревини (крім вікон, дверей балконних та їх рам, дверей та їх коробок і порогів, паркету)	845,2	838,1	887,1	882,2	3452,6	863,15	322,20	627,50	573,60	362,90	21,72	2,52	X
6. Піддони плоскі та обичайки, з деревини	817,0	782,0	896,0	905,0	3400,0	850,00	1089,00	4624,00	2116,00	3025,00	52,09	6,13	X

Продовження таблиці Є.1.

7. Ящиківі піддони та інші вантажні щити, з деревини (крім піддонів плоских)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
8. Теплоенергія , вироблена і відпущена котельнями та окремими котлами, що працюють на паливі, включаючи альтернативні види палива	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
9. Деревина хвойних порід у вигляді погонажу, профільованого уздовж будь-якого з ребер чи площин, уключаючи планки та фризи для паркетного покриття підлоги, незібрані	0,2	0,1	0,2	0,2	0,7	0,18	0,00	0,01	0,00	0,00	0,04	24,74	Y	
10. Бруски , планки та фризи для паркетного або дерев'яного покриття підлоги, стругані, незібрані, дубові (крім профільованих)	0,0	0,0	0,6	1,8	2,4	0,60	0,36	0,36	0,00	1,44	0,73	122,47	Z	
11. Ящики, коробки, тара гратчаста, барабани і тара подібна дерев'яна (крім кабельних барабанів)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
12. Разом	16642 4,0	164619, 4	168233, 4	177968, 6	677245, 4	-	-	-	-	-	-	-	-	

Примітка. Складено автором за даними ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Додаток Ж

Таблиця Ж.1. XYZ-аналіз товарів ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2023 рік

Назва продукції (послуг)	Обсяг реалізації, тис. грн.				Загальний обсяг реалізації, тис. грн.	Х сер	(X1-Хсер)^2	(X2-Хсер)^2	(X3-Хсер)^2	(X4-Хсер)^2	Сер. кв. відхилення	Коеф. варіац.	Група
	1	2	3	4									
1. Елементи конструкцій збірні для будівництва з цементу, бетону або каменю штучного	158654,3	148654,1	168573,2	153629,2	629510,8	157377,70	162970,756	761011,9696	125339,220,25	140512,52,25	7367,52	4,68	X
2. Блоки та цегла з легкого бетону (на основі з подрібненої пемзи, гранульованого шлаку тощо)	8891,1	9267,2	9154,0	9597,0	36909,3	9227,33	113047,25	1590,02	5376,56	136659,61	253,31	2,75	X
3. Розчини бетонні, готові для використання	38765,1	43597,0	41896,2	42114,3	166372,6	41593,15	799786,680	401541,482	91839,30	271597,32	1759,03	4,23	X
4. Двері та їх коробки і пороги, з деревини	198,3	201,4	186,1	112,4	698,2	174,55	564,06	720,92	133,40	3862,62	36,34	20,82	Y
5. Вироби столярні та конструкції будівельні, з деревини (крім вікон, дверей балконних та їх рам, дверей та їх коробок і порогів, паркету)	5561,3	5286,2	4967,5	5967,2	21782,2	5445,55	13398,06	25392,42	228531,80	272118,72	367,23	6,74	X
6. Піддони плоскі та обичайки, з деревини	554,6	479,2	562,1	612,5	2208,4	552,10	6,25	5314,41	100,00	3648,16	47,62	8,62	X

Продовження таблиці Ж.1.

7. Ящикові піддони та інші вантажні щити, з деревини (крім піддонів плоских)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
8. Теплоенергія , вироблена і відпущена котельнями та окремими котлами, що працюють на паливі, включаючи альтернативні види палива	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
9. Деревина хвойних порід у вигляді погонажу, профільованого уздовж будь-якого з ребер чи площин, уключаючи планки та фризи для паркетного покриття підлоги, незібрані	0,1	0,2	0,1	0,0	0,4	0,10	0,00	0,01	0,00	0,01	0,07	70,71	Z
10. Бруски , планки та фризи для паркетного або дерев'яного покриття підлоги, стругані, незібрані, дубові (крім профільованих)	28,4	19,8	37,4	38,4	124,0	31,00	6,76	125,44	40,96	54,76	7,55	24,35	Y
11. Ящики, коробки, тара гратчаста, барабани і тара подібна дерев'яна (крім кабельних барабанів)	761,6	912,7	893,1	1030,3	3597,7	899,43	18995,73	176,23	40,01	17128,27	95,32	10,60	Y
12. Разом	213414,8	208417,8	226269,7	213101,3	861203,6	-	-	-	-	-	-	-	-

Примітка. Складено автором за даними ТДВ «Хмельницькзалізобетон»