

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ПрАТ «ПВНЗ ЗАПОРІЗЬКИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ**  
**ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ»**

**Кафедра підприємництва, менеджменту та туризму**

**ДО ЗАХИСТУ**  
**ДОПУЩЕНА**

**Зав.кафедрою**  
**к.е.н., доцент Панкова М.О.**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА**

**УДОСКОНАЛЕННЯ АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ**  
**ПІДПРИЄМСТВА**

**Виконав**

**ст. гр. ПТБ-210**

\_\_\_\_\_

**Заєць О.Г.**

**Керівник**

**к.т.н., доцент**

\_\_\_\_\_

**Святенко С.О.**

**Запоріжжя**

**2024**

ПрАТ «ПВНЗ ЗАПОРІЗЬКИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ  
ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ»

**Кафедра підприємництва, менеджменту та туризму**

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедрою

к.е.н., доцент Панкова М.О.

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2024 р.

**ЗАВДАННЯ**

**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ БАКАЛАВРСЬКУ РОБОТУ**

студенту гр. ПТБ-210 спеціальності «Підприємництво, торгівля та біржова  
діяльність»

Заєцу Олександрю Григоровичу

1. Тема: Удосконалення асортиментної політики підприємства затверджена наказом по інституту № 06.2-11 від 19.02.21 р.
2. Термін здачі студентом закінченої роботи: 18 червня 2021 р.
3. Перелік питань, що підлягають розробці:
  - розкрити сутність асортиментної політики;
  - визначити зміст управління асортиментною політикою підприємств;
  - обґрунтувати методичні підходи щодо оцінки результативності асортиментної політики підприємств;
  - надати організаційно-економічну характеристику ПрАТ «Дніпровуд»;
  - проаналізувати особливості асортиментної політики ПрАТ «Дніпровуд»;
  - визначити напрямки удосконалення асортиментної політики ПрАТ

«Дніпровуд»;

- провести оцінку ефективності запропонованих заходів.

Дата видачі завдання 25 січня 2021 р.

Керівник бакалаврської випускної роботи \_\_\_\_\_ Святенко С.О.

Завдання прийняв до виконання \_\_\_\_\_ Заєць О.Г.

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав.кафедрою \_\_\_\_\_

**КАЛЕНДАРНИЙ ГРАФІК**  
**підготовки кваліфікаційної бакалаврської роботи**  
**здобувачами освіти інституту ЗЕІТ *заочної* форми навчання**  
**гр. ПТБ-210 П.І.Б. Заєця Олександра Григоровича**  
**2023-2024 навчальний рік**

№ етапу	Зміст	Терміни виконання	Готовність по графіку %, підпис керівника	Підпис керівника про повну готовність етапу, дата
1.	Збір практичного матеріалу за темою кваліфікаційної бакалаврської роботи	29.01.24-24.02.24		
2.	Корегування теми кваліфікаційної бакалаврської роботи	26.02.24-01.03.24		
3.	<b>I атестація</b> I розділ кваліфікаційної бакалаврської роботи	25.03.24-30.03.24		
4.	<b>II атестація</b> II розділ кваліфікаційної бакалаврської роботи	22.04.24-27.04.24		
5.	<b>III атестація</b> III розділ кваліфікаційної бакалаврської роботи, висновки та рекомендації, додатки, реферат	20.05.24-25.05.24		
6.	Перевірка кваліфікаційної бакалаврської роботи на оригінальність	06.05.24-08.06.24		
7.	Доопрацювання кваліфікаційної бакалаврської роботи, підготовка презентації, отримання відгуку керівника і рецензії	27.05.24-08.06.24		
8.	<b>Попередній захист кваліфікаційної бакалаврської роботи</b>	10.06.24-15.06.24		
9.	Подача кваліфікаційної бакалаврської роботи на кафедру	за 3 дні до захисту		
10	<b>Захист кваліфікаційної бакалаврської роботи</b>	17.06.24-24.06.24		

Керівник \_\_\_\_\_ С.В. Святенко « \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2024р.

Студент \_\_\_\_\_ О.Г.Заєць « \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2024р.

\*Графік складається в трьох примірниках: для студента, керівника, зав.кафедрою

## РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна бакалаврська робота: 74 с., 27 таблиць, 5 рисунків, 43 джерела, 5 додатків.

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи полягає в розробці заходів з підвищення ефективності формування товарного асортименту підприємства.

Предметом дослідження є асортиментна політика промислового підприємства.

Об'єктом дослідження обране ПрАТ «Дніпровуд».

Для досягнення даної мети були поставлені наступні завдання:

- розгляд понять номенклатури та асортименту;
- характеристика видів асортименту;
- розгляд поняття перспективного товарного асортименту як складової частини економічної стратегії підприємства;
- визначення методів формування товарного асортименту та засобів його розширення, на основі даних, отриманих на підприємстві - об'єкті дослідження;
- здійснення оцінки базового товарного асортименту підприємства та внесення пропозицій щодо формування перспективного товарного асортименту.

За прогнозом, зміна асортиментної політики ПрАТ «Дніпровуд» у напрямок освоєння нових видів експортоорієнтованої продукції може призвести до отримання додаткового прибутку у розмірі не менше 5 % від фактично отриманого підприємством балансового прибутку за підсумками функціонування підприємства у 2023 р. та більш ніж у 20 разів перевищує прибуток від експортної діяльності підприємства за цей період.

АСОРТИМЕНТ, АСОРТИМЕНТНА ПОЛІТИКА, ТОВАРНА ПОЛІТИКА, ТОВАРНА НОМЕНКЛАТУРА, ЕКОНОМІЧНИЙ ЕФЕКТ, БЕЗЗБИТКОВІСТЬ ПРОДАЖУ, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ

## ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ ТА ТЕРМІНІВ .....	7
ВСТУП .....	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА.....	10
1.1. Економічна сутність та види асортиментної політики .....	10
1.2. Основні стадії формування товарно-асортиментної політики.....	14
1.3. Методичні основи формування асортиментної політики та товарної стратегії підприємства .....	21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ПрАТ «ДНІПРОВУД» .....	33
2.1. Загальна характеристика ПрАТ «Дніпровуд» та аналіз основних техніко-економічних показників його діяльності.....	33
2.2. Аналіз асортиментної політики ПрАТ «Дніпровуд» .....	41
2.3. Оцінка результативності асортиментної політики ПрАТ «Дніпровуд».....	47
РОЗДІЛ 3. ЗАХОДИ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФОРМУВАННЯ АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА.....	54
3.1. Шляхи підвищення ефективності формування асортиментної політики та їх економічна ефективність.....	54
3.2. Модель формування асортиментної політики ПрАТ «Дніпровуд».....	66
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ .....	70
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	75
ДОДАТКИ	

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ  
ТА ТЕРМІНІВ

Слово / словосполучення	Скорочення	Умови використання
А		
абсолютний, абсолютне	абс.	при цифрах
В		
відносний, відносне	відн.	при цифрах
виробництво	вир-во	при цифрах
Г		
гривня, гривень	грн.	при цифрах
К		
копійка	коп.	при цифрах
М		
місто	м.	по тексту
Р		
розділ	розд.	при цифрах та у примітках
район	р-н	по тексту
редакція, редактор	ред.	по тексту
рисунок	рис.	по тексту
С		
сторінка	стор.	при цифрах та у примітках
Т		
таблиця	табл.	по тексту
тисяч гривень	тис. грн.	при цифрах та у примітках

## ВСТУП

Порівняно нещодавно в Україні, та і в інших колишніх державах соцтабору, діяла командно-адміністративна система господарювання. Підприємства знаходились в прямому підпорядкуванні відповідних міністерств і відомств. В порядку наказу підприємства одержували контрольні цифри для складання своїх планів по випуску продукції, собівартості продукції, використання фінансів. Керівництво підприємства чітко знало, які види продукції та в якому обсязі будуть випускатися найближчим часом. Аналогічно здійснювалося і матеріально-технічне забезпечення та збут продукції. Заздалегідь були відомі постачальники сировини і матеріалів, споживачі готової продукції.

Актуальність даного дослідження визначається тим, що в умовах ринкової економіки цілеспрямоване формування перспективного товарного асортименту підприємства є одним із засобів підвищення конкурентоспроможності підприємства.

В нинішній час, в умовах ринкової економіки, підприємства отримали можливість самостійно формувати свою економічну стратегію, тобто знайти відповіді на наступні питання: які види продукції виробляти, в якій кількості, як і якими засобами, для кого і коли виробляти. Однією з основних задач є формування товарного асортименту продукції. Підприємство повинно мати перелік певних номенклатурних позицій продукції, що користуються потенційним попитом на ринку і забезпечать виживання підприємства в довгостроковому періоді.

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи полягає в розробці заходів з підвищення ефективності формування товарного асортименту підприємства.

Предметом дослідження є асортиментна політика промислового підприємства.

Об'єктом дослідження обране ПрАТ «Дніпровуд».

Для досягнення даної мети були поставлені наступні завдання:



- розгляд понять номенклатури та асортименту;
- характеристика видів асортименту;
- розгляд поняття перспективного товарного асортименту як складової частини економічної стратегії підприємства;
- визначення методів формування товарного асортименту та засобів його розширення, на основі даних, отриманих на підприємстві - об'єкті дослідження;
- здійснення оцінки базового товарного асортименту підприємства та внесення пропозицій щодо формування перспективного товарного асортименту.

Теоретико-методичною основою даного дослідження є положення сучасної економічної теорії, що відноситься до формування перспективного товарного асортименту підприємства.

В ході дослідження вивчено та узагальнено вітчизняні та закордонні літературні джерела з питань, що стосуються методів формування перспективного товарного асортименту та засобів його розширення, а також данні статистичної звітності підприємства - об'єкта дослідження.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Економічна сутність та види асортиментної політики

Будь-яке підприємство, що виробляє яку-небудь продукцію або надає послуги, має свою номенклатуру продукції та свій асортимент.

Асортиментна політика – система заходів, по визначенню переліку товарних груп, які мають найбільшу перевагу для успішної діяльності на ринку, і які забезпечують економічну ефективність діяльності підприємства в цілому[5].

Основними задачами асортиментної політики є:

- 1) задоволення потреб споживачів;
- 2) завоювання нових покупців;
- 3) оптимізація фінансових результатів підприємства.

Потреба споживачів - величина змінна. Вона залежить від цілого комплексу факторів, які впливають на неї. Це і соціальний статус, і рівень доходів населення, очікування, і навіть смаки, які є різні у кожної людини. Отже, підходити до розробки асортименту і номенклатури продукції чи послуг також потрібно комплексно і всебічно, з урахуванням всіх вище перерахованих факторів. Підприємство нездатне задовольняти потреби усіх верств населення одночасно. Виходячи на ринок, воно обирає сегмент господарювання і тим самим обирає контингент споживачів, який має свої особливості. Асортимент і номенклатуру потрібно розробляти з максимальним врахуванням цих особливостей, і навіть більше того. Це дасть можливість розширити ринки збуту і завоювати нових покупців. Завоювання нових покупців можливе лише у випадку стійкої позиції підприємства на ринку, досконалої рекламної кампанії та гарної репутації, і, звичайно, можливості задовольнити потреби нових споживачів. Ефективне впровадження і здійснення політики завоювання нових

покупців неодмінно сприятиме подальшій стабілізації позиції підприємства на ринку і призведе до оптимізації фінансових результатів діяльності.

В глобальному плані - асортимент є одним з вихідних і найважливіших пунктів здійснення ефективної діяльності підприємства, і вміла та розумна його розробка є однією із заporук успіху.

Номенклатура продукції - це перелік найменувань виробів, завдання по випуску яких міститься в плані виробництва продукції.

Асортимент - це сукупність різновидів продукції за марками, найменуваннями, розмірами, типами, сортами, що відрізняються відповідними техніко-економічними показниками.

Номенклатури продукції розрізняються по ширині охоплення (кількості різних категорій товарів) і ємності (кількості товарів в кожній категорії).

Підприємство, що випускає електроприлади та товари народного вжитку, має широку і ємну номенклатуру виробів.

Ширина номенклатури визначається такими видами продукції, що випускається:

- електровимірювальні прилади;
- прилади контролю за технічними процесами;
- товари народного вжитку;

Окремі види продукції мають в своєму складі великий перелік товарів. Наприклад, товари народного вжитку – це закаточна машинка, садовий секатор, підставка під телевізор, котушка спінінгова, дитячі іграшки, обприскувач та ін.

Споживчі товари, що в свою чергу діляться на три підгрупи в залежності від підходу людей до покупки - товари повсякденного попиту, товари тривалого користування, товари спеціального асортименту.

Товари повсякденного попиту - легкодоступні, дешеві і товари, що широко рекламуються, що часто і охоче купують споживачі. Оскільки споживач вже знайомий з цими товарами, то саме звичка виявляє серйозний вплив на його рішення про покупку. Прикладом можуть слугувати газети чи хліб.

Товари тривалого користування - товари, при покупці яких споживачі витрачають багато часу на порівняння цін, якості, стиля. Це досить важливі товари, що люди не купують щодня. Наприклад обігрівачі. Подібні покупки вимагають більш вимогливого відношення до відмінностей між торговими марками, що виявляються в цінах, споживчих характеристиках, якості товару або репутації фірми, тому споживачу потрібно порівнювати ці показники при покупці.

Товари спеціального асортименту - товари, заради придбання яких споживач готовий прикладати додаткові зусилля. Наприклад, секатор садовий. Покупця головним чином привертають споживчі характеристики товару, але і реклама допомагає створити враження його специфічної цінності.

Товари для інституціональних споживачів. Інституціональні споживачі – це юридичні особи, організації (найрізноманітнішого профілю), заклади, підприємства. Товари для цієї категорії споживачів діляться на дві загальні підгрупи, що визначаються вартістю і тривалістю терміну служби. Це товари короткочасного користування і капітальні товари.[35]

Інституціональні споживачі при виборі товарів і послуг керуються, як правило, об'єктивними критеріями, такими як: ефективність, технічне обслуговування, гарантія і вартість власності, тобто загальна вартість придбання і володіння товаром. Однак їхній специфічний підхід до покупок змінюється в залежності від призначення і ціни товару, що купується.

Товари короткочасного користування - це порівняно дешеві товари і послуги, що звичайно споживаються впродовж року з моменту їхнього придбання. Наприклад сировина чи якісь витратні матеріали (паливо для техніки, замінні радіатори).

Капітальні товари коштують дорожче і мають більш тривалий термін служби. Фактично, в більшості організацій прийнято заздалегідь закладати в бюджет певну суму на придбання товарів. До капітальних товарів можна віднести нерухомість, обладнання, транспортні засоби.

До асортименту підприємства можуть входити товари, що відносяться до одного або декількох типів.

Широкий асортимент включає велику кількість різноманітних товарних груп.

Вузький асортимент складається з незначної кількості товарних груп.

Глибокий асортимент виникає, якщо в товарній групі пропонуються багаточисельні альтернативні якості, кольори, зразки, розміри, форми, ціни та інше.

Дрібний асортимент характеризується тим, що пропонуються окремі товарні групи в незначних варіантах.

Виходячи на ринок, підприємству не одразу вдається зайняти стійкі стабільні позиції. Це навіть не всім вдається. І як вже зазначалося вище, одним із ключових питань на шляху досягнення успіху є саме вірна розробка асортименту продукції.

В залежності від ринкової позиції підприємства та його потенційних можливостей розробляється і відповідний вид асортименту. “Початківці”, зазвичай, пропонують відносно вузький та дрібний варіант асортименту. Це пояснюється як можливостями, так і очікуваннями на реакцію споживача. Не маються на увазі філії могутніх закордонних концернів та корпорацій. Хоч вони і є початківцями на вітчизняному ринку, але потенціал, з яким вони починають, відкриває перед ними дуже широкі можливості і дозволяє пропонувати часом дуже велику кількість товарних груп з величезною кількістю варіантів. Прикладом можуть слугувати такі світові гіганти як “Philips”, “Sony”, “Hewlett Packard”, та інші. Широкий та глибокий асортимент також пропонують і деякі вітчизняні товаровиробники, які вчасно і вірно зорієнтувалися в середовищі, що швидко змінюється і перевели своє виробництво на потрібні рейки.

Глибокий асортимент характерний для виробників чи дистриб’юторів, які займаються продукцією відносно вузької спеціалізації. Це можуть бути спеціалізовані комп’ютерні фірми. Сюди також можна віднести, наприклад, корпорації, які виробляють автомобілі. Оскільки шириною асортименту вони не

виділяються (не існує такого автомобільного заводу чи компанії яка б виробляла легкові і вантажні автомобілі, автотранспортувачі і тягачі, мотоблоки та мотоцикли, трактори та комбайни і багато іншого і це все одночасно і в межах одного підприємства), то глибокий асортимент – їх характерна властивість.

Широкий товарний асортимент можуть представляти концерни, корпорації чи інші об'єднання підприємств, які поєднали під своїм дахом найрізноманітніших виробників. Яскравим прикладом є усесвітньо відомий корейський концерн “Деу” та японська корпорація “Мацусіта денкі”. В цьому випадку можна з впевненістю говорити про величезну кількість товарних груп та багаточисельність їх варіантів. Ці гіганти представляють продукцію важкої та легкої промисловості, електроапаратуру різного рівня складності та різного профілю, займаються розробками у сфері комп'ютерної техніки, літако- та автомобілебудування і багато іншого.

## 1.2. Основні стадії формування товарно-асортиментної політики

Сутність планування, формування і управління асортиментом полягає в тому, щоб товаровиробник вчасно пропонував визначену сукупність товарів, які б, відповідаючи в цілому профілю його виробничої діяльності, найбільш повно задовольняли вимогам визначених категорій покупців. Набір товарів, пропонованих підприємством-виготовлювачем на ринку, називають асортиментом.

Номенклатура, чи товарний асортимент, — це вся сукупність виробів, що випускаються підприємством. Вона включає різні види товарів. Вид товару (автомобіль, трактор, металообробний верстат) поділяється на асортиментні групи (типи) відповідно до функціональних особливостей, якості, ціни. Кожна група складається з асортиментних позицій (різновидів марок), що утворюють нижчу ступінь класифікації. Наприклад, підприємство робить холодильники і пральні машини. Холодильники представлені одне-, двох- і трьох камерними

моделями і морозильними камерами. Останні мають кілька марок, відрізняються обсягом і деякими технічними даними [4, 48].

Товарний асортимент характеризується широтою (кількістю асортиментних груп), глибиною (кількістю позицій у кожній асортиментній групі) і порівнянністю (співвідношенням між пропонованими асортиментними групами з погляду спільності споживачів, кінцевого використання, каналів розподілу і цін).

Формування асортименту — проблема конкретних товарів, їхніх окремих серій, визначення співвідношень між «старими» і «новими» товарами, товарами одиничного і серійного виробництва, «наукомісткими» і «звичайними» товарами, упередженими товарами, ліцензіями і «ноу-хау». При формуванні асортименту виникають проблеми цін, якості, гарантій, сервісу, чи збирається виробник відігравати роль лідера в створенні принципово нових видів продуктів або змушений слідкувати за іншими виготовлювачами.

Формуванню асортименту передують розробка підприємством асортиментної концепції. Вона являє собою спрямовану побудову оптимальної асортиментної структури, товарної пропозиції, при цьому за основу приймаються, з одного боку, споживчі вимоги визначених груп (сегментів ринку), а з іншого — необхідність забезпечити найбільш ефективно використання підприємством сировинних, технологічних, фінансових і інших ресурсів для того, щоб випускати продукцію з низькими витратами.

Асортиментна концепція виражається у виді системи показників, що характеризують можливості оптимального розвитку виробничого асортименту даного виду товарів. До таких показників відносяться: розмаїтість видів і різновидів товарів (з урахуванням типології споживачів); рівень і частота відновлення асортименту; рівень і співвідношення цін на товари даного виду й ін. Мета асортиментних концепцій — зорієнтувати підприємство на випуск товарів, найбільш відповідній структурі і розмаїтості попиту конкретних покупців [9, 17].

Підкріплена заходами організаційного й іншого характеру по забезпеченню випуску продукції в передбачених структурі і наборі, асортиментна концепція може розглядатися як свого роду програма по управлінню розвитком виробництва і реалізацією відповідних товарів. Цільова її частина включає вимоги до оптимальної структури асортименту, а програмна — систему заходів для її досягнення за певний період. Цій програмі додає комплексний характер включення в неї питань, пов'язаних з оптимізацією асортименту. Як критерії оптимальності виступають вимоги споживачів до асортименту і якості товарів, ресурсні можливості, соціальні установки.

Досягнення відповідності між структурно-асортиментною пропозицією товарів підприємством і попитом на них пов'язано з визначенням і прогнозуванням структури асортименту. Прогноз структури асортименту на довгостроковий період, у якому були б враховані такі важливі для споживача ознаки товару, як естетичні характеристики, точні розміри, конкретна ціна, малоймовірний. Справа не в деталізації асортименту по споживчих властивостях (наприклад, по колірній гамі, розмірам виробів, співвідношенню цін), а, приміром, в оптимальній розмаїтості асортименту по визначених ознаках (типи телевізорів, набори предметів кухонного побуту, доцільні градації цін і т.д.) з розрахунком на конкретні групи (сегменти) споживачів. Прогнозується лише тенденція розвитку асортименту (а більш точно — асортиментна структура попиту та товарної пропозиції). Так, можна визначити, яке розмаїття телевізорів буде відповідати вимогам різних груп споживачів, але нереально дати прогноз потреби в конкретних моделях з набором конкретних властивостей) на перспективу. Зазначені прогнози, з огляду на вплив фактору взаємозамінності товарів, необхідно розглядати у взаємозв'язку.

Прогноз тенденції розвитку асортименту повинний показувати таку траєкторію розвитку процесу, що дозволить забезпечити досягнення намічуваної відповідності товарної пропозиції підприємства мінливої в перспективі асортиментній структурі попиту на ринку.



Отже, суть проблеми формування асортименту складається в плануванні фактично усіх видів діяльності, спрямованих на добір продуктів для майбутнього виробництва і реалізації на ринку і на приведення характеристик цих продуктів у відповідність з вимогами споживачів. Формування на основі планування асортименту продукції — безупинний процес, що продовжується протягом усього життєвого циклу продукту, починаючи з моменту зародження задуму про його створення і кінчаючи вилученням з товарної програми [1, 4].

Система формування асортименту включає наступні основні моменти:

1. Визначення поточних і перспективних потреб покупців, аналіз способів використання даної продукції й особливостей поведінки покупців на відповідних ринках.

2. Оцінка існуючих аналогів конкурентів за тими самими напрямками.

3. Критична оцінка виробів, що випускаються підприємством, у тому ж асортименті, що й у п.п. 1 і 2, але вже з позиції покупця.

4. Рішення питань, які продукти варто додати до асортименту, а які виключити з нього через зміни в рівні конкурентноздатності; чи необхідно диверсифікувати продукцію за рахунок інших напрямків виробництва підприємства, що виходять за рамки його сформованого профілю.

5. Розгляд пропозицій про створення нових продуктів, удосконалення існуючих, а також про нові способи й області застосування товарів.

6. Розробка специфікацій нових чи поліпшених продуктів відповідно до вимог покупців.

7. Вивчення можливостей виробництва нових чи удосконалених продуктів, включаючи питання цін, собівартості і рентабельності.

8. Проведення іспитів (тестування) продуктів з урахуванням потенційних споживачів з метою з'ясування їхньої прийнятності за основними показниками.

9. Розробка спеціальних рекомендацій для виробничих підрозділів підприємства щодо якості, фасону, ціни, найменування, пакування, сервісу і т.д. відповідно до результатів проведених іспитів, що підтверджують прийнятність характеристик виробу або визначили необхідність їхньої зміни.

## 10. Оцінка і перегляд всього асортименту.

Планування і управління асортиментом — невід'ємна частина маркетингу. Навіть добре продумані плани збуту і реклами не зможуть нейтралізувати наслідки помилок, допущених раніше при плануванні асортименту.

Управління асортиментом припускає координацію взаємозалежних видів діяльності — науково-технічної і проектної, комплексного дослідження ринку, організації збуту, сервісу, реклами, стимулювання попиту. Труднощі рішення даної задачі полягають в складності об'єднання всіх цих елементів для досягнення кінцевої мети оптимізації асортименту з урахуванням поставлених підприємством стратегічних ринкових цілей. Якщо цього досягти не вдається, то може вийти, що до асортименту почнуть включатися вироби, розроблені скоріше для зручності виробничих підрозділів підприємства, ніж для споживача.

З погляду концепції маркетингу — це прямо суперечить тому, що необхідно дійсно робити. Задачі планування і формування асортименту полягають, насамперед, у тому, щоб підготувати «споживчу» специфікацію на виріб, передати її проектному (конструкторському) відділу, а потім простежити, щоб зразок був випробуваний, при необхідності модифікований і доведений до рівня вимог споживачів. Інакше кажучи, у формуванні асортименту вирішальне слово повинне належати керівникам служби маркетингу підприємства, які повинні вирішувати питання про те, коли більш доцільно вкласти кошти в модифікацію виробу, а не нести додаткові зростаючі витрати по рекламі і реалізації застаріваючого товару або знижувати ціну на нього. Саме керівник служби маркетингу підприємства повинний вирішувати, чи настав час ввести в асортимент нові продукти замість існуючих чи на додаток до них [16, 51].

Формування асортименту, як свідчить практика, може здійснюватися різними методами, у залежності від масштабів збуту, специфіки виробленої продукції, цілей і задач, що постають перед виготовлювачем. Разом з тим їх

поєднує те, що управління асортиментом звичайно належить до обов'язків керівника служби маркетингу.

У певних випадках доцільне створення постійного органу під головуванням генерального директора (його заступника), у який як постійні члени включалися би керівники провідних служб і відділів підприємства. Його головна задача — прийняття принципових рішень щодо асортименту, включаючи: вилучення нерентабельних видів продукції, її окремих моделей, типорозмірів; визначення необхідності досліджень і розробок для створення нових і модифікації існуючих виробів; затвердження планів і програм розробки нових чи удосконалювання існуючих продуктів; виділення фінансових ресурсів на затверджені програми і плани.

Важливе питання для підприємства-виготовлювача — чи необхідно розробляти стандартний товар, придатний для усіх відібраних ринків або пристосовувати його до специфічних вимог і особливостей кожного окремого сегменту, створюючи для цього визначене число модифікацій базового виробу. І в тому, і в іншому випадках є свої плюси і мінуси.

Так, хоча створення стандартного товару, єдиного для всіх ринків, дуже заманливо, але це нерідко практично нездійсненно. У той же час політика диференціації не виправдує себе економічно там, де умови ринку дозволяють здійснювати часткову чи повну стандартизацію (універсалізацію) виробу.

До вигод такого роду стандартизації товару варто віднести: зниження витрат на виробництво, розподіл, збут і обслуговування; уніфікацію елементів комплексу маркетингу; прискорення окупності капіталовкладень і ін. Неповне використання (у порівнянні з диференціацією) потенційних можливостей ринку, недостатньо гнучка реакція маркетингу на мінливі ринкові умови в цьому випадку стримують нововведення.

Диференціація, чи модифікація товару дозволяє більш повно використовувати «поглинаючі» можливості ринків з урахуванням специфіки їхніх вимог в окремих регіонах країни і за кордоном, заповнювати ті товарні ніші, де конкуренція відсутня або незначна. Однак визначення такого напрямку

в асортиментній стратегії — дорога справа, пов'язана з необхідністю модернізації і розширення виробничих потужностей, диверсифікованості і перебудови збутової мережі і, звичайно, розширення комплексу маркетингу. У кінцевому рахунку, використання стандартизації, диференціації або їхні сполучення залежать від конкретних умов діяльності виробника і визначається кінцевим результатом — рівнем економічної ефективності збуту і його обсягом, що досягаються за допомогою цих методів [10, 116].

Ще один важливий елемент асортименту й у цілому товарної політики — вилучення з програми неефективних товарів. Вилучатися можуть товари, що морально застаріли й економічно неефективні, хоча, можливо, ще користуються деяким попитом. Ухваленню рішення про вилучення або залишення товару в програмі підприємства передують оцінка якості показників кожного товару на ринку. При цьому необхідно враховувати об'єднану інформацію з усіх ринків, де вони реалізуються, щоб установити реальний обсяг продажів і рівень рентабельності (прибутковості) у динаміку, що забезпечує виробнику кожний з його товарів.

Головний висновок зі сказаного щодо своєчасного вилучення товару з програми (асортименту) полягає в тому, що виробник повинен організувати систематичний контроль за поведінкою товару на ринку, за його життєвим циклом. Тільки за такою умовою буде отримана повна і достовірна інформація, що дозволяє приймати вірні рішення. Для полегшення рішення проблеми варто мати методика оцінки положення товару на різних ринках, де підприємство працює. Методика повинна бути відносно простою.

Ухвалення остаточного рішення про вилучення товару з чи програми про продовження його реалізації можна спростити, якщо вже на стадії розробки виробу установити кількісні вимоги до нього: рівень (норматив) окупності, обсяг продажів і/чи прибутку (з урахуванням повних витрат ресурсів). Якщо товар перестає відповідати цим критеріям, то тим самим визначається і характер рішення по його вилученню.

### 1.3. Методичні основи формування асортиментної політики та товарної стратегії підприємства

Формування асортименту, як свідчить практика, може здійснюватися різними методами, у залежності від масштабів збуту, специфіки виробленої продукції, цілей і задач, що постають перед виготовлювачем. Разом з тим їх поєднує те, що управління асортиментом звичайно належить до обов'язків керівника служби маркетингу.

У певних випадках доцільне створення постійного органу під головуванням генерального директора (його заступника), у який як постійні члени включалися би керівники провідних служб і відділів підприємства. Його головна задача — прийняття принципових рішень щодо асортименту, включаючи: вилучення нерентабельних видів продукції, її окремих моделей, типорозмірів; визначення необхідності досліджень і розробок для створення нових і модифікації існуючих виробів; затвердження планів і програм розробки нових чи удосконалювання існуючих продуктів; виділення фінансових ресурсів на затверджені програми і плани.

Важливе питання для підприємства-виготовлювача — чи необхідно розробляти стандартний товар, придатний для усіх відібраних ринків або пристосовувати його до специфічних вимог і особливостей кожного окремого сегменту, створюючи для цього визначене число модифікацій базового виробу. І в тому, і в іншому випадках є свої плюси і мінуси.

Так, хоча створення стандартного товару, єдиного для всіх ринків, дуже заманливо, але це нерідко практично нездійсненно. У той же час політика диференціації не виправдує себе економічно там, де умови ринку дозволяють здійснювати часткову чи повну стандартизацію (універсалізацію) виробу.

До вигод такого роду стандартизації товару варто віднести: зниження витрат на виробництво, розподіл, збут і обслуговування; уніфікацію елементів комплексу маркетингу; прискорення окупності капіталовкладень і ін. Неповне використання (у порівнянні з диференціацією) потенційних можливостей

ринку, недостатньо гнучка реакція маркетингу на мінливі ринкові умови в цьому випадку стримують нововведення.

Диференціація, чи модифікація товару дозволяє більш повно використовувати «поглинаючі» можливості ринків з урахуванням специфіки їхніх вимог в окремих регіонах країни і за кордоном, заповнювати ті товарні ніші, де конкуренція відсутня або незначна. Однак визначення такого напрямку в асортиментній стратегії — дорога справа, пов'язана з необхідністю модернізації і розширення виробничих потужностей, диверсифікованості і перебудови збутової мережі і, звичайно, розширення комплексу маркетингу. У кінцевому рахунку, використання стандартизації, диференціації або їхні сполучення залежать від конкретних умов діяльності виробника і визначається кінцевим результатом — рівнем економічної ефективності збуту і його обсягом, що досягаються за допомогою цих методів [10, 116].

Ще один важливий елемент асортименту й у цілому товарної політики — вилучення з програми неефективних товарів. Вилучатися можуть товари, що морально застаріли й економічно неефективні, хоча, можливо, ще користуються деяким попитом. Ухваленню рішення про вилучення або залишення товару в програмі підприємства передують оцінка якості показників кожного товару на ринку. При цьому необхідно враховувати об'єднану інформацію з усіх ринків, де вони реалізуються, щоб установити реальний обсяг продажів і рівень рентабельності (прибутковості) у динаміку, що забезпечує виробнику кожний з його товарів.

Головний висновок зі сказаного щодо своєчасного вилучення товару з програми (асортименту) полягає в тому, що виробник повинен організувати систематичний контроль за поведінкою товару на ринку, за його життєвим циклом. Тільки за такою умовою буде отримана повна і достовірна інформація, що дозволяє приймати вірні рішення. Для полегшення рішення проблеми варто мати методіку оцінки положення товару на різних ринках, де підприємство працює. Методика повинна бути відносно простою.

Ухвалення остаточного рішення про вилучення товару з чи програми про продовження його реалізації можна спростити, якщо вже на стадії розробки виробу установити кількісні вимоги до нього: рівень (норматив) окупності, обсяг продажів і/чи прибутку (з урахуванням повних витрат ресурсів). Якщо товар перестає відповідати цим критеріям, то тим самим визначається і характер рішення по його вилученню.

Розпочинаючи планування асортименту й розробку нової продукції, варто завжди пам'ятати, що ніякі, навіть добре продумані, плани збуту й реклами не можуть компенсувати помилки, допущені раніше при доборі й оцінці продукції, її технічному випробуванні, вивченні ринку та проведенні пробного продажу. Потенційне тертя між виробничими підрозділами й службою маркетингу може звести нанівець їхні кращі наміри та призвести до прийняття невдалого компромісного рішення.

Планування асортименту продукції припускає координацію цілого ряду взаємозалежних видів діяльності: науково-технічних досліджень і розробок, досліджень ринку, організації товароруку, стимулювання збуту й реклами.

Максимальна ефективність досягається не стільки за рахунок оптимізації кожного елемента окремо, скільки сумою складових частин.

Якщо відповідальність за різні елементи маркетингу покладається на різноманітні вузькоспеціалізовані відділи, то виникає небезпека того, що кожен відділ розглядає свою діяльність як найважливішу й потребує переваг у праві використання ресурсів підприємства. Таке становище призводило й зараз призводить до того, що при одержанні відділом збуту продукції, створеної з дотриманням усіх норм захисту комерційної таємниці на основі специфікацій, які цілком задовольняли розроблювачів і виробників, здавалось, що вона більше задовольняє амбіції останніх, аніж; потреби кінцевого споживача. А це суперечить самій суті концепції маркетингу.

Будь-який задум нової продукції, насамперед потрібно протестувати на його значимість (з погляду його корисності та наявності самої потреби, і так

само рівня ціни, за якою вона може бути реалізована) групою потенційних споживачів.

Якщо задум отримує позитивні відгуки, то він має бути запропонований споживачеві. Завдання планування асортименту — підготувати споживчу специфікацію на виріб, передати її проектному відділу, а потім простежити, щоб зразок був випробуваний, при необхідності модифікований і доведений до товарного стану.

Подібна організація планування асортименту продукції поки застосовується лише на окремих підприємствах.

#### Планування асортименту продукції

Планування асортименту продукції відноситься не лише до нових виробів. Хоча запровадження нових виробів, безсумнівно, має першорядне значення для подальшого розвитку й рентабельної діяльності будь-якого підприємства, заходи необхідно планувати. У більшості випадків освоєння нових виробів фінансується за рахунок відрахування з виручки від реалізації поточної продукції, яку підприємство постачало деякий час і яку воно сподівається продавати ще протягом кількох років.

Пошуки нового застосування й нових ринків для вже існуючої продукції необхідні для того, щоб забезпечити надійнішу основу діяльності підприємства. Очевидно, що асортимент продукції, яка вже випускається, може бути розширений, скорочений або замінений. Ф. Котлер дотепно висловлюється з цього приводу: «Асортимент занадто вузький, якщо можна збільшити прибуток, поповнивши його новими виробами, вилучивши з нього ряд виробів».

Під поняттям «нова продукція» розуміють серйозні зміни у формі, зберіганні або упакуванні продукції, яка має значення для споживача. Головний критерій новизни полягає в тому, що продукція повинна настільки відрізнитись від існуючої, щоб відмінності стали основою для формування кращого ставлення до неї споживачів.



Зміни в матеріалах або компонентах, застосовуваних виробником, самі по собі не дають підстав для кваліфікації продукції як нової, якщо лише ці зміни не будуть доведені до відома потенційного споживача й не будуть використані як реклама мотиву для характеристики її переваг.

Для введення нової продукції в асортимент підприємства необхідні три основні умови:

Захистити підприємство від наслідків неминучого процесу старіння існуючої продукції, що викликається конкуренцією або моральним зношенням. Зниження рентабельності продукції, що випускається, може бути компенсоване лише за рахунок введення замість нього нового виробу, що користувався б попитом у споживача. Отже, введення нової продукції в асортимент необхідне для захисту вже вкладених у підприємство коштів.

Розширювати виробництво швидшими темпами, ніж це можливо при вузькому асортименті продукції, що випускається. Розподіляти комерційний ризик на ширший спектр продукції. Зменшити вплив конкуренції на окремо взятую сферу виробництва.

Освоєння нових видів продукції пов'язане не лише з вигодою, але й із певними небезпеками, особливо в тих випадках, коли воно вимагає змін сталої на підприємстві системи збуту та наявної розподільної мережі або нових технічних знань, додаткових спеціалістів й устаткування.

Забезпечити швидше й поступове збільшення загальної рентабельності підприємства (що виражається відношенням прибутку до вкладеного капіталу) шляхом збереження рентабельності та збільшення конкурентоздатності, раціональнішого використання відходів виробництва, повнішого використання виробничих потужностей і можливостей персоналу, а отже — більш рівномірного розподілу деяких накладних витрат, зменшення сезонних і циклічних коливань у рівні виробництва та збуту.

Таким чином, створити нову продукцію — значить побачити теперішні та майбутні потреби споживачів, знайти ефективний спосіб їх вирішення й запропонувати необхідні для цього засоби, причому такі, що не мали б ні

функціональної недостатності (порівняно невисокий інтерес для споживача), ні функціональної надмірності (треба буде дорожче сплачувати).

Яким же чином пов'язаний із новою продукцією ризик знижується до прийняттого рівня?

По-перше: систематичним плануванням асортименту продукції, що включає всі перевірні етапи — випробування продукції, дослідження ринку й пробний продаж; вирішенням усіх питань, поки продукція ще знаходиться в стадії планування. Діючи таким чином, підприємство забезпечує собі гарантію того, що його рішення спиратимуться не на здогадки, а на знання фактичної інформації, яка отримується своєчасно й ціною прийнятних витрат.

По-друге, аналізуючи (досвід свій та інших підприємств, що мали успіх запровадження нової продукції на ринок), виявляючи закономірності успіху там, де це можливо, використовуючи знання цих закономірностей у своїй роботі.

У будь-якому випадку перед підприємством стоїть завдання підвищити для своєї продукції конкурентоздатність, яка повинна бути випереджуючою й довгостроковою, її потрібно старанно проробляти на стадії планування продукції, особливо при формуванні перспективного асортименту.

Розрізняють такі форми конкуренції:

- функціональна — серед продукції, що задовольняє визначену потребу різноманітними засобами;
- видова — серед продукції однієї групи, що різниться між собою за важливими параметрами;
- предметна (міжфірмова) — серед ідентичної, але різної за якістю виробництва продукції, яку виставляють різні підприємства.

При цьому під конкурентоздатністю розуміють не те, що зроблено фірмами на своїх заводах і підприємствах, а те, чим вони ще доповнили свою продукцію: упакування, реклама, консультації для клієнтів, фінансування, особливості постачання, послуги складування тощо.

Для підприємств окремих галузей промисловості було розроблено цілий ряд контрольних таблиць і методів оцінки нових видів продукції, які мають багато загального, хоча деякі питання більше стосуються одних підприємств, аніж інших.

Головна цінність розроблених методів полягає в тому, що вони змушують керівників дотримуватись установленої дисципліни при розгляданні питань, пов'язаних із розробкою нових видів продукції.

Методи гарантують, що всі критерії, які стосуються справи, будуть належним чином вивчені й точно враховані при упорядкуванні плану освоєння нової продукції.

Вагомість кожного з методів повинна визначатись відповідно до його приблизного значення для підприємства.

Формуванню товарного асортименту передують розроблення асортиментної концепції. З останньою ототожнюють побудову оптимальної асортиментної структури товарного пропонування. За її основу беруть споживчі вимоги певних груп (сегментів ринку), а також необхідність забезпечити підприємству найефективніше використання сировинних, технологічних, фінансових та інших ресурсів для виготовлення продукції з низькими витратами. Мета асортиментної концепції полягає в тому, щоб спрямувати підприємство на випуск товарів, які найбільше відповідають структурі та різноманітності попиту конкретних покупців. Отже, асортиментна концепція — це своєрідна програма управління розвитком виробництва та реалізації товарів. Цільова частина цієї програми стосується оптимізації структури асортименту, а програмна — передбачає систему заходів для досягнення такої структури у заздалегідь визначений період. Досягнення відповідності між асортиментним пропонуванням товарів і попитом на них базується на визначенні та прогнозуванні структури асортименту. За прискореного науково-технічного розвитку виробництва та значної диференціації потреб прогнозування тенденцій розвитку асортименту на віддалену перспективу має недостатню вірогідність. Тому прогнозуються лише головні напрямки розвитку, що

допоможуть забезпечити майбутній ринковий попит. Суть формування асортименту полягає в плануванні всіх видів діяльності, спрямованих на відбір продуктів для майбутнього виробництва та реалізації на ринку, а також приведення властивостей цих продуктів у відповідність до вимог споживачів. Зрозуміло, що це, по суті, безперервний процес, який здійснюється протягом усього життєвого циклу продукту, починаючи з моменту зародження задуму аж до вилучення продукції з товарної програми.

Формування товарного асортименту підприємства неможливе без визначення його принципової спрямованості, обсягів і супутніх послуг. У сучасному виробництві всі ці напрямки тісно взаємозв'язані і не диференціюються, що потребує досягнення компромісу між різними сферами виробничо-комерційної діяльності підприємства. У найзагальнішому вигляді [45] система формування асортименту передбачає здійснення таких заходів:

- 1) визначення поточних і перспективних потреб споживачів, аналіз наявних способів використання продукції і особливостей споживчої поведінки на відповідних ринках;
- 2) оцінка товарів-аналогів, що їх виробляють конкуренти, за тими самими напрямками;
- 3) критична оцінка власних виробів та аналогічної продукції конкурентів з позицій покупців;
- 4) коригування асортименту у зв'язку зі змінами рівня конкурентоспроможності окремих товарів;
- 5) вивчення пропозицій щодо створення нових продуктів та поліпшення властивостей вироблюваної продукції, а також нових способів та сфер використання товару;
- 6) розроблення специфікацій нових або поліпшених продуктів відповідно до вимог покупців;
- 7) вивчення можливостей виробництва нової або модернізованої продукції з урахуванням можливих цін, собівартості, рентабельності;

8) розроблення спеціальних рекомендацій для виробничих підрозділів щодо якості, найменування, упаковки продукту згідно з результатами проведених випробувань виробу;

9) оцінювання всього асортименту та внесення змін до нього.

Нині є загально визнаним те, що планування та управління асортиментом — це важлива й невід’ємна частина маркетингу. Крім збуту цей процес безпосередньо зачіпає сфери виробництва, фінансування, матеріально-технічного забезпечення, а також взаємовідносини з технологічними та конструкторськими підрозділами. Тому наслідки помилок, допущених у плануванні асортименту, не можуть бути в майбутньому нейтралізовані лише політикою збуту та зусиллями реклами. Сутність управління асортиментом полягає у створенні продуктів, які споживач бажає придбати, з метою пропонування цих товарів у необхідних обсягах і своєчасно. Отже, планування товарного асортименту — це важливий засіб конкурентної боротьби. Управління асортиментом базується на координуванні взаємозв’язаних видів діяльності: науково-технічної, проектної, комплексного дослідження ринку, організації збуту, сервісу, реклами, стимулювання попиту. Остаточна мета планування — оптимізація асортименту з урахуванням стратегічних ринкових цілей підприємства. Залежно від обсягів збуту, особливостей продукції, цілей і завдань, що стоять перед виробництвом, формування асортименту здійснюється різними методами. Однак управління асортиментом має бути безпосередньо підпорядковане керівникові служби маркетингу.

Принциповими рішеннями в процесі управління асортиментом вважаються:

- зняття з виробництва нерентабельних видів продукції, її окремих моделей, типорозмірів;
- визначення необхідності досліджень і розроблень для створення нової продукції та модифікування тієї, що вже виготовляється;
- затвердження планів і програм розроблення нових або поліпшення наявних продуктів;

- надання фінансових ресурсів для втілення затверджених програм і планів.

Прийняття рішень щодо асортименту залежить від фінансових можливостей керівництва фірми, глибокого знання ринкової кон'юнктури, від місцезнаходження підприємства, а також від стану конкуренції та загальної купівельної спроможності споживачів. Велике значення має стан матеріально-технічного постачання, а також чинник часу. Останнє пояснюється тим, що комерційний успіх не має сталого характеру, збільшуючись і зменшуючись з різних причин, тобто він є функцією часу. Планування асортименту пов'язане також із розподілом виробничих потужностей для максимального використання наявних ринкових можливостей. Ця проблема значно ускладнюється через зрозумілу обмеженість ресурсів будь-якого підприємства.

У процесі планування асортименту традиційно розв'язується питання стандартизації та диференціювання товару. Зі стандартизацією товарів пов'язують зниження витрат на виробництво, розподіл, збут і обслуговування. Завдяки цьому уніфікуються елементи комплексу маркетингу, прискорюється окупність інвестицій. Однак надто велика стандартизація товару може призвести до зниження використання потенційних можливостей ринку, недостатньо гнучкої реакції на зміни ринкових умов, уповільнення впровадження нововведень.

Диференціювання товару сприяє повнішому використанню можливостей ринку та його окремих сегментів; заповненню тих товарних ніш, де немає конкуренції або вона незначна. Водночас визначення такого напрямку асортиментної стратегії пов'язане з необхідністю модернізації та збільшення виробничих потужностей, диверсифікацією та переобладнанням збутової мережі, розширенням комплексу маркетингу. Можливість поєднання стандартних і диференційованих товарів залежить від конкретних умов діяльності продуцента і оцінюється з огляду на кінцевий результат — обсяг збуту та рівень його ефективності. Слід зазначити, що найліпших результатів досягають фірми, стратегія яких передбачає компроміс між стандартизацією та індивідуальними особливостями продукції. Наприклад, фірма «Кока-Кола»

експортує однаковий концентрат на заводи, що виготовляють кінцеву продукцію і розміщені в різних частинах світу, але насичення вуглекислотою, інтенсивність кольору та цукристість напою залежать від традиційних місцевих смаків.

Важливим напрямком управління асортиментом вважають вилучення (елімінування) з виробництва недостатньо ефективних товарів. Товар, що вичерпав свої ринкові можливості, завдає самих тільки збитків. Тому необхідні чіткі критерії вилучення застарілих товарів із виробничо-збутової програми. Ці критерії мають базуватися на об'єднаній інформації з усіх ринків щодо показників реалізації товару, а також на систематичному контролюванні стадій його життєвого циклу.

Ефективність управління асортиментом і його планування полягають у тім, щоб утілити реальні та потенційні можливості підприємства в такому сполученні виробів, яке задовольняє потреби покупців на високому рівні та дає фірмі достатній зиск. Це означає, що «будь який новий товар чи послуга будуть мати успіх, коли їхні якості та характеристики і, головне, вигоди від них будуть корегуватися із тими потребами та запитами, які існують на ринку. З іншого боку, будь яке підприємство буде мати тривалий прогрес лише за здійснення ефективної інноваційної політики» [55].

У процесі управління товарним асортиментом фірми вживають такі заходи:

- періодично ревізують наявний асортимент і приймають рішення щодо конструктивних змін товарів і технології виробництва, а також стосовно доповнення товарного асортименту новими виробами і вилучення окремих товарів з виробництва;
- безперервно контролюють вплив зовнішніх чинників — зниження та підвищення попиту на окремі товари на окремих сегментах ринку, зміни товарного пропонування конкурентами, удосконалення технології виробництва тощо;

- здійснюють технічні дослідження товарів і процесів їх споживання залежно від потреб та становища фірми на ринку;
- забезпечують відповідне обслуговування споживачів щодо організації використання товарів наявного асортименту та надання допомоги в оцінюванні специфічних індивідуальних вимог замовників;
- забезпечують необхідну інтенсифікацію зусиль для формування попиту під час оцінки, створення та пропонування ринкові нового товару й дальшого стимулювання попиту на нього;
- здійснюють цілеспрямований пошук ідей нових товарів;
- забезпечують координацію зусиль та максимальну оперативність дій протягом усього процесу розроблення нового товару.



## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ПрАТ «ДНІПРОВУД»

2.1. Загальна характеристика ПрАТ «Дніпровуд» та аналіз основних техніко-економічних показників його діяльності

ПрАТ «Дніпровуд» є одним з провідних виробників продукції деревообробної промисловості в Україні.

Юридична адреса підприємства: Житомирська обл., м. Бердичів, вул. Індустріальна, 3.

За останні роки підприємство зазнало значного покращення більшості з фінансово-господарських показників, що є наслідком, з одного боку пожвавлення господарської активності основних замовників підприємства – підприємств будівельної галузі та торгівельних компаній, а з іншого – активізацією роботи підприємства у сфері виробництва товарів народного споживання, а також розширенням ринків збуту продукції (у тому числі й за рахунок пошуку партнерів із близького та далекого зарубіжжя).

Підприємство є визнаним лідером з виробництва деревинно-волокнистих плит та комплексної переробки деревини. Більше половини усіх вироблених в Україні плит ДВП виготовляється у ПрАТ "Дніпровуд", виключно екологічно чистим "мокрим" способом, без використання фенолформальдегідних смол. Роль зв'язуючого в плитах виконує каніфоль, а не хімічні речовини. Нещодавно завершено процес модернізації цеху з виробництва ДВПО, що дозволило значно зменшити витрати енергії та покращити якість готової продукції. Розроблено проект реконструкції фанерного виробництва та виробництва ГКД, що передбачає використання сучасних технологічних ліній та значне вивільнення робочої сили і підвищення якості виробів. Для виробництва всього спектру продукції використовується тільки екологічно чиста високоякісна сировина, яка переробляється висококваліфікованими спеціалістами на сучасному обладнанні провідних компаній Європи. За бездоганну якість

продукції та послуг Національна Іміджева Програма нагородила ПрАТ "Дніпровуд" знаком "Вища проба".

Місія підприємства: „Бути кращими на цільових ринках деревинних плит та матеріалів, лідирувати в технології, берегти природу та забезпечувати взаємну повагу інтересів клієнтів, працівників, власників».

Продукція, яку виробляє “Дніпровуд”, добре відома не тільки у всій Україні, але й на світовому ринку. Спеціалізацією підприємства є виробництво ДВП (деревно-волокниста плита), ДВПО (деревно-волокниста плита окрашена), фанери, гнучо-клеєних деталей, ламелей та пиломатеріалу.

Однією з найбільших переваг „Дніпровуд” перед іншими виробниками аналогічної продукції є те, що воно єдине в Україні у своїй галузі виробляє ДВП так званим “мокрим способом”.

Ця технологія дозволяє використовувати лише природні в’язучі сполуки: так, до складу ДВП мокрого способу виробництва входять лише безпечні для життя і здоров’я людини речовини, такі як каніфоль, парафін та волокна хвойних та листяних порід деревини.

Основою для виготовлення оздобленої ДВПО є ДВП власного виробництва. За своєю якістю ДВПО виробництва ПрАТ „Дніпровуд” нічим не поступається іноземним аналогам. Єдина відмінність полягає в тому, що ДВП, на яку наносяться лакофарбові матеріали, є екологічно чистим продуктом, на відміну від ДВПО іноземного виробництва, при виготовленні якої використовуються фенолформальдегідні смоли, які шкідливі для здоров’я людини. Оздоблення плити відбувається на сучасному обладнанні фірми Barberan, яке дозволяє наносити на плиту колір та текстуру будь-якої породи деревини.

Для оздоблення плити використовуються лише ті лакофарбові матеріали, які пройшли перевірку на відповідність екологічним та санітарним нормам. Варто зазначити, що компанія “Дніпровуд” надає перевагу лише тим лакофарбовим матеріалам, у яких вміст шкідливих речовин найнижчий, адже екологічна чистота є пріоритетом у роботі компанії.

Модернізація та оновлення – пріоритети роботи “Дніпровуд”. Саме завдяки постійній роботі над удосконаленням та модернізацією виробництва підприємство досягло успіхів і стало лідером у галузі деревообробки серед національних виробників.

Про це промовисто свідчать постійно зростаючі обсяги виробництва. Якщо у 2002 році було пофарбовано лише 496 тис. м<sup>2</sup> плити, то у 2020 році обсяг фарбування плити досяг показника 4 млн. м<sup>2</sup>. Це стало можливим завдяки інвестиціям, що склали 1,5 млн. євро, і завдяки яким на підприємстві були створені нові робочі місця.

У подальших планах ПрАТ “Дніпровуд” щодо виробництва ДВПО важливе місце посідає збільшення обсягів виробництва. Так, через три роки виробництво ДВПО має досягти планованого показника на рівні 7,5 млн. м<sup>2</sup> на рік.

Але оновлення та модернізація виробництва неможливі без значних інвестицій. Завдяки інвестиціям у виробництво та його модернізацію ПрАТ “Дніпровуд” вдалося підвищити потужність виробничої лінії до 12 млн. м<sup>2</sup> на рік проти проектної потужності у 10 млн. м<sup>2</sup> на рік.

Подальша модернізація обладнання дозволила підняти виробничий потенціал до показника 13 млн. м<sup>2</sup> на рік, якого майже було досягнуто у 2020 році. Для порівняння, у 2001 році на немодернізованому обладнанні вдалося виробити лише 9 млн. м<sup>2</sup> ДВП.

У найближчі два-три роки планується провести модернізацію відливної машини та пресу за проектом фірми Metso, що дозволить ще збільшити виробничу потужність і довести її до 15 млн. м<sup>2</sup> на рік. Інвестиційна вартість цього проекту складає близько 7 млн. доларів. А головне, що всю інвестиційну діяльність ПрАТ „Дніпровуд” проводить виключно за свій рахунок.

Оскільки всі виробництва на підприємстві “Дніпровуд” є достатньо енергоємними, то зараз у зв’язку з підвищенням цін на енергоносії впровадження енергозберігаючих технологій стає вимогою часу. За

розрахунками самого підприємства, 25% собівартості виробленої продукції — це витрати на природний газ, а ще 15% — витрати на електроенергію.

Для зменшення витрат підприємство планує встановити енергозберігаючий котел фірми Vyncke, який дозволить значно скоротити використання паливних ресурсів, оскільки цей котел може працювати на відходах власного ж виробництва “Дніпровуд”. Таким чином, „Дніпровуд” стане підприємством з безвідходним комплексом виробництва.

Окрім того, планується закуповувати відходи виробництва, придатні для видобутку енергії у інших підприємств. Це дозволить значно скоротити кількість сміття на звалищах і на територіях підприємств.

Отже, підприємство “Дніпровуд” можна сміливо назвати лідером у своїй галузі, а також прикладом успішного інвестування у розвиток підприємства за рахунок залучених банківських кредитів.

Аналіз динаміки основних показників діяльності підприємства наведено у табл.2.1.

Таблиця 2.1

## Основні показники діяльності підприємства за 2021 - 2023 рр.

№ п/п	Назва показника	Од. виміру	2021	2022	2023	Відхилення			
						Від 2021 р.		Від 2022 р.	
						Абс.	Відн.	Абс.	Відн.
1	Дохід від реалізації продукції	тис.грн.	169081,00	176524,00	184452,00	15371,00	109,09	7928,00	104,49
2	Собівартість реалізованої продукції	тис.грн.	17938,00	126216	130653,00	112715,00	245,33	4437,00	103,52
3	Середньорічна вартість осн.фондів	тис.грн.	61484,00	62859,50	65857,00	4373,00	107,11	2997,50	104,77
4	Чисельність працівників	осіб	641	629	572	-69,00	89,24	-57,00	90,94
5	Середньомісячна заробітна плата	тис.грн.	0,711	0,854	0,915	0,204	128,69	0,061	107,14
6	Продуктивність праці	тис. грн./особ.	263,78	280,64	322,47	58,69	122,25	41,83	114,90

## Продовження табл.2.1

№ п/п	Назва показника	Од. виміру	2021	2022	2023	Відхилення			
						Від 2021р.		Від 2022р.	
						Абс.	Відн.	Абс.	Відн.
7	Середньорічний розмір кредиторської заборгованості	тис.грн.	30127,00	30207,50	30438,00	311,00	101,03	230,50	100,76
8	Середньорічний розмір дебіторської заборгованості	тис.грн.	3074	5818	10813,5	7739,50	351,77	4995,50	185,86
9	Статутний капітал	Тис.грн.	53799	58651	61484	7685,00	114,28	2833,00	104,83
10	Чистий прибуток	тис.грн.	10406,00	11425,00	12912,00	2506,00	124,08	1487,00	113,02

Аналіз даних табл.2.1 свідчить, що протягом останніх трьох років виручка від реалізації продукції підприємства зросла на 9,09 % (на 15371 тис.грн.). При цьому собівартість продукції збільшилася у 2,5 разу (на 112715 тис.грн.). Але, незважаючи на це, чистий прибуток підприємства збільшився на 24,08 % (на 2506 тис.грн.) у 2023 р. порівняно з 2021 р.

Відзначимо, що середньорічна вартість основних фондів підприємства поступово зростає та у 2023 р. є більшою за рівень 2021 р. На 4373 тис.грн. (або на 7,11 %). Це свідчить про намагання керівництва підприємства забезпечити необхідний темп оновлення основних фондів з одночасним нарощуванням виробничих потужностей для забезпечення випуску високоякісної продукції у зростаючих обсягах.

Чисельність працівників на підприємстві протягом усього аналізованого періоду поступово скорочувалася та сягла 572 осіб у 2023 р., що на 69 менше, аніж у 2021 р.

При цьому, завдяки зростанню обсягів реалізації продукції відбулося збільшення продуктивності праці (на 22,25 % або на 58,69 тис.грн./особа).

Позитивним є й факт збільшення середньомісячної заробітної плати з 711 грн/особа у 2021 р. до 915 грн./особа у 2023 р. (на 28,09 % або на 204 грн.).

Статутний капітал ПрАТ «Дніпровуд» збільшився у 2023 р. порівняно з 2021 р. на 2506 тис.грн., або на 24,18 %, що пов'язане із поглинанням

підприємством лісозаготівельного підприємства «ЛПК «Житомирліс» та відповідним зростанням розміру статутного капіталу й основних засобів.

Середньорічний розмір кредиторської заборгованості протягом аналізованого періоду збільшився лише на 311 тис.грн. (або на 1,03 %), у той час, як середньорічний розмір дебіторської заборгованості зріс у 3,5 разу (на 7685,5 тис.грн.), що стало наслідком зростання обсягів продажу продукції підприємства на умовах відстрочення платежу у зв'язку із погіршенням фінансово-економічних умов.

Зростання обсягів виробництва, середньорічної вартості основних засобів при одночасному скороченні чисельності персоналу підприємства призвело до зміни показників, що характеризують ефективність використання основних фондів ПрАТ «Дніпровуд». Динаміка відповідних показників наведена у табл.2.2.

Таблиця 2.2

Ефективність використання основних засобів ПрАТ «Дніпровуд» у 2021-2023  
рр.

Категорії персоналу	Од. виміру	2021	2022	2023	Відхилення			
					Від 2021 р.		Від 2022 р.	
					Абс.	Відн.	Абс.	Відн.
Виручка від реалізації продукції	тис.грн.	169081	176524	184452	15371	109,09	7928	104,49
Середньорічна вартість осн.фондів	тис.грн.	61484	62859,5	65857	4373	107,11	2997,5	104,77
Чисельність працівників	осіб	641	629	572	-69	89,24	-57	90,94
Фондомісткість	грн./грн.	0,36	1,53	1,55	1,19	426,25	0,02	101,31
Фондовіддача	грн./грн.	2,75	0,65	0,65	-2,10	23,46	-0,01	98,71
Фондоозброєність	тис.грн./ особа	95,92	99,94	115,13	19,22	120,03	15,20	115,21

Як свідчать дані табл.2.2, фондомісткість продукції підприємства протягом аналізованого періоду зросла на 1,19 грн./грн. при одночасному зменшенні фондівіддачі на 2,1 грн./грн.

Фондоозброєність праці протягом аналізованого періоду зросла на 19,22 тис.грн./особа, перш за все за рахунок скорочення чисельності персоналу підприємства.

Суттєві зміни відбулися й в розмірах та питомій вазі окремих елементів витрат ПрАТ «Дніпровуд» (табл.2.3).

Таблиця 2.3

Динаміка витрат на виробництво продукції ПрАТ «Дніпровуд» по елементам,  
тис.грн.

Елемент витрат	2021	2022	2023	Відхилення від 2021 р.		Відхилення від 2022 р.	
				абс.	відн.	абс.	відн.
Матеріальні витрати	61945	65323	69170,0	7225,0	111,66	3847,0	105,89
Витрати на оплату праці	44960	45124	45729,0	769,0	101,71	605,0	101,34
Відрахування на соціальні заходи	17292	17401	17600,0	308,0	101,78	199,0	101,14
Амортизація	2306	2615	3074,0	768,0	133,30	459,0	117,55
Інші операційні витрати	2459	2512	2767,0	308,0	112,53	255,0	110,15
Разом	128963	132975	138339,0	9376,0	107,27	5364,0	104,03

Аналіз табл.2.3 свідчить, що протягом 2021-2023 рр. відбулося зростання загального розміру витрат на 9376 тис.грн. (на 7,27 %). При цьому в абсолютному вираженні найбільш суттєвим було зростання матеріальних витрат (на 7225 тис.грн., або на 11,66 %), а також витрат на оплату праці (на 769 тис.грн., або на 1,71 %) та амортизації у складі витрат на виробництво (на 768 тис.грн., або на 33,3 %).

Відповідно до змін у розмірі окремих елементів витрат ПрАТ «Дніпровуд» спостерігалися й зміни у їх питомій вазі.

Аналіз свідчить, що найбільшу питому вагу у складі витрат на виробництво продукції ПрАТ «Дніпровуд» займають матеріальні витрати. При цьому, у 2022-2023 рр. спостерігається зростання їхньої питомої ваги до 49,32 % у 2022 р. та до 50 % у 2023 р.

Суттєвою також є питома вага витрат на оплату праці: вона складала 34,86 % у 2021 р., 33,93 % у 2022 р. та скоротилася до 33,06 % у 2023 р.

Скорочення притаманне також й відрахуванням на соціальні заходи – з 13,41 % у 2021 р. до 12,72 % у 2023 р.

Частка амортизації у складі витрат на виробництво продукції протягом аналізованого періоду не є вищою за 2,22 %, а частка інших операційних витрат не перевищувала 2 %.

Відзначимо, що вітчизняна промисловість деревних плит ледве не десятиріччя “спаладала” з небезпечною визначеністю. А зараз, врешті-решт, падіння скінчилося. Якщо враховувати, що зарубіжна технологія виробництва ДСП дійшла до першого пресування, притому безперервним засобом, легко зрозуміти, що навіть по ціні вітчизняний продукт не в змозі протистояти імпортному. Цим і пояснюється майже повна відсутність експортних угод.

Серед деревних плит, які випускаються зараз як в Україні, так і за кордоном, все більш популярним будівельним й меблевим матеріалом стають деревоволокнисті плити (ДВП). Спеціалісти вважають, що це є одна з найпривабливіших галузей виробництва для вкладання інвестицій.

Зазначимо, що загальна потенційна потужність національних деревоволокнистих виробництв на початку 90-х рр. склала 73800 тис. кв. м. Нескладно підрахувати, що сьогоднішні середньорічні 11080 м<sup>2</sup> дають завантаження потужностей в середньому по Україні 15%, що доволі типово і для інших підприємств, чимось споріднених народногосподарських комплексів (наприклад, будівельного).

Особливістю виробництва ДВП, як і інших видів деревних плит, є те, що їх треба виробляти в обсягах менше ніж 550 тис м<sup>2</sup> на рік на одному підприємстві нерентабельне, оскільки значно зростають і без того великі питомі енерговитрати. Отже, виробництво ДВП не може бути маленьким.

В ході розробки системи маркетингової діяльності в межах ПрАТ «Дніпровуд» не можна не брати до уваги діяльність потенційних конкурентів, серед яких виділяється ПрАТ “Фанплит” (м. Київ). В 2023 році завод випустив 6538 тис м<sup>2</sup> плитної продукції, що склало більш ніж 59% річного випуску ДВП по Україні в цілому. Це одно з небагатьох вітчизняних підприємств, що активно



експортує свою продукцію. “Фанплит” торгує з 30 країнами (серед них Великобританія, США, Австрія, Чехія). Обсяг експорту ДВП в минулому році склав 259 тис м<sup>2</sup>.

## 2.2. Аналіз асортиментної політики ПрАТ «Дніпровуд»

Аналіз асортиментної політики підприємства дозволяє визначити основні фактори, що впливають на результативність його діяльності та оцінити ефективність спеціалізації підприємства з урахуванням внутрішніх та зовнішніх факторів, у тому числі таких як: собівартість продукції, її ціна, структура продукції в загальному обсязі випуску тощо.

Аналіз починається з вивчення динаміки випуску і реалізації продукції, розрахунку базисних і ланцюгових темпів зростання і приросту.

Таблиця 2.4

### Динаміка виробництва і реалізації продукції ПрАТ «Дніпровуд»

Роки	Обсяг виробництва продукції, тис. м <sup>2</sup> .	Темпи зростання %		Обсяг реалізації, тис. м <sup>2</sup> .	Темпи зростання %	
		базисні	ланцюгові		базисні	ланцюгові
2021	85000	100	100	83000	100	100
2022	88000	103,53	103,53	85000	102,41	103,53
2023	95000	111,76	107,95	97000	116,87	114,12

Аналіз даних табл.2.4 свідчить,, що за три роки обсяг виробництва виріс на 11,76 %, а обсяг реалізації продукції збільшився на 16,87%. Те, що за 2023 рік темп виробництва продукції нижчий за темп реалізації, говорить про те, що нереалізована продукція на складах підприємства і неоплачена покупцями в 2022 році реалізована в 2023 році повністю.

Також варто розглянути зміну окремих видів продукції по роках (табл.2.5).

Аналіз даних табл.2.5 свідчить, що найбільша питома вага в 2021 році в загальному обсязі виробництва займав DW-Класик (54,2 %), в 2022, 2023 роках питома вага зменшилася і на 2023 рік складав 48,9 %. В той же час збільшилася

питома вага DW-Комфорт в загальному продукції. Якщо в 2021 році він складав 25,3 %, то в 2023 році – 32,9 %.

Таблиця 2.5

## Обсяг продажів по видах продукції за 2021 – 2023 рр.

Асортиментна група	Реалізовано в 2021 р.		Реалізовано в 2022 р.		Реалізовано в 2023 р.	
	тис. м <sup>2</sup> .	Питома вага, %	тис. м <sup>2</sup> .	Питома вага, %	тис. м <sup>2</sup> .	Питома вага, %
DW-Класик	45 000	54,22	43 000	50,59	47 000	48,45
DW-Комфорт	21 000	25,30	28 000	32,94	32 000	32,99
DW-Престіж	17 000	20,48	14 000	16,47	18 000	18,56
Разом:	83 000	100	85 000	100	97 000	100

Показники, що характеризують виконання плану по виробництву і реалізації продукції за 2023 рік наведені у табл.2.6.

Аналіз даних табл.2.6 свідчить, що фактичний випуск продукції в звітному році в порівнянні з планом збільшився на 5500 тис. м<sup>2</sup>., це склало 13,9 %, а реалізації на 8000 тис. м<sup>2</sup>., 20,2 %.

Якщо аналізувати по асортиментних групах, то фактичний випуск DW-Класик в звітному році в порівнянні з планом збільшився на 4000 тис. м<sup>2</sup>. (що склало 10 %), а реалізація на 7500 тис. м<sup>2</sup>. (18,9 %); DW-Комфорт – випуск на 2023 тис. м<sup>2</sup>. (6,5 %), реалізація - також на 1500 тис. м<sup>2</sup>. (6,5 %); випуск DW-Престіж в порівнянні з планом зменшився на 5000 тис. м<sup>2</sup>. (2,6%), реалізація також зменшилася – на 1000 тис. м<sup>2</sup>. (5,2 %). Це пов'язане із зміною в обсягах замовлень на продукцію підприємства через скорочення споживання цієї продукції основними споживачами – підприємствами будівельної індустрії.

Таблиця 2.6

Аналіз виконання плану по випуску і реалізації продукції підприємством ПрАТ

## «Дніпровуд» за 2023 рік

Асортиментна група	Обсяг виробництва продукції тис. м <sup>2</sup> .				Реалізація продукції, тис. м <sup>2</sup> .			
	план	факт	Відх., +, -	% до плану	план	факт	Відх., +, -	% до плану
DW-Класик	40000	44000	+4000	+10	39500	47000	+7500	+18,9
DW-Комфорт	30500	32500	+2000	+6,5	30500	32000	+1500	+6,5
DW-Престіж	19000	18500	-5000	-2,63	19000	18000	-1000	-5,2
Разом:	89500	95000	+5500	+13,9	89000	97000	+8000	+20,2

Аналіз реалізації продукції тісно пов'язаний з аналізом виконання договірних зобов'язань. Недовиконання плану по договорах для підприємства обертається зменшенням виручки, прибутку, виплатою штрафних санкцій. Крім того, в умовах конкуренції підприємство може втратити ринки збуту продукції, що спричинить спад виробництва.

Таблиця 2.7

Аналіз виконання договірних зобов'язань за 2023 рік, тис. м<sup>2</sup>.

Місяць	План постачання продукції		Недостача продукції		Виконання %	
	За місяць	З початку року	за місяць	з початку року	За місяць	З початку року
Січень	9 270	9 270	- 390	- 390	95,8	95,8
Лютий	8 900	18 170	- 200	- 590	97,7	96,7
Березень	8 400	26 570	- 350	- 940	95,8	96,4
Апрель	7 300	33 870	- 150	- 1 090	97,9	96,7
Май	6 800	40 670	- 400	- 1 490	94,1	96,4
Іюнь	6 000	46 670	- 500	- 1 990	91,7	95,7
Іюль	5 900	52 670	- 100	- 2 090	98,3	96,0
Август	6 000	58 570	- 300	- 2 390	95	96,0
Вересень	7 000	65 570	- 700	- 3 090	90	95,2
Жовтень	7 230	72 800	- 200	- 3 290	97,2	95,4
Листопад	8 100	80 900	- 160	- 3 450	98,0	95,7
Грудень	8 600	89 500	- 350	- 3 800	95,9	95,7

Аналіз табл.2.7 свідчить, що за 2023 рік склав 3800 тис. м<sup>2</sup>, а план виконаний тільки на 95,7 %. Невиконання плану пов'язане із тим, що підприємство здійснює випуск продукції виключно після її замовлення. Тому, в деяких випадках під час надходження замовлень на випуск продукції конкретних найменувань, підприємство не мало необхідних та достатніх обсягів запасів відповідних матеріалів та сировини, що призводило до недовиробництва відповідної продукції й недовиконання замовлення. Підприємство не формує зайві виробничі запаси через суттєвий брак коштів та постійні зміни у структурі замовлень, що робить неможливим планування товарно-матеріальних запасів на тривалий період (більш ніж 1 місяць). У підсумку це призводить до недозавантаження виробничих потужностей та, у разі отримання замовлень, зриву постачань або їх виконання не в повному обсязі.

Найважливішим внутрішнім чинником асортиментної політики є собівартість продукції.

Собівартість товарної продукції у 2023 році склала 130653 тис.грн. Витрати на 1 гривню товарної продукції склали 87,09 коп., що нижче рівня минулого року на 14,97 коп., або на 17,19% (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Динаміка фактичних витрат на 1 грн. товарної продукції ПрАТ «Дніпровуд»

Періоди	Фактичні витрати на 1 грн. товарної продукції		Відхилення	
	2022 рік	2023 рік	грн.	%
1 квартал	104,53	102,16	-2,37	-2,27
1 півріччя	101,23	93,56	-7,67	-7,58
9 місяців	101,86	88,79	-13,07	-12,83
Рік	102,06	87,09	-14,97	-14,67

Аналіз даних табл.2.8 свідчить, що у 2023 році до встановленого завдання собівартість товарної продукції знижена 125874,3 тис.грн., або на 4,3%. Основним фактором, який спричинив зниження собівартості товарної продукції було зменшення обсягу бракованої продукції та перехід на енергозберігаючі технології виробництва.

Виробнича собівартість основних видів продукції ,що випускається характеризуються даними, які наведені в табл. 2.9

Таблиця 2.9

Динаміка виробничої собівартості основних видів продукції ПрАТ «Дніпровуд» у 2022-2023 р., грн.

Вид продукції	2022 р.	2023 р.	Відхилення	
			грн.	%
DW-Класик (з лаком)	559,31	557,78	-1,53	-0,27
DW-Класик (без лаку)	549,56	531,00	-18,56	-3,38
DW-Комфорт (з лаком)	635,68	622,18	-13,50	-2,12
DW-Комфорт (без лаку)	628,85	601,65	-27,20	-4,33
DW-Престіж (з лаком)	789,38	895,93	106,55	13,50
DW-Престіж (без лаку)	644,21	668,40	24,19	3,75
DW-Масив	745,89	882,07	136,18	18,26

Як свідчать дані табл.2.9 в цілому у 2023 році в перерахунку на 1 м<sup>2</sup>. виробленої продукції отримана економія в розмірі 26,11 грн. Найбільша

економія спостерігалася у виробництві DW-комфарту (без лаку). В той же час виробництво DW-Престіжу (з лаком) здійснювалося з перевитратами в середньому на 106,55 грн./ м<sup>2</sup>., а DW-Масиву – з перевитратами на 136,18 грн./ м<sup>2</sup>.

Економія по окремим видам продукції була наслідком зменшення енерговитрат на виробництво. Зростання собівартості продукції DW-Престіж пов'язане із зміною у технології її виробництва на вимогу замовників (компаній з країн Європи), через що додатково були витрачені кошти на забезпечення екологізації виробничого процесу та використання для виробництва цього виду продукції більш якісної сировини.

Важливою складовою аналізу асортиментної політики підприємства вважається оцінка особливостей встановлення цін на окремі види продукції та їх впливу на результативність діяльності підприємства з урахуванням змін, що відбулися у асортименті.

Для встановлення впливу змін в асортименті та цінах на продукцію підприємства з початку наведемо загальну динаміку цін на основні види продукції (табл.2.10).

Таблиця 2.10

Динаміка цін на основні види продукції ПрАТ «Дніпровуд» у 2021-2023 р.

Найменування	Ціна, грн.			Індекс зростання.	
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	до 2021 р.	до 2022 р.
DW-Класик (з лаком)	549,82	524,00	507,06	0,95	0,92
DW-Класик (без лаку)	535,30	586,00	549,78	1,09	1,03
DW-Комфорт (з лаком)	662,88	773,59	689,22	1,17	1,04
DW-Комфорт (без лаку)	630,87	872,28	665,49	1,38	1,05
DW-Престіж (з лаком)	697,64	861,01	734,06	1,23	1,05
DW-Престіж (без лаку)	893,96	903,30	860,59	1,01	0,96
DW-Масив	645,33	800,82	691,9	1,24	1,07

Аналіз даних табл. 2.10 свідчить, що ціни на всі види продукції підприємства помітно зросли протягом 2023 р. Це відбулося внаслідок зростання обмінного курсу американського долара, в якому розраховуються всі ціни, окрім тих, що використовуються в поставках в межах України. Але слід

відмітити, що падіння курсу долара до гривні у 2022 році склало 80 % (за безготівковими операціями), в той час як середнє зважене зростання цін склало лише 40 %, що пояснюється неможливістю адекватного підвищення цін, особливо на зовнішньому ринку.

Найбільш помітно зросли ціни на DW-Комфорт (без лаку) (у 1,38 разу), найменше зростання цін характерне для DW-Престіжу (без лаку) (у 1,01 разу). Віни на DW-Класик (з лаком) у 2023 році зменшилися на 5%.

У той самий період собівартість окремих видів продукції ПрАТ «Дніпровуд» змінювалася наступним чином (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

## Динаміка собівартості продукції ПрАТ «Дніпровуд» у 2021-2023 р.

Найменування	Ціна, грн.			Індекс зростання.	
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	до 2021 р.	до 2022 р.
DW-Класик (з лаком)	549,82	524,00	507,06	0,95	0,92
DW-Класик (без лаку)	535,30	586,00	549,78	1,09	1,03
DW-Комфорт (з лаком)	662,88	773,59	689,22	1,17	1,04
DW-Комфорт (без лаку)	630,87	872,28	665,49	1,38	1,05
DW-Престіж (з лаком)	697,64	861,01	734,06	1,23	1,05
DW-Престіж (без лаку)	893,96	903,30	860,59	1,01	0,96
DW-Масив	645,33	800,82	691,9	1,24	1,07

Аналіз даних табл.2.11 свідчить, що порівняно з 2021 р. у 2023 р. зросла собівартість майже усіх видів продукції, окрім DW-Класик (за цим видом продукції на підприємстві спостерігається зниження собівартості на 5 % у 2023 р. порівняно з 2021 р. та на 8 % порівняно з 2022 р.).

При визначенні ціни реалізації на продукцію ПрАТ «Дніпровуд» використовується витратний метод ціноутворення, який дозволяє розрахувати базову ціну тієї чи іншої продукції. В подальшому в залежності від ринку збуту та інших чинників, базова ціна коригується за допомогою методів знижок та націнок з урахуванням середньосвітової ціни та цін конкурентів. Крім того, при встановленні ціни на окремі види продукції підприємство примушено дотримуватися вимог чинного законодавства щодо гранично можливого рівня цін. Намагання встановити низьку ціну порівняно з цінами конкурентів з метою

утримання на ринку, а також державне регулювання цін на окремі види продукції відбивається на прибутковості та рентабельності діяльності підприємства.

Така динаміка цін та собівартості впливає на результативність реалізації продукції підприємства та ефективність його асортиментної політики, що й буде предметом подальшого аналізу.

### 2.3. Оцінка результативності асортиментної політики ПрАТ «Дніпровуд»

Основним показником результативності асортиментної політики підприємства є рентабельність виробництва продукції. Розрахунок прибутку на одиницю продукції підприємства наведений у табл.2.12.

Таблиця 2.12

#### Динаміка прибутку на одиницю продукції підприємства

Назва продукції	Собівартість, грн.		Ціна, грн.		Прибуток на од.прод, грн.		Індекс росту прибутку
	2022р.	2023р.	2022р.	2023р.	2022р.	2023р.	
DW-Класик (з лаком)	596,55	297,49	549,82	507,06	-46,73	209,57	4,48
DW-Класик (без лаку)	562,60	543,40	535,3	549,78	-27,3	6,38	0,23
DW-Комфорт (з лаком)	653,60	598,38	662,88	689,22	9,28	90,84	9,79
DW-Комфорт (без лаку)	641,59	586,63	630,87	665,49	-10,72	78,86	7,36
DW-Престіж (з лаком)	652,29	621,82	697,64	734,06	45,35	112,24	2,47
DW-Престіж (без лаку)	783,11	588,73	893,96	860,59	110,85	271,86	2,45
DW-Масив	640,17	594,00	645,33	691,9	5,16	97,9	18,97

Аналіз даних табл.2.12 свідчить, що у 2023 р. на відміну від 2022 р. усі види продукції підприємства були прибутковими. У 2022 р. збитковим було виробництво DW-Класик (з лаком), DW-Класик (без лаку), DW-Комфорт (без лаку).

Найбільш суттєво у 2023 р. збільшився прибуток на одиницю продукції по наступним асортиментним позиціям: DW-Масив (майже у 19 разів); DW-

Комфорт (з лаком) – у 9,79 разів; DW-Комфорт (без лаку) – у 7,36 разів; DW-Класик (з лаком) - у 4,48 разів.

Такі зміни у розмірі прибутку на одиницю окремих видів продукції підприємства суттєво вплинули на рентабельність їх виробництва, динаміка якої подана у табл.2.13.

Таблиця 2.13

Динаміка рентабельності виробництва окремих видів продукції ПрАТ  
«Дніпровуд»

Назва продукції	Собівартість, грн.		Ціна, грн.		Рентабельність, %		Зростання рентабельності, абс.
	2022р.	2023р.	2022р.	2023р.	2022р.	2023р.	
DW-Класик (з лаком)	596,55	297,49	549,82	507,06	-8,5	41,33	49,83
DW-Класик (без лаку)	562,60	543,40	535,3	549,78	-5,1	1,16	6,26
DW-Комфорт (з лаком)	653,60	598,38	662,88	689,22	1,4	13,18	11,78
DW-Комфорт (без лаку)	641,59	586,63	630,87	665,49	-1,7	11,85	13,55
DW-Престіж (з лаком)	652,29	621,82	697,64	734,06	6,5	15,29	8,79
DW-Престіж (без лаку)	783,11	588,73	893,96	860,59	12,4	31,59	19,19
DW-Масив	640,17	594,00	645,33	691,9	0,8	14,15	13,35

Аналіз даних табл.2.13 свідчить, що протягом 2023 р. підприємство значно збільшило рентабельність виробництва усіх видів продукції.

Аналіз свідчить, що у 2023 р. немає жодного виду продукції, рентабельність виробництва якого була б від'ємною, на відміну від попереднього 2022 року.

Найбільшою є рентабельність DW-Престіжу (без лаку), що пов'язане перш за все зі зменшенням ціни на нього. У то же час, зростання цін на інші види продукції не призвело ані до скорочення попиту на них, ані до зменшення рентабельності їх виробництва. навпаки, незважаючи на зростання цін на продукцію підприємства рентабельність також зростала. Це пояснюється тим, що зростання цін у гривнях обумовлено збільшенням курсу до долара, в той час як у валюті ціни не збільшувалися. Внаслідок того, що більша частка реалізації



продукції підприємства приходиться на зарубіжні поставки, таке зростання цін у гривнях не вплинуло на обсяги реалізації й відповідно на рентабельність.

Аналіз національного виробництва по видам продукції, показав, що основними конкурентами ПрАТ «Дніпровуд» на Україні є ПрАТ «Фанпліт» та ПрАТ «Мукачево-буд».

Слід зауважити, що асортиментна політика підприємства безпосередньо впливає на рівень конкурентоспроможності його продукції, оскільки її рівень безпосередньо залежить від ціни на окремі асортиментні позиції, яка формується, виходячи із витрат на виробництва та встановленої норми прибутковості. Тобто, рівень конкурентоспроможності є одним з показників ефективності асортиментної політики, правильності визначення спеціалізації підприємства, встановлення структури випуску продукції.

Показники конкурентоспроможності продукції ПрАТ «Дніпровуд» порівняно з основними конкурентами наведені у табл.2.14.

Таблиця 2.14

Цінова конкурентоспроможність продукції ПрАТ «Дніпровуд» на ринку України в 2023 році. (USD/ум.од.).

Найменування продукції-аналогу	ПрАТ «Дніпровуд»	ПрАТ «Фанпліт»	ПрАТ «Мукачево-буд»
DW-Класик	0,23	0,28	0,29
DW-Комфорт	0,15	0,23	0,20
DW-Престіж	0,31	0,39	0,35
Середній коеф. по видам продукції	0,23	0,33	0,29

Аналіз табл.2.14 свідчить, що рівень цінової конкурентоспроможності продукції ПрАТ «Дніпровуд» є вищим за конкурентів, що свідчить про ефективність асортиментної політики підприємства на внутрішньому ринку.

Продукція ПрАТ «Дніпровуд» користується попитом не тільки в Україні, але й далеко за її межами – у Великій Британії, Італії, Австрії, Туреччині, Німеччині, Польщі. Аналіз довів ефективність зовнішньоекономічної діяльності підприємства та наявність тенденцій до подальшого зростання її прибутковості.

Таблиця 2.15

Цінова конкурентоспроможність продукції ПрАТ «Дніпровуд» на світовому ринку в 2023 році

Найменування продукції-аналогу	Австрія	Польща	Франція	Німеччина	Словаччина	ПрАТ «Дніпровуд»
DW-Класик		0,25	0,27	0,33	0,3	0,49
DW-Комфорт	0,07	0,2	0,21	0,35	0,145	0,47
DW-Престіж	0,09	0,33	0,22	0,42	0,12	0,49
Середній коеф. по видам продукції	0,076	0,24	0,25	0,39	0,2	0,51

Аналізуючи дані табл. 2.15, можна зробити висновок про те, що цінова конкурентоспроможність продукції ПрАТ «Дніпровуд» (згідно експортним преїскурантам) є найбільш високою у порівнянні з іншими конкурентами.

Проведений аналіз свідчить, що товарна політика підприємства спрямована на забезпечення різноманіття асортименту у відповідності з ринковими тенденціями та запитами споживачів.

При реалізації товарної політики керівництво ПрАТ «Дніпровуд» виходить з необхідності підтримки рівня конкурентоспроможності продукції на різних ринках (внутрішньоукраїнському, ринку країн Далекого Зарубіжжя) із застосуванням різних підходів до ціноутворення при збереженні високого рівня якості продукції.

В залежності від ринку збуту та інших чинників, базова ціна на певний вид продукції ПрАТ «Дніпровуд» коригується за допомогою методів знижок та націнок з урахуванням середньосвітової ціни та цін конкурентів. Крім того, на різних ринках підприємство пропонує різні види продукції, що сприяє удосконаленню її реалізації та досягненню маркетингових цілей підприємства.

Основні проблеми виробничо-господарської політики ПрАТ «Дніпровуд» пов'язані із необхідністю вирішення двох протилежних завдань: забезпечення стійкої та зростаючої конкурентоспроможності усіх видів продукції підприємства на внутрішньому та зовнішньому ринках при одночасному підвищенні рентабельності їх виробництва з нарощуванням присутності на

існуючих ринках та освоєнням нових. При цьому, зростання рентабельності виробництва можливе лише за умов збільшення цін на продукцію підприємства, що може негативно вплинути на рівень її конкурентоспроможності; а також за рахунок зниження витрат на виробництво, що може негативно вплинути на якість продукції й в остаточному підсумку знизити її конкурентоспроможність.

Перед прийняттям рішення щодо стратегії підприємства треба оцінити сильні і слабкі сторони виробництва, що створюються, які узагальнюються у балансі сильних і слабких сторін по основним функціональним підсистемам підприємства, згідно до аналогії з ключовими цілями (табл.2.16)

Таблиця 2.16

## Баланс сильних і слабких сторін підприємства

Сильні сторони	Слабкі сторони
Специфічні, унікальні якості підприємства у сфері:	Якості, яких бракує підприємству у сфері:
1. Маркетингу	1. Маркетингу
1.1. Наявність постійних споживачів – ПрАТ "Будівельне управління промбуд-2", ВАТ "Будівельник", ряд оптово-роздрібних посередників	1.1. Вузький асортимент не дає можливості забезпечити задоволення інших запитів споживачів.
	1.2. Підприємство має недостатній досвід у рекламі.
	1.3. Недостатнє фінансування маркетингу не дає змоги поглибленого аналізу вимог клієнтів до товару.
2. Виробництва	2. Виробництва
2.1. Специфічна технологія виробничого процесу передбачає безвідходне виробництво.	2.1. Необхідність встановлення спеціального обладнання для недопущення забруднення навколишнього середовища.
2.2. Випуск високоякісної продукції внаслідок посиленого контролю за якістю як сировини та і готових виробів.	
2.3. Економічні переваги даного виробництва – широке використання вторинної сировини та промислових відходів целюлозомістким.	
3. Персоналу	3. Персоналу
3.1. Прийом на роботу працюючих зі спеціальною освітою.	3.1. Шкідливі умови праці.
3.2. Комплектування виробничих колективів з урахуванням психологічних особливостей працюючих.	
4. Дослідження і розробок	4. Дослідження і розробок
4.1. Комп'ютерне забезпечення виробничих та управлінських підрозділів.	4.1. Дослідження і розробки потребують виділення значних коштів і найму спеціалістів.
4.2. Усі працюючі притягнуті до пошуку шляхів удосконалення продукції, яка випускається.	
5. Фінансів	5. Фінансів
5.1. Постійні обсяги продажу незалежно від сезону.	5.1. Серед споживачів широко поширена практика бартерних розрахунків і затримки платежів.
5.2. Необмежене залучення додаткових грошових коштів (кредиту у банках).	
5.3. Невеликі розміри незавершеного виробництва і необхідних оборотних коштів.	

Виявивши сильні і слабкі сторони та зваживши фактори за ступенем вагомості, ми можемо визначити функціональні зони, які потребують негайного втручання або можуть зачекати, а також ті, на які можна опертися при розробці і реалізації стратегії підприємства.

Для того, щоб проаналізувати реальний поточний стан підприємства, окрім сильних і слабких сторін потрібно провести діагностику його конкурентоспроможності, тобто SWOT-аналіз. SWOT-аналіз створюваного виробництва приведено у табл.2.17.

Таблиця 2.17

## SWOT-аналіз ПрАТ «Дніпровуд»

Всередині підприємства	
Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Досить низька ціна у порівнянні з конкурентами	1. Підприємство є новим на ринку.
2. Висока якість продукції.	2. Не ведуться науково-дослідні розробки нової продукції.
3. Можливість використання дешевої вихідної сировини (сільськогосподарських відходів та промислових відходів целюлозомістин).	3. Недостатній досвід у рекламі.
4. Наявність кваліфікованих кадрів.	
5. Наявність необхідного обладнання.	
За межами підприємства	
Переваги	Загрози
1. Розташованість у районі з високим попитом на дану продукцію.	1. Велика кількість конкурентів.
2. Можливість досягнення нижчої, ніж у конкурентів собівартості.	2. Недосконалість і постійні зміни у законодавстві.
3. Можливість розширення виробництва.	3. Непередбачуваний рівень інфляції.
4. Розташування у районі зосередження постачальників та споживачів.	4. Затримки платежів і бартерні розрахунки.

SWOT-аналіз дає можливість оцінити можливості перетворення слабкостей підприємства в силу та загроз в переваги, а також розвитку сильних сторін у відповідності з її обмеженими резервами. На підставі цього аналізу можна сформулювати ряд можливих стратегій, які дозволять краще використовувати сильні сторони та можливості, подолати слабкості та уникнути загрози.

Подолати слабкості підприємство зможе за умови встановлення стабільних відносин із споживачами та постачальниками, а також за умови виготовлення продукції, яка буде більш привабливою, ніж у конкурентів (наприклад, з точки зору ціни).

З точки зору формування стратегії сильні сторони підприємства важливі, оскільки вони можуть бути використані як основа для формування стратегії та конкурентних переваг.

Отже, стратегію фірми потрібно будувати на тому, що краще всього виходить у неї та запобігати стратегій, успіх яких залежить від сфери діяльності, в яких фірма слабка або її можливості не перевірені.

Наприкінці аналізу не можна не зазначити, що деревоволокнисті плити сьогодні мають дуже широке використання: вони використовуються для оздоблення стін, для виготовлення перегородок та полів внутрі приміщень, для зовнішнього оздоблювання будинків й настилу покрівлі, для виготовлення меблевих деталей тощо. Популярність цього будівельного матеріалу не стає меншою навіть незважаючи на насичення вітчизняного ринку з-за кордону високоякісними сучасними “елітними” матеріалами.

Асортиментна політика ПрАТ «Дніпровуд» має бути спрямована на досягнення вагомих конкурентних переваг та захист досягнутого положення, що дасть змогу підвищити ефективність виробничо-господарської діяльності підприємства.

### РОЗДІЛ 3

## ЗАХОДИ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФОРМУВАННЯ АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Шляхи підвищення ефективності формування асортиментної політики та їх економічна ефективність

Формуванню асортиментної політики передують розроблення асортиментної концепції. Асортиментна концепція — це своєрідна програма управління розвитком виробництва та реалізації товарів. Формування товарного асортименту підприємства неможливе без визначення його принципової спрямованості, обсягів і супутніх послуг. У сучасному виробництві всі ці напрямки тісно взаємозв'язані і не диференціюються, що потребує досягнення компромісу між різними сферами виробничо-комерційної діяльності підприємства. У найзагальнішому вигляді система формування асортименту передбачає здійснення таких заходів:

1. Визначення поточних і перспективних потреб споживачів, аналіз наявних способів використання продукції і особливостей споживчої поведінки на відповідних ринках;
2. Оцінка товарів-аналогів, що їх виробляють конкуренти, за тими самими напрямками;
3. Критична оцінка власних виробів та аналогічної продукції конкурентів з позицій покупців;
4. Коригування асортименту у зв'язку зі змінами рівня конкурентоспроможності окремих товарів;
5. Вивчення пропозицій щодо створення нових продуктів та поліпшення властивостей вироблюваної продукції, а також нових способів та сфер використання товару;
6. Розроблення специфікацій нових або поліпшених продуктів відповідно до вимог покупців;

7. Вивчення можливостей виробництва нової або модернізованої продукції з урахуванням можливих цін, собівартості, рентабельності;

8. Розроблення спеціальних рекомендацій для виробничих підрозділів щодо якості, найменування, упаковки продукту згідно з результатами проведених випробувань виробу;

9. Оцінювання всього асортименту та внесення змін до нього.

ПрАТ «Дніпровуд» має у майбутньому використовувати стратегічного планування.

По-перше, на зборах акціонерів товариства спільно з керівництвом підприємства визначається загальний стратегічний план розвитку підприємства, що містить в собі основні стратегічні напрямки на орієнтири. В даному випадку це може бути перелік стратегій, закріплений у вигляді протоколу зборів. Отже, нове підприємство орієнтуватиметься на стратегії лідирування на основі зниження витрат (цін) та стратегії фокусування на вузькому асортименті продукції, що випускатиметься. Саме ці стратегічні орієнтири, на думку керівництва підприємства, мають сприяти затримці й зміцненню підприємства на ринку. Означені стратегії обрано не випадково: згідно проведеного в першому розділі проекту ринку ДВП дане підприємство матиме відносно низьку собівартість то ціну порівняно з конкурентами, що є передумовою для більш легкого проникнення у галузь та завоювання кращої конкурентної позиції на ринку; з іншого боку, орієнтація на випуск лише одного виду ДВП (неламінованої волокнистої плити) обумовлюватиме велику увагу до ефективності виробництва та збуту, до якості продукції. Такий підхід має захисти таке невелике підприємство в галузі від більш потужних підприємств, для яких розміри сегмента не дають змоги відшкодувати свої умовно-постійні витрати.

За умови використання цих стратегій підприємство до п'ятого року існування повинно вийти на 95% освоєння виробничих потужностей технологічної лінії і випускати не менше, ніж 47 тис. м<sup>2</sup> плитної продукції, крім

того ціна реалізації за 1 м<sup>2</sup> ДВП до 2014 року не повинна зростати, тобто має залишитися на рівні від 28,8 до 43,2 грн./ м<sup>2</sup>.

Наступним кроком в складанні стратегічного плану ПрАТ «Дніпровуд» має бути визначення стратегічного плану розвитку конкурентних переваг на зовнішньому ринку. В цьому розрізі розробляються:

I. Стратегічний план досліджень, який відбиватиме головні напрямки досліджень підприємства у вивченні ринку, підготовки виробництва нової продукції, фінансування НДР тощо. Цей план має відповісти на наступні питання:

- загальний аналіз галузі виробництва деревних плит, особливостей її розвитку;

- можливість проникнення у галузь для цього підприємства. На ці питання дається конкретні відповіді в ході складання SWOT-аналізу та матриці Мак-Кінсі;

- можливість для підприємства впровадження випуску більш сучасної версії деревоволокнистих плит – MDF, а також ламінованої ДВП. Вихід на ринок з новою продукцією планується в 2012-2013 роках. Для цього вже в 2014 році підприємство повинно мати достатню суму накопичених коштів для інвестування у виробничий процес (див. стратегічний план по фінансах).

II. Стратегічний план по персоналу, який має сприяти досягненню таких кадрових цілей, як оптимальний рівень чисельності та структури персоналу, підвищення кваліфікації та перекваліфікації.

Загальна структура плану з формування та використання кадрового потенціалу матиме такий вигляд:

#### 1. Набір і розстановка персоналу.

1.1. Набір і розстановка кадрів управління: чисельність управлінського апарату на найближчу перспективу має бути мінімальною, але необхідно забезпечити можливість підвищення кваліфікації для певних категорій працівників (економіста-бухгалтера та менеджера за збуту);



1.3. Набір і розстановка робочих кадрів: чисельність робітників приймається на рівні норм обслуговування виробничого процесу – по 5 чоловік основних робітників на технологічній лінії та по 2 допоміжних робітника на зміну; також передбачається підвищення рівня кваліфікації основних робітників, які в перспективі мають освоїти технологію виробництва ДВП версії MDF та ламінованих ДВП, що вимагає вміння із принципово новою технологією.

3. Заходи щодо стабілізації кадрів.

3. Заходи щодо мотивації персоналу.

4. Соціально-психологічні заходи щодо формування стратегічної поведінки та високого рівня морально-психологічного клімату. Останні три пункти плану будуть базуватися на стратегії управління персоналом, яка спрямована на найм, навчання, перекваліфікацію та стимулювання робітників, які відповідали б потребам, що зумовлені майбутніми змінами у діяльності підприємства. До працівників підприємства має бути доведено наступне: “ми (тобто власники товариства та керівництво підприємства) даємо вам можливість набути вищої кваліфікації, щоб в майбутньому мати змогу виробляти продукцію, що відповідатиме найважливішим вимогам споживачів, а це в свою чергу разом із підвищенням прибутковості діяльності підприємства обумовить підвищення рівня оплати вашої праці; крім того, надалі кожен із працівників матиме змогу приймати участь в управлінні та розробці пропозицій щодо раціоналізації у виробничому процесі”.

III. Стратегічний план розвитку виробництва, який складатиметься з таких розділів:

1. підвищення якості виробництва;

2. освоєння виробництва ламінованих ДВП нестандартного розміру в 2012-2013 роках;

3. освоєння виробництва ДВП версії MDF в 2012-2013 роках;

4. економія витрат за рахунок зниження витрат на “управлінські” потреби.

Освоєння виробництво нових видів ДВП у такій віддаленій перспективі пояснюється тим, що кошти вкладені на освоєння виробництво вихідних волокнистих плит, будуть окуплені тільки на п'ятий рік існування проекту, тобто через 4 роки і 4 місяці, тому доцільно перенести впровадження виробництва нових видів продукції на більш віддалений строк.

IV. Стратегічний план маркетингу, який регулює та координує діяльність усіх підрозділів підприємства з метою більш ефективної його діяльності на ринку. Він матиме такий вигляд:

#### 1. Аналіз ситуації

1.1. Оцінка ринку ДВП, обсягів продажу та прибутків (див. розділ 1).

1.2. Політика ціноутворення.

1.3. Потенційні маркетингові проблеми.

1.4. Потенційні маркетингові переваги.

1.5. Висновки для формування орієнтирів плану маркетингу.

#### 3. Цілі маркетингу

##### 3.1. Основні цілі маркетингу:

- задоволення потреб регіону у ДВП;

- забезпечення прибутковості діяльності підприємства з метою задоволення потреб учасників товариства в отриманні дивідендів.

##### 3.3. Цілі продажу:

- обсяг продажу плитної продукції збільшити з 47 тис. м<sup>2</sup> у 2023 році до більш ніж 50 тис. м<sup>2</sup> в 2013-2014 році;

- вийти зі своєю продукцією за межі даного регіону, тобто на нові ринки збуту, вже в 2025-2013 рр.

#### 3. Стратегія маркетингу:

підприємство обирає для себе стратегію проникнення, що базується на концентрації на цільовому ринку на основі звуженого асортименту, а в перспективі – на основі впровадження нових технологій продування для зміцнення конкурентної позиції.

#### 4. Програми дій

Плани по товару (див. стратегічний план виробництва).

План ціноустаткування:

- встановлення ціни на продукцію на нижній межі ринкових цін;
- прагнення зберегти ціну реалізації постійною впродовж п'ятих років.

План розподілу та розповсюдження товару передбачає реалізацію ДВП між споживачами згідно обсягів їх замовлень.

5. Організація контролю та корекції маркетингу.

V. Стратегічний план по фінансам: передбачається на найближчу перспективу використання стратегії фінансування за рахунок власних коштів у вигляді відрахувань від прибутків, амортизацій й накопичених коштів резервного фонду.

На основі визначених стратегічних планів функціональних підрозділів складаються плани поточної діяльності й календарні плани-графік. Крім того, існує об'єктивна необхідність в уточненні послідовності розробки стратегічного плану підприємства з визначенням його виконавців.

Оскільки “часові”, “функціональні” й “ресурсні” “розрізи” стратегічного плану цього підприємства вже визначені, залишається уточнити “виконавчий” “зріз”, який вказуватиме на коло залучених до виконання стратегічних заходів ланок і окремих виконавців. Тому існує об'єктивна необхідність в уточненні послідовності розробки стратегічного плану підприємства з визначенням його виконавців.

Таким чином, з метою удосконалення асортиментної політики ПрАТ «Дніпровуд» необхідно:

1. Відмовитися від виробництва низькорентабельної продукції
2. Освоїти випуск нових видів продукції, які за результатами дослідження ринку є найбільш перспективними та виробництво яких можливо з урахуванням наявних виробничих потужностей підприємства.

Для реалізації першого заходу, тобто визначення тих видів продукції, від виробництва яких необхідно відмовитися, побудуємо матрицю «GE-McKinsey». Для цього використовуємо дані табл.3.1.

Таблиця 3.1

Розрахунок параметрів для побудови матриці «GE-McKinsey» для ПрАТ  
«Дніпровуд»

Вид продукції	Показник рентабельності	Темп зростання попиту
DW-Класик	12,3%	0,96
DW-Комфорт	10,7%	0,97
DW-Престиж	31,3%	1,03
DW-Масив	32,4%	1,03
Інші	24,1%	1,01

Аналіз довів, що виробництво двох видів продукції «DW-Класик» та «DW-Комфорт» (1, 2) є недоцільним через низьку рентабельність та застарілість самого продукту, а оновлення виробництва решти видів продукції – «DW-Престиж», «DW-Масив» (3,4) і інших видів продукції (5) є економічно вигідним із забезпеченим попитом на ринку. Доведено, що доцільніше здійснювати продаж оновленої та нової продукції серед споживачів, що знаходяться в м. Києві та наближених населених пунктах, оскільки інші стратегії (вихід на національний ринок і міжнародні ринки вимагають) значних інвестицій у глибокого аналізу ефективності таких рішень.

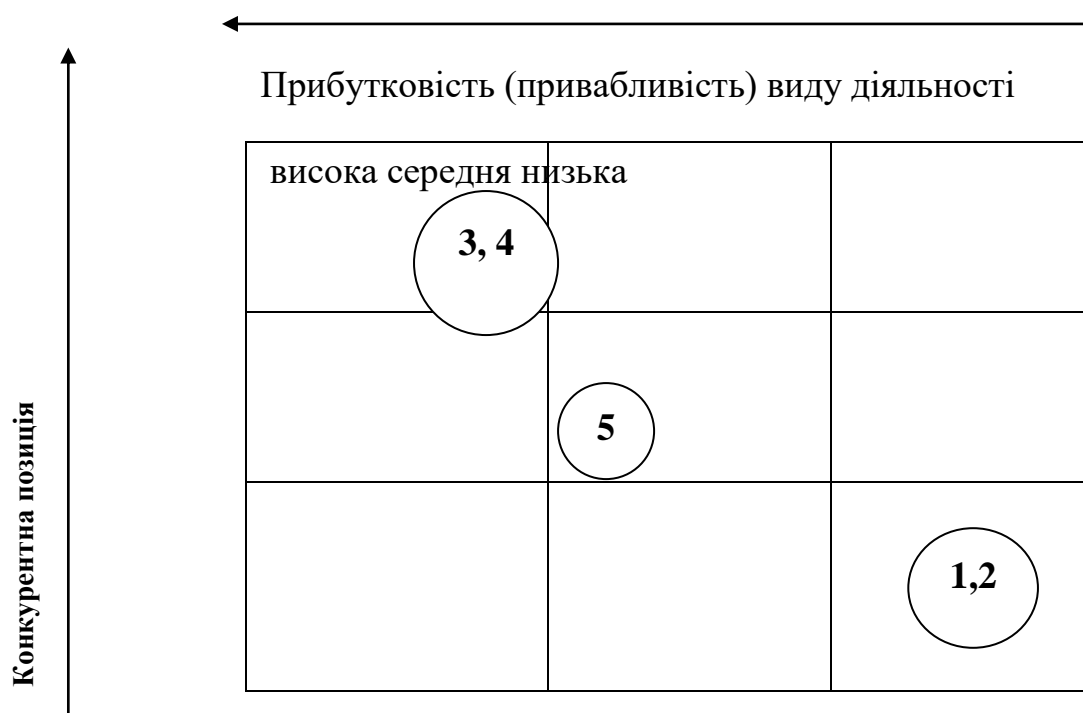


Рис. 3.2. Матриця «GE-McKinsey».

На підприємстві “Дніпровуд” необхідно використовувати “портфельно-орієнтований” підхід до встановлення напрямків діяльності підприємства з визначенням: мети “портфель” підприємства, сфери діяльності, бажаного рівня балансу між різними СЗГ.

“Портфельний” аналіз і планування дають змогу ранжувати СЗГ за ситуаціями їх переваг і приймати рішення стосовно доцільності їх обслуговування.

Таким чином для ВАТ “Дніпровуд” найбільш привабливою стратегією на сьогодні є “Нова продукція на ринку, який освоюється”

Серед нових видів продукції, які можна позиціонувати на нових та існуючих сегментах ринку, можуть бути нові види продукції деревообробки.

За допомогою проведеного в ході практики анкетування існуючих споживачів продукції та бесід проведених зі спеціалістами МП, слід зробити наступні висновки щодо стадій ЖЦ існуючих видів продукції фірми і відповідні рекомендації щодо формування нового асортименту фірми:

1. DW-Класик – (дві асортиментні позиції) стадія зрілості, слід оновити технологію виробництва продукції та розширити асортимент;
2. DW-Комфорт– (чотири асортиментні позиції) стадія зрілості, слід покращити технологію виробництва продукції;
3. DW-Престиж– (дві асортиментні позиції) стадія спаду, згортання виробництва;
4. DW-Масив– (вісім асортиментних позицій) – стадія росту, оновлення власного виробництва та налагодження продажу підвіконників фірми “Dom i styl” (дванадцять асортиментних позицій);
5. Інші види продукції – (вісім асортиментних позицій) – стадія спаду, згортання виробництва.

Вищеперераховані види продукції є базою для подальшого економічного обґрунтування розроблюваної стратегії.

Сегментування ринку та напрямки просування відповідної продукції на окремих сегментах

Згідно з результатами проведеного опитування споживачів та бесід проведених з спеціалістами фірми “Дніпровуд” та деяких фірм-конкурентів місткість сегментів зовнішнього ринку оцінюється в:

- 1) дешеві товари – близько 18% (із практично незмінною тенденцією);
- 2) помірні за ціною товари – близько 54% (із тенденцією до зниження);
- 3) дорогі товари – близько 28% (із тенденцією до зростання).

Доцільно запропонувати такі напрями просування існуючих і нових видів продукції фірми:

- 1) будівельні організації (прогноз на 2024 рік на рівні 45-50% від обсягів продажів);
- 2) торговельні фірми (прогноз на 2024 рік на рівні 35% від обсягів продажів);
- 3) фізичні особи (прогноз на 2024 рік на рівні 15% від обсягів продажів).

Тому фірма повинна орієнтуватись на покращення взаємовідносин зі своїми споживачами зокрема з будівельними організаціями і торговельними фірмами. Однак при цьому слід врахувати важливість сезонного впливу на продаж товарів у зимовий період, а також врахувати фактор продажу товарів у роздріб за більш високою ціною (тобто фізичним особам). Тому слід врахувати ці фактори при формуванні цінової політики.

Розрахуємо для аналізованого підприємства поріг рентабельності і граничне значення кількості товарів.

Поріг рентабельності - це така виручка від реалізації, при якій підприємство вже не має збитків, але ще не має і прибутків. Валової маржі в точності вистачає на покриття постійних витрат, і прибуток дорівнює нулю.

Розрахунок граничного значення рентабельності для ПрАТ „Дніпровуд” наведено у таблиці 3.2.

Поріг рентабельності визначається за формулою:

$$\text{Поріг рентабельності} = \frac{\text{постійні витрати}}{\text{середньозважена ціна}} \text{ одиниці продукції} \quad (3.1)$$

Таблиця 3.2

Розрахунок граничного значення рентабельності для ПрАТ „Дніпровуд” за 2023 рік, тис. грн.

Показники	DW Класік	DW Комфорт	DW Престиж	Всього	% співвідношення
Виручка від реалізації	3000	32000	1000	36000	100
Змінні витрати	2300	27000	400	29700	82,5
Валова маржа	700	5000	600	6300	17,5
Постійні витрати	-	-	-	4851	
Прибуток	-	-	-	1449	
Поріг рентабельності				13475,00	
Запас фінансової міцності				22525,00	

Враховуючи, що середньозважена ціна одиниці продукції підприємства у 2023 р. дорівнювала 360 грн., за формулою (3.1):

$$\text{Поріг рентабельності} = 4851 : 0,36 = 13475 \text{ тис. грн.}$$

Якщо підприємство при таких витратах буде одержувати виручку у розмірі 13475 тис. грн., тільки тоді воно окупить як постійні так і перемінні витрати.

Граничну кількість товарів, яка забезпечує поріг рентабельності, визначають за формулою:

$$\text{Гранична кількість товару} = \frac{\text{Поріг рентабельності даного товару}}{\text{Ціна реалізації}} \quad (3.2)$$

Ця формула застосовується, коли підприємством випускається один вид товарів. Якщо ж на підприємстві випускається кілька видів товару тоді розрахунок граничної кількості товарів розраховується по наступній формулі.

$$\text{Гранична кількість товару} = \frac{\text{Пост. витр. підприємства} \times \text{Питома вага товару у заг. виручці}}{\text{Ціна реалізації} - \text{Змінні витрати}} \quad (3.3)$$

Розрахунок граничної кількості продукції для ПрАТ „Дніпровуд” наведено у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Розрахунок граничної кількості продукції для ПрАТ „Дніпровуд” за 2023 рік

Показники	DW Класік	DW Комфорт	DW Престиж	Всього
Виручка від реалізації, тис. грн.	3000	32000	1000	36000
Питома вага продукції у загальній виручці від реалізації, %	8,33	88,89	2,78	100,00
Змінні витрати, тис. грн.	2300	27000	400	29700
Змінні витрати на м <sup>2</sup> продукції, грн.	57,9	53,8	25,2	136,9
Постійні витрати, тис. грн.	4851	4851	4851	4851
Ціна за м <sup>2</sup> , грн.	540	510	500	х
Кількість продукції, що випускається підприємством	548	7648	459	8655
Гранична кількість продукції, м <sup>2</sup>	83,85	945,20	28,38	1057,43

Наведені у табл.3.3 розрахунки свідчать, що на даному підприємстві окупаються всі види продукції.

Проведемо моделювання результатів оптимізації асортиментної політики. Для цього необхідно встановити обсяги виробництва вказаних видів продукції та показники її продажу й прибутковості.

Загальні обсяги продажу товару ґрунтуються на розрахунках виробничого плану та запланованої ціни ДВП на зовнішньому ринку з розбивкою по місяцях – 1581468 грн.

Прямі витрати на виробництво і реалізацію продукції включають: прямі матеріальні витрати; вартість сировини, матеріалів – 449113,55 грн.; прямі витрати праці – заробітна плата та інші виплати основному виробничому персоналу підприємства складають 173469 грн. (127860+25572+20047). Крім того, в собівартості проданих товарів враховуються інші витрати, які включаються у виробничу собівартість.



Таблиця 3.4

## Калькуляція собівартості продукції ПрАТ «Дніпровуд» нових видів продукції

Стаття калькуляції	DW Класік		DW Комфорт		DW Престиж	
	На м <sup>2</sup>	На річний випуск	На м <sup>2</sup>	На річний випуск	На м <sup>2</sup> .	На річний випуск
1. Сировина і матеріали	7,10	89865,93	6,83	137022,22	15,37	222115,57
3. Зворотні відходи (-)	0,37	4739,73	0,37	7516,12	0,37	5414,15
3. Основна З/П основних робітників	2,74	34646,21	2,68	53833,58	2,73	39380,21
4. Додаткова З/П основних робітників	0,55	6929,24	0,54	10766,72	0,55	7876,04
5. Соціальне страхування	0,43	5474,1	0,42	8505,7	0,43	6222,07
6. Витрати на утримання і експлуатацію устаткування	8,64	109246,37	8,46	169748	8,59	124173,63
7. Загально-виробничі витрати	0,94	11881,24	0,92	18461,18	0,93	13504,67
8. Виробнича собівартість	20,03	175103,68	19,48	271704,99	28,23	208472,92
9. Загально-господарчі витрати	2,62	33192,8	2,57	51575,28	2,61	37728,22
10. Позавиробничі витрати	0,099	1254,3	0,053	1881,4	0,184	3135,75
11. Повна собівартість	22,75	209550,78	22,10	325161,67	31,02	249336,89
13. Оптова ціна	25	316250	24	481440	36	455400
13. ПДВ	5	63250	4,8	69360	7,2	144432
14. Відпускна ціна	30	379500	28,8	550800	43,2	599832

Операційні витрати – це всі інші витрати, які необхідні для забезпечення нормальної діяльності підприємства (загально-господарські витрати, позавиробничі витрати) – 156050,41 грн., в тому числі заробітна плата персоналу 93633 грн.:

- нарахування на заробітну плату персоналу – 35112,37 грн.;
- платежі за комунальні послуги – 550,8 грн.;
- витрати на утримання офісу – 3688, 8 грн., (витрати на ремонт офісу, на освітлення, опалення, воду);
- інші операційні витрати – витрати, які не враховані в попередніх статтях (позавиробничі витрати, податки і збори та інші) – 23065,44 грн.

Операційний прибуток розраховується як різниця між загальним обсягом продажу товару і собівартістю проданих товарів і операційних витрат 539257,28 грн., (1581468-263578-449113,55-173469-156050,41).

Операційні прибуток дорівнює чистому прибутку до сплати податків.

Податок з прибутку складає 134814,32 грн.(0,25 \* 539257,28).

Чистий прибуток підприємства визначається як різниця між прибутком до сплати податків і сумою податків з прибутку підприємства: 404442,96 грн.(539257,28 – 134814,32).

Таким чином, за прогнозом, зміна асортиментної політики ПрАТ «Дніпровуд» у напрямок освоєння нових видів експортоорієнтованої продукції може призвести до отримання додаткового прибутку у розмірі не менше 5 % від фактично отриманого підприємством балансового прибутку за підсумками функціонування підприємства у 2023 р. та більш ніж у 20 разів перевищує прибуток від експортної діяльності підприємства за цей період. Тобто, реалізація нових підходів у товарній політиці підприємства позитивно вплине на результативність зовнішньоекономічної та у цілому виробничо-господарської діяльності ПрАТ «Дніпровуд».

Отже, точка безбитковості виробництва і продажу продукції ПрАТ «Дніпровуд» за підсумками оптимізації асортиментної політики становитиме (табл.3.5).

Таблиця 3.5

Прогноз безбиткового обсягу виробництва продукції за результатами оптимізації асортиментної політики

Назва продукції	2025 рік				
	Операційні витрати	Прямі витрати	Ціна	Точка безбитковості (м <sup>2</sup> )	Період окупності поточних витрат(міс)
DW Класик	41858,305	9,5231881	30	2044,18	1,94
DW Комфорт	66377,677	9,5231881	28,8	3443,39	2,06
DW Престиж	47814,428	9,5231881	43,2	1419,80	1,18

Отже, точка безбитковості виробництва і продажу ДВП (за умови дотримання цін на встановленому рівні) становить 6907,4 шт. у 1 рік реалізації проекту. Це означає, що нове виробництво реально може досягти точки безбитковості протягом 1,8 місяця свого функціонування. У дод.Ж наведений прогноз основних фінансових результатів підприємства за підсумками оптимізації його асортиментної політики.

### 3.2. Модель формування асортиментної політики ПрАТ «Дніпровуд»

Проведемо кореляційно-регресійний аналіз взаємозв'язку між розміром прибутку та собівартістю нових видів продукції за підсумками реалізації заходів, спрямованих на оптимізацію асортиментної політики ПрАТ «Дніпровуд». Для цього ми скористалися наступними вихідними даними (табл.3.7).

Таблиця 3.7

Вихідні дані для кореляційно-регресійного аналізу взаємозв'язку між прибутком та собівартістю продукції ПрАТ «Дніпровуд» (тис.грн.)

Місяць планового періоду	Собівартість річного випуску			Прибуток від річного випуску		
	DW Класик	DW Комфорт	DW Престиж	DW Класик	DW Комфорт	DW Престиж
1	16463	26097	20858	8992	13123	17272
2	15463	25097	20958	9092	13223	17372
3	15013	23597	21058	9192	13323	17472
4	19567	28351	21158	9292	13423	17572
5	18963	26597	21258	9392	13523	17672
6	19063	26697	21358	9492	13623	17772
7	19163	26797	21458	9592	13723	17872
8	19263	26897	21558	9692	13823	17972
9	19363	26997	21658	9792	13923	18072
10	19463	27097	21758	9892	14023	18172
11	19563	27197	21858	9992	14123	18272
12	19663	27297	21958	10092	14223	18372

На наступному етапі проводяться розрахунки складових регресійної моделі, враховуючи, що собівартість продукції є незалежною змінною (x), а розмір чистого прибутку є залежною змінною (y). Результати проміжних розрахунків кореляційно-регресійної моделі наведені у табл.3.8., 3.9 та 3.10

Таблиця 3.8

Розрахунки проміжних складових кореляційно-регресійної моделі взаємозв'язку між собівартістю (x) та прибутком (y) на одиницю продукції типу

DW-Класик

№ п/п	X	Y	X <sup>2</sup>	Y <sup>2</sup>	X*Y
1	16463	8991,58	271015992	80848571	148024510
2	15463	9091,58	239090865	82656888	140579183
3	15013	9191,58	225377058	84485204	137989227

Продовження табл.3.8

№ п/п	X	Y	X <sup>2</sup>	Y <sup>2</sup>	X*Y
4	19567	9291,58	382850401	86333521	181804354
5	18463	9391,58	340866245	88201838	173392702
6	18463	9491,58	340866245	90090154	175238958
7	18463	9591,58	340866245	91998471	177085215
8	18463	9691,58	340866245	93926788	178931471
9	18963	9791,58	359578808	95875104	185673519
10	19063	9891,58	363381321	97843421	188558934
11	19163	9991,58	367203834	99831738	191464348
12	19263	10091,58	371046346	101840054	194389763
Сума	216805	114499	3943009603	1093931750	2073132185

Таблиця 3.9

Розрахунки проміжних складових кореляційно-регресійної моделі взаємозв'язку між собівартістю (x) та прибутком (y) на одиницю продукції типу

## DW-Комфорт

№ п/п	X	Y	X <sup>2</sup>	Y <sup>2</sup>	X*Y
1	26097	13123	681040361	172217503	342472000
2	25097	13223	629846861	174852137	331858508
3	23597	13323	556806611	177506770	314383433
4	28351	13423	803765026	180181403	380556842
5	26597	13523	707400409	182876037	359675664
6	26697	13623	712729809	185590670	363697681
7	26797	13723	718079209	188325303	367739697
8	26897	13823	723448609	191079937	371801714
9	26997	13923	728838009	193854570	375883731
10	27097	14023	734247409	196649203	379985747
11	27197	14123	739676809	199463837	384107764
12	27297	14223	745126209	202298470	388249781
Сума	318717	164078	8481005329	2244895840	4360412561

Таблиця 3.10

Розрахунки проміжних складових кореляційно-регресійної моделі взаємозв'язку між собівартістю (x) та прибутком (y) на одиницю продукції типу

## DW-Престиж

№ п/п	X	Y	X <sup>2</sup>	Y <sup>2</sup>	X*Y
1	20858	17272	435070069	298319105	360263395
2	20958	17372	439251736	301783489	364086420
3	21058	17472	443453403	305267872	367929445
4	21158	17572	447675069	308772255	371792470
5	21258	17672	451916736	312296639	375675495
6	21358	17772	456178403	315841022	379578520
7	21458	17872	460460069	319405405	383501545
8	21558	17972	464761736	322989789	387444570
9	21658	18072	469083403	326594172	391407595
10	21758	18172	473425069	330218555	395390620
11	21858	18272	477786736	333862939	399393645
12	21958	18372	482168403	337527322	403416670
Сума	256900	213863	5501230833	3812878564	4579880392

Модель, що описує взаємозв'язок між собівартістю нових видів продукції та прибутком ПрАТ «Дніпровуд» за результатами реалізації заходів з удосконалення асортиментної політики виглядає наступним чином:

1. для продукції DW-Класик (рис.3.3):

$$y = 6432,5 + 0,1721x$$

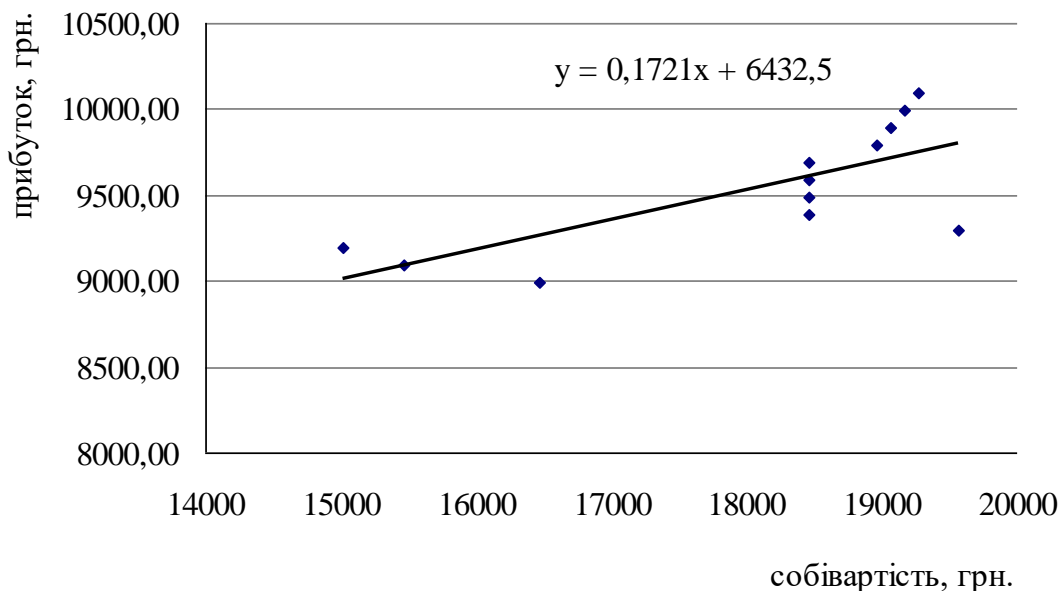
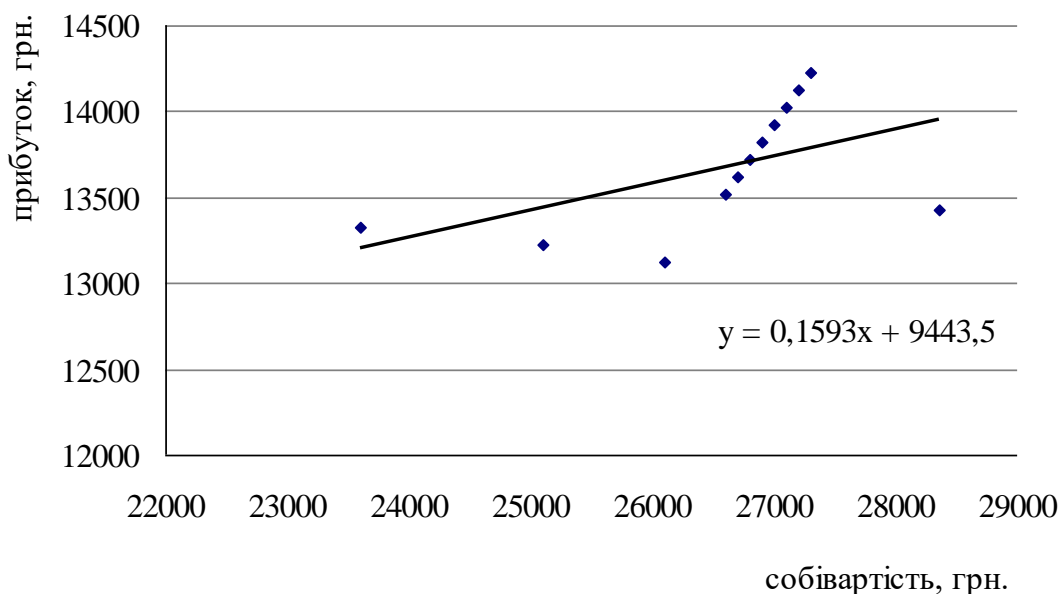


Рис.3.3. Зв'язок між собівартістю та прибутком від випуску DW-Класик



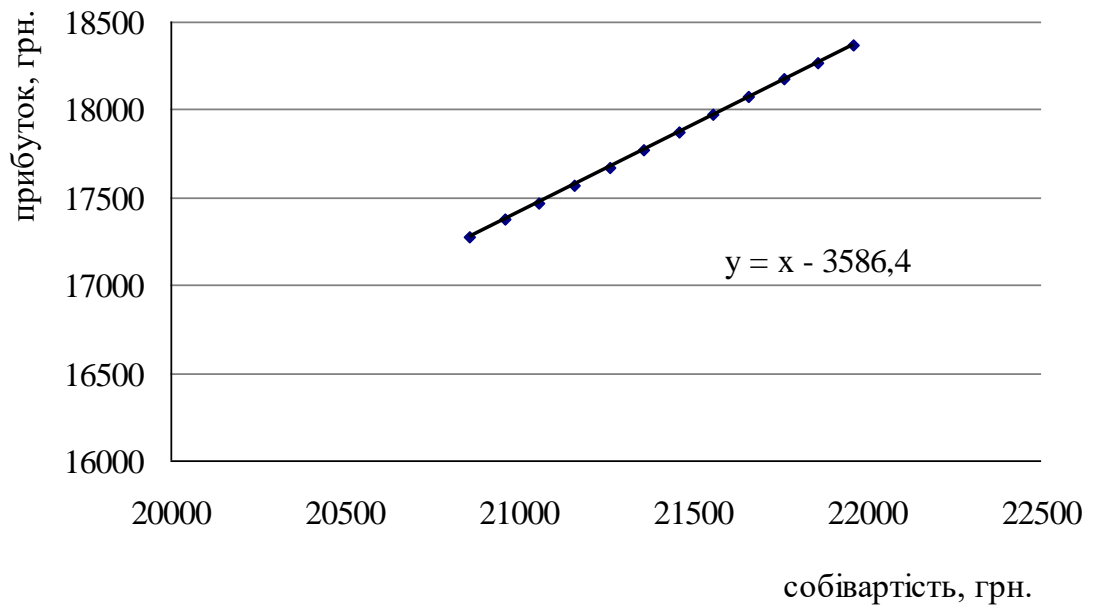


Рис.3.5. Зв'язок між собівартістю та прибутком від випуску DW-Престиж

2. для продукції DW-Комфорт (рис.3.4):

$$y = 9443,5 + 0,1593 x$$

3. для продукції DW-Престиж (рис.3.5):

$$y = x - 3586,4$$

Таким чином, для забезпечення беззбиткового рівня виробництва обсяг продажу продукції типу DW-Класик має дорівнювати 6432,5 тис.грн. на місяць, DW-Комфорт – 9443,5 тис.грн. на місяць, DW-Престиж – 3586,4 тис.грн. на місяць.

Результати моделювання засвідчили доцільність реалізації запропонованих заходів з удосконалення асортиментної політики ПрАТ «Дніпровуд».

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Формування асортименту і структури - проблема конкретних товарів, їхніх окремих серій, визначення співвідношень між "старими" і "новими" товарами, товарами одиничного і серійного виробництва, "наукомісткими" і "звичайними" товарами, "ноу-хау". При формуванні асортименту виникають проблеми цін, якості, гарантій, сервісу, чи збирається виробник відігравати роль лідера в створенні принципово нових видів продуктів.

Розробка підприємством асортиментної концепції є початком перед формуванням асортименту, структури. Вона являє собою спрямовану побудову оптимальної асортиментної структури, товарної пропозиції, при цьому за основу приймаються, з одного боку, споживчі вимоги визначених груп (сегментів ринку), а з інших, - необхідність забезпечити найбільш ефективне використання підприємством сировинних, технологічних, фінансових і інших ресурсів для того, щоб робити товар з низькими витратами.

Асортиментна концепція виражається у вигляді системи показників, що характеризують можливості оптимального розвитку виробничого асортименту даного виду товарів і займання ними певного місця в структурі. До таких показників відносяться: розмаїтість видів і різновидів товарів (з урахуванням типології споживачів); рівень і частота відновлення асортименту; рівень і співвідношення цін на товари даного виду та інше. Ціль асортиментних концепцій - зорієнтувати підприємство на випуск товарів, найбільш відповідній структурі і різноманітності попиту конкретних покупців.

Підкріплена заходами організаційного та іншого характеру по забезпеченню випуску продукції в передбаченій структурі і набору, асортиментна концепція може розглядатися як свого роду програма по керуванню розвитком виробництва і реалізацією відповідних товарів. Цільова її частина включає вимоги до оптимальної структури асортименту, а програмна - систему заходів для її досягнення за визначений період. Цій програмі додає комплексний характер включення в неї питань, зв'язаних з оптимізацією

асортименту. Як критерії оптимальності виступають вимоги споживачів до асортименту і якості товарів, ресурсні можливості, соціальні установки.

Отже, суть проблеми формування асортименту складається в плануванні фактично усіх видів діяльності, спрямованих на добір продуктів для майбутнього виробництва і реалізації на ринку, а також на приведення характеристик цих продуктів у відповідність з вимогами споживачів.

Система формування асортименту, структури включає наступні основні моменти:

- визначення поточних і перспективних потреб покупців, аналіз способів використання даної продукції й особливостей купівельного поведіння на відповідних ринках;
- оцінка існуючих аналогів конкурентів по тим же напрямкам;
- розв'язок питань, які продукти варто додати в асортимент і структуру, а які виключити з нього через зміни в рівні конкурентоздатності;
- розгляд пропозицій про створення нових продуктів, удосконалення існуючих, а також про нові способи й області застосування товарів;
- розробка специфікацій нових чи поліпшених продуктів відповідно до вимог покупців;
- вивчення можливостей виробництва нових чи удосконалених продуктів, включаючи питання цін, собівартості і рентабельності;
- проведення іспитів (тестування) продуктів з урахуванням потенційних споживачів з метою з'ясування їхньої прийнятності за основними показниками;
- розробка спеціальних рекомендацій для виробничих підрозділів підприємства щодо якості, фасону, ціни, найменування, упакування, сервісу і т.д. відповідно до результатів проведених іспитів, що підтверджують прийнятність характеристик виробу чи визначили необхідність їхньої зміни;
- оцінка і перегляд всього асортименту.

Планування і керування асортименту - невід'ємна частина маркетингу. Навіть добре продумані плани збуту і реклама не зможуть нейтралізувати наслідки помилок, допущених раніше при плануванні асортименту.



Керування асортиментом припускає координацію взаємозалежних видів діяльності - науково-технічної і проектної, комплексного дослідження ринку, організації збуту, сервісу, реклами, стимулювання попиту. Проблема розв'язку даної задачі складається в складності об'єднання всіх цих елементів для досягнення кінцевої мети оптимізації асортименту з обліком поставлених стратегічних ринкових цілей підприємством. Якщо цього досягти не вдається, то може вийти, що в асортимент почнуть включатися вироби, розроблені скоріше для зручності виробничих підрозділів підприємства, ніж для споживача.

Запропоновані зміни у асортиментній політиці ПрАТ «Дніпровуд», яке було об'єктом дослідження, базуються на обраному типу маркетингового підходу – недиференційованому маркетингу.

При здійсненні зовнішньоекономічної діяльності підприємство має концентрувати зусилля не на тому, чим відрізняються потреби споживачів, а на тому, що є спільне в цих потребах.

Реалізація загальної стратегії маркетингу та асортиментної політики ПрАТ «Дніпровуд» буде здійснюватись: вибором відповідних каналів збуту продукції; формуванням цінової політики; вибором способів реалізації рекламної кампанії.

При виборі типу каналу розподілу ПрАТ «Дніпровуд» аналізує наступні фактори:

Обсяги продажу. Кількість продукції, що продається, є достатньо великою, щоб виправдати витрати на використання каналу збуту “нульового” рівня.

Кількість споживачів. підприємство планує співпрацювати з невеликою кількістю обраних підприємств з країн ближнього зарубіжжя.

Обсяг кожної партії продукції, що постачається, буде відповідати так званій “транзитній нормі” (тобто обсяг партії буде відповідати кількості товару, що повністю заповнює ємності для транспортування).

Характеристики продукції. ПрАТ «Дніпровуд» буде виходити на зовнішній ринок з товаром, який є вузькоспеціалізований за призначенням та технічними умовами.

Продукція буде й надалі реалізуватись на вертикальному ринку, тобто продукція використовується у різних напрямках харчової галузі (виробництво пива, квасу та кондитерських виробів), але небагатьма споживачами в кожному з цих напрямків.

Проаналізувавши вищенаведені чинники було прийняте рішення про використання прямого каналу збуту при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності в країнах ближнього зарубіжжя.

Обраний тип каналу дозволить нашому підприємству підтримувати безпосередній контакт із споживачами, таким чином контролювати збут своєї продукції та забезпечувати дієвий зворотній зв'язок. Також при такій формі розподілу будуть виключені торговельні націнки та комісійна винагорода для торгуючих підприємств та посередників, що буде сприяти зменшенню кінцевої ціни продукції та збільшенню, хоча і невеликому, привабливості продукції. Прямий збут дозволить краще вивчити ринок своїх товарів, налагодити довготермінові зв'язки з основними споживачами, проводити спільні наукові дослідження з метою покращення якості продукції підприємства.

При виході на ринки країн ближнього зарубіжжя українське підприємство буде використовувати стратегію високих цін. Такий підхід буде можливий та ефективний за наявності ряду умов: споживачі обраного сегменту готові платити більше за високоякісну продукцію, існує стійкий попит на ділову деревину. Переваги такої стратегії полягають по-перше, у тому, що ПрАТ «Дніпровуд» зможе отримувати нормальні прибутки, навіть при великих витратах на збут, пов'язаних з розташуванням далеко від клієнтів, по-друге, високий рівень цін має сформувати заводу імідж виробника товарів високої якості.

ПрАТ «Дніпровуд» на обраних ринках буде проводити політику еластичних(гнучких) цін. Це пояснюється тим, що в умовах інфляції, хоча і не

дуже великої, нашому підприємству було б вкрай ризиковано жорстко фіксувати ціну на більш-менш тривалий період часу. З майбутніми споживачами буде обговорено питання змін ціни на продукцію за умов глобальних змін на ринку.

При виборі напрямку удосконалення асортиментної політики підприємства на зовнішніх ринках було враховано ступінь однорідності ринку – обраний сегмент споживачів мають однакові запити, купують приблизно однакові за обсягом партії продукції, однаково реагують на одні й ті ж самі маркетингові стимули.

## ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азарова А.О., Нікіфорова Л.О. Економіка підприємства. Практикум: Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. – Вінниця: ВНТУ, 2016. – 216 с.
2. Бардаш М. С., Хоменко О. І. Асортиментна політика підприємства та шляхи її вдосконалення. Ефективна економіка. 2016. №11. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5288>
3. Белоусова А. О., Шашина М. В. Особливості формування асортиментної політики. «Молодий вчений». 2020. №5 (81). С. 148-152.
4. Василюха Н. В. Асортиментна політика – важливий інструмент товарної політики торговельного підприємства. Економіка і суспільство. 2018. Вип. 19. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/19\\_ukr/144.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/144.pdf)
5. Витвицький Я.С., Витвицька У.Я., Гавадзин Н.О., Зелінський Р.Р. Економіка підприємства: навчальний посібник: практикум. Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2016. 178 с
6. Воронін А. В., Орел Л. В. Розробка стратегії підвищення конкурентоспроможності продукції промислового підприємства. Економіка і організація управління. 2020. № 3 (39). С. 113-115.
7. Гончар Л.А., Холодова О.Ю. Управління асортиментом і якістю товарів як підсистема торговельного підприємства. URL: <http://www.ukr.vipreshebnik.ru/torgovlya/4458-upravlinnya-asortimentom-i-yakistyu-tovariv-yakpidsistema-torgovelnogo-pidpriemstva.html>
8. Гринчуцький В. І., Карапетян Е. Т., Погріщук Б. В. Економіка підприємства: Навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2019. 304 с
9. Економіка підприємства : навчальний посібник / уклад. : Н. В. Романченко, Т. В. Кожемякіна, К. В. Пічик ; Нац. ун-т "Києво-Могилянська академія". - Київ : [НаУКМА], 2018. - 302, [1] с.
10. Економіка підприємства. підручник під заг. ред. проф. Ковальської Л.Л. та проф. Кривов'язюка І.В. Київ. Видавничий дім «Кондор». 2020. 620 с.

11. Економіка підприємства: Навч. посібник / уклад. Н. В. Романченко, Т. В. Кожемякіна, К. В. Пічик. Київ: НаУКМА, 2018. 343 с.
12. Економіка підприємства: підручник : у 3 ч. Ч. 1 / А. А. Мазаракі, Г. В. Блакита, Г. В. Ситник та ін. ; за заг. ред. А. А. Мазаракі. – Київ : Держ. торг.-екон. ун-т, 2022. – 432 с.
13. Економіка підприємства: теорія та практика: Матеріали XII Всеукр. студент. наук.-практ. Інтернет-конф. (20-21 квіт. 2023 р.) / відп. ред. О. М. Полінкевич, О. М. Завадська. Електрон. дані. Луцьк: ВІП ЛНТУ. 2023. 172 с. 1 електрон. опт. диск (CD-ROM); 12 см. Назва з тит. Екрана
14. Слєць О. П. Сутність конкуренції та конкурентоспроможності підприємства. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2016. №1 (01). С. 58-64.
15. Касич А. О., Марченко К. О. Асортиментна політика підприємства: мета, завдання, моделі. Ефективна економіка. 2018. № 6. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6387>
16. Кириченко С. О. Принципи формування асортиментної політики [Електронний ресурс] / С. О. Кириченко, К. І. Половинка // Агросвіт. – 2021. – № 1-2. – С. 90. – Режим доступу: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2021.1-2.90>.
17. Кириченко С. О. Принципи формування асортиментної політики. АГРОСВІТ. 2021. №1-2. С. 90-95.
18. Кошельок Г. В., Царьов О. С. Фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства. Одеський національний економічний університет. 2019. №4. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wpcontent/uploads/2019/12/213.pdf>
19. Красовська Т. В. Методичні засади формування механізму товарного асортименту на виробничих підприємствах. Економіка та держава. 2016. №2. С. 67-71. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/01/120.pdf>
20. Кубишина Н. С. Управління асортиментною політикою підприємства [Електронний ресурс] / Н. С. Кубишина // Економічний вісник

- Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». – 2019. – № 16. – Режим доступу: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.16.2019.182730>. – Назва з екрана
21. Кубишина Н. С. Управління асортиментною політикою підприємства [Електронний ресурс] / Н. С. Кубишина // Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». – 2019. – № 16. – Режим доступу: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.16.2019.182730>. – Назва з екрана.
22. Кузнецов П.В., Парфентенко І.А., Кузнецов В.В., Балагула Д.П. Маркетингове управління асортиментом продукції підприємства в умовах інформаційної економіки. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2015. Вип. 49. С.198– 204.
23. Кулішов В. Економіка підприємства: теорія і практика: навч. посіб. / В. В. Кулішов. – 2-ге вид. – Львів: Магнолія, 2016. – 205 с.
24. Леськів Г. З., Франчук В. І., Левків Г. Я., Гобела В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 220 с.
25. Макаренко Н.О. Оптимізація формування товарного портфеля як інструмента управління товарним асортиментом та номенклатурою. Економіка та управління підприємствами, 2018/ Вип.2 (13). С. 107–113
26. Мардус Н.Ю. Формування класифікації товарів із позиції макроекономіки. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління, 2018. Т. 29. № 1. С. 16-20.
27. Маркетинг: навч. посіб. / Н. Р. Іванечко та інші./ за ред. Н. Р. Іванечко. Тернопіль: ЗУНУ, 2021. 180 с.
28. Марченко О. С., Шевченко Л. С., Минко Н. А., Нестеренко І. В. Підприємство у правовому середовищі: актуальні проблеми ефективного функціонування. Економічна теорія та право. 2022. № 4 (51). С. 44–68. DOI: <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2022-51-4-44>.

29. Михайлов С.І., Степасюк Л.М., Городенко С.В. Економіка підприємства. К. «ЦП «КОМПРИНТ». 2018. 417 с
30. Могилова А. Ю., Шарафост М. Л., Удосконалення асортиментної політики ресторану. Ефективна економіка. 2019. № 11. URL: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/11\\_2019/6.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/11_2019/6.pdf)
31. Мокляк М.В., Сафонов М.С., Максименко Є.М. Аналіз методів формування асортиментної політики торгового підприємства. Інфраструктура ринку. 2019. № 27. С. 204–210.
32. Підприємництво і торгівля: навчальний посібник / під заг. ред. д.е.н., проф. Л.Л. Ковальської та проф. І.В. Кривов'язюка. К.: Видавничий дім «Кондор», 2018. 620 с.
33. Рогач С.М., Гуцул Т.А., Степасюк Л.М., Величко О.В., Суліма Н.М. Економіка підприємства. К. «ЦП «КОМПРИНТ». 2018. 389 с.
34. Савельєв Д. С. Управління асортиментною політикою підприємства [Електронний ресурс] : автореф. дис. ... д-ра філософії в галузі економіки / Савельєв Д. С. ; Київський національний університет технологій та дизайну. – Київ. – Режим доступу: <https://bit.ly/3MroQXZ>
35. Сахненко А.С. Аналіз асортиментного портфеля на прикладі підприємства м'ясопереробної галузі. Економіка та управління підприємствами, 2016. Вип.10. С. 486–490
36. Сенишин О. С., Кривешко О. В. Маркетинг : навч. посіб. Львів: Львівський національний університет імені Івана Франка, 2020. 347 с.
37. Станінов С. Б. Асортиментна гнучкість та її вплив на забезпечення стабільної діяльності підприємства. Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара. 2017. URL: [http://www.confcontact.com/2017-ekonomika-imenedzhment/5\\_staninov.htm](http://www.confcontact.com/2017-ekonomika-imenedzhment/5_staninov.htm)
38. Старостіна А.О., Кравченко В.А., Пригара О.Ю., Ярош-Дмитренко Л.О/ За заг.ред. проф. Старостіної А.О. Маркетинг. Навчальний посібник. К.: «НВП «Інтерсервіс», 2018. 216 с.

- 39.Суліма Н.М., Степасюк Л.М., Величко О.В. Економіка і фінанси підприємства: Підручник. К. «ЦП «КОМПРИНТ»». 2020. 466 с.
- 40.Хамініч С.Ю., Сокол П.М., Чубакова А.А. Формування асортиментної політики суб'єкта господарювання у сучасних умовах. Причорноморські економічні студії. 2020. №53. С. 129-134.
- 41.Хамініч С.Ю., Сокол П.М., Чубакова А.А. Формування асортиментної політики суб'єкта господарювання у сучасних умовах. Економіка та управління підприємствами. 2020. Випуск 53. С.129-134.  
[http://bses.in.ua/journals/2020/53\\_2020/21.pdf](http://bses.in.ua/journals/2020/53_2020/21.pdf)
- 42.Цибульська Е. І. Конкуренентоспроможність підприємства : навч. посіб. для студ. спеціальності 051 «Економіка». Харків: вид-во НУА, 2018. 320 с.
- 43.Шкіцька, І. Ю. Аналітико-синтетичне опрацювання інформації [Текст] : навч. посіб. / Ірина Юріївна Шкіцька. — 3-є вид., оновл. та допов. — Тернопіль : ЗУНУ, 2022. — 260 с.



## ДОДАТКИ

**ДОДАТОК А**  
**БАЛАНС на 31 грудня 2022 р.**

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи:			
залишкова вартість	010	1537	1958
первісна вартість	011	1537	1958
Накопичена амортизація	012		
Незавершене будівництво	020	15371	12563
Основні засоби:			
залишкова вартість	030	36891	41082
первісна вартість	031	39965	45694
Знос	032	3074	4612
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	040		
інші фінансові інвестиції	045	7685	8632
Довгострокова дебіторська заборгованість	050		
Відстрочені податкові активи	060		
Інші необоротні активи	070		
Усього за розділом I	080	61484	64235
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси:			
виробничі запаси	100	13834	11965
тварини на вирощуванні та відгодівлі	110		
незавершене виробництво	120	15371	16965
готова продукція	130	18445	9856
товари	140		
Векселі одержані	150		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:			
чиста реалізаційна вартість	160	3074	8562
первісна вартість	161	3074	8562
резерв сумнівних боргів	162		
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
з бюджетом	170		
за виданими авансами	180		
з нарахованих доходів	190		
із внутрішніх розрахунків	200		
Інша поточна дебіторська заборгованість	210		
Поточні фінансові інвестиції	220	3843	11408
Грошові кошти та їх еквіваленти:			
в національній валюті	230	6148	5564
в іноземній валюті	240		
Інші оборотні активи	250		
Усього за розділом II	260	60715	64320
<b>III. Витрати майбутніх періодів</b>			
Баланс	270	769	769
Баланс	280	122968	129324

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Статутний капітал	300	53799	58651
Пайовий капітал	310		
Додатковий вкладений капітал	320		
Інший додатковий капітал	330		
Резервний капітал	340		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	350	15371	19863
Неоплачений капітал	360	( )	
Вилучений капітал	370	( )	
Усього за розділом I	380	69170	78514
<b>II. Забезпечення наступних витрат і платежів</b>			
Забезпечення виплат персоналу	400	769	523
Інші забезпечення	410		
Цільове фінансування	420	1537	1685
Усього за розділом II	430	2306	2208
<b>III. Довгострокові зобов'язання</b>			
Довгострокові кредити банків	440	14602	11231
Інші довгострокові фінансові зобов'язання	450		
Відстрочені податкові зобов'язання	460		
Інші довгострокові зобов'язання	470	6148	6148
Усього за розділом III	480	20751	17379
<b>IV. Поточні зобов'язання</b>			
Короткострокові кредити банків	500	10760	12256
Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	510		
Векселі видані	520		
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	530	14602	13522
<b>Поточні зобов'язання за розрахунками:</b>			
з одержаних авансів	540		
з бюджетом	550	1998	1998
з позабюджетних платежів	560		
зі страхування	570		
з оплати праці	580	2767	2512
з учасниками	590		
із внутрішніх розрахунків	600		
Інші поточні зобов'язання	610		
Усього за розділом IV	620	30127	30288
<b>V. Доходи майбутніх періодів</b>			
	630	615	615
Баланс	640	122968	129004

## ДОДАТОК Б

ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ за 2022 р.  
I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	010	176524	169081
Податок на додану вартість	015	30009	28175
Акцизний збір	020		
	025		
Інші вирахування з доходу	030		
Чистий доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	035	146515	140906
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	040	126216	122968
Валовий:			
прибуток	050	20299	17938
збиток	055		
Інші операційні доходи	060	2073	1845
Адміністративні витрати	070	4860	4150
Витрати на збут	080	2073	1845
Інші операційні витрати	090		
Фінансові результати від операційної діяльності:			
прибуток	100	15261	13788
збиток	105		
Доход від участі в капіталі	110	522	615
Інші фінансові доходи	120	396	461
Інші доходи	130		
Фінансові витрати	140		
Втрати від участі в капіталі	150		
Інші витрати	160		
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування:			
прибуток	170	16322	14864
збиток	175		
Податок на прибуток від звичайної діяльності	180	4897	4458
Фінансові результати від звичайної діяльності:			
прибуток	190	11425	10406
збиток	195		
Надзвичайні:			
доходи	200		
витрати	205		
Податки з надзвичайного прибутку	210		
Чистий:			
прибуток	220	11425	10406
збиток	225		

**ДОДАТОК В**  
**БАЛАНС на 31 грудня 2023 р.**

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи:			
залишкова вартість	010	1958	2306
первісна вартість	011	1958	2306
Накопичена амортизація	012		
Незавершене будівництво	020	12563	10760
Основні засоби:			
залишкова вартість	030	41082	44576
первісна вартість	031	45694	50724
Знос	032	4612	6148
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	040		
інші фінансові інвестиції	045	8632	9223
Довгострокова дебіторська заборгованість	050		
Відстрочені податкові активи	060		615
Інші необоротні активи	070		
Усього за розділом I	080	64235	67479
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси:			
виробничі запаси	100	11965	10913
тварини на вирощуванні та відгодівлі	110		
незавершене виробництво	120	16965	18753
готова продукція	130	9856	5687
товари	140		
Векселі одержані	150		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:			
чиста реалізаційна вартість	160	8562	13065
первісна вартість	161	8562	13065
резерв сумнівних боргів	162		
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
з бюджетом	170		
за виданими авансами	180		
з нарахованих доходів	190		
із внутрішніх розрахунків	200		
Інша поточна дебіторська заборгованість	210		
Поточні фінансові інвестиції	220	11408	16140
Грошові кошти та їх еквіваленти:			
в національній валюті	230	5564	1383
в іноземній валюті	240		
Інші оборотні активи	250		
Усього за розділом II	260	64320	65942
<b>III. Витрати майбутніх періодів</b>			
Баланс	270	769	769
	280	129324	134189

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Статутний капітал	300	58651	61484
Пайовий капітал	310		
Додатковий вкладений капітал	320		
Інший додатковий капітал	330		
Резервний капітал	340		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	350	19863	24594
Неоплачений капітал	360		( )
Вилучений капітал	370		( )
Усього за розділом I	380	78514	86078
II. Забезпечення наступних витрат і платежів			
Забезпечення виплат персоналу	400	523	461
Інші забезпечення	410		
Цільове фінансування	420	1685	1845
Усього за розділом II	430	2208	2306
III. Довгострокові зобов'язання			
Довгострокові кредити банків	440	11231	8454
Інші довгострокові фінансові зобов'язання	450		
Відстрочені податкові зобов'язання	460		
Інші довгострокові зобов'язання	470	6148	6148
Усього за розділом III	480	17379	14602
IV. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	500	12256	13834
Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	510		
Векселі видані	520		
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	530	13522	12297
Поточні зобов'язання за розрахунками:			
з одержаних авансів	540		
з бюджетом	550	1998	1998
з позабюджетних платежів	560		
зі страхування	570		
з оплати праці	580	2512	2459
з учасниками	590		
із внутрішніх розрахунків	600		
Інші поточні зобов'язання	610		
Усього за розділом IV	620	30288	30588
V. Доходи майбутніх періодів			
Баланс	640	129004	134189

## ДОДАТОК Д

ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ за 2023 р.  
I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	010	184452	176524
Податок на додану вартість	015	30742	30009
Акцизний збір	020		
	025		
Інші вирахування з доходу	030		
Чистий доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	035	153710	146515
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	040	130653	126216
Валовий:			
прибуток	050	23057	20299
збиток	055		
Інші операційні доходи	060	2306	2073
Адміністративні витрати	070	5380	4860
Витрати на збут	080	2306	2073
Інші операційні витрати	090		
Фінансові результати від операційної діяльності:			
прибуток	100	17677	15261
збиток	105		
Доход від участі в капіталі	110	461	522
Інші фінансові доходи	120	307	396
Інші доходи	130		
Фінансові витрати	140		
Втрати від участі в капіталі	150		
Інші витрати	160		
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування:			
прибуток	170	18445	16322
збиток	175		
Податок на прибуток від звичайної діяльності	180	5534	4897
Фінансові результати від звичайної діяльності:			
прибуток	190	12912	11425
збиток	195		
Надзвичайні:			
доходи	200		
витрати	205		
Податки з надзвичайного прибутку	210		
Чистий:			
прибуток	220	12912	11425
збиток	225		

## II. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Найменування показника	Код рядка	2023р	2022 р	2021р
1	2	3	4	
Матеріальні затрати	230	69170	65323	61945
Витрати на оплату праці	240	45729	45124	44960
Відрахування на соціальні заходи	250	17600	17401	17292
Амортизація	260	3074	2615	2306
Інші операційні витрати	270	2767	2512	2459
Разом	280	138339	132975	128963



## Прогноз фінансових результатів ПрАТ «Дніпровуд» після оптимізації асортиментної політики, тис. грн.

Показник	Місяці												За 2025 р.
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
А. Загальний обсяг продажу товару	102426,0	101922,0	101706,0	117048,0	117048,0	116970,0	144816,0	144756,0	144666,0	163218,0	162768,0	162972,0	1581468,0
ПДВ	17071,0	16987,0	16951,0	19508,0	19508,0	19495,0	24136,0	24126,0	24111,0	27203,0	27128,0	27162,0	263578,0
Б. Собівартість проданих товарів, усього:	40325,2	40100,6	40034,5	46112,3	46112,3	46046,3	57078,9	57052,5	57012,8	64319,4	64147,7	64240,2	622582,6
у т.ч. матер. витрати,	29089,4	28927,4	28879,8	33264,1	33264,1	33216,5	41175,1	41156,0	41127,4	46398,2	46274,3	46341,0	449113,6
прямі витрати праці	11235,7	11173,1	11154,7	12848,2	12848,2	12829,8	15903,8	15896,4	15885,4	17921,2	17873,3	17899,1	173469,0
В. Операційні витрати, усього:	10549,6	10614,3	10710,9	11528,2	11746,3	11732,6	14125,3	14230,1	14111,6	15732,9	15475,9	15495,0	156050,2
у т.ч. З/П персоналу,	6064,7	6030,9	6021,0	6935,0	6935,0	6925,1	8584,3	8580,4	8574,4	9673,3	9647,5	9661,4	93633,0
нарахування на З/П,	2274,3	2261,6	2257,9	2600,6	2600,6	2596,9	3219,1	3217,6	3215,4	3627,5	3617,8	3623,0	35112,4
комунал. послуги,	44,6	46,8	49,1	40,1	44,6	44,6	46,8	49,1	46,8	49,1	44,6	44,6	550,8
витрати на утримання офісу,	299,0	314,0	329,0	268,0	299,0	299,0	314,0	329,0	314,0	329,0	299,0	299,0	3688,6
інші операційні витрати	1867,0	1961,0	2054,0	1684,4	1867,0	1867,0	1961,0	2054,0	1961,0	2054,0	1867,0	1867,0	23065,4
Г. Операційний прибуток	34480,2	34220,2	34009,6	39899,5	39681,4	39696,1	49475,8	49347,4	49430,6	55962,7	56016,5	56074,9	539257,3
Д. Сплата відсотків за кредит	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Е. Чистий прибуток до сплати податків	34480,2	34220,2	34009,6	39899,5	39681,4	39696,1	49475,8	49347,4	49430,6	55962,7	56016,5	56074,9	539257,3
Є. Податок з прибутку	8620,1	8555,0	8502,4	9974,9	9920,3	9924,0	12369,0	12336,9	12357,6	13990,7	14004,1	14018,7	134814,3
Ж. Чистий прибуток	25860,2	25665,1	25507,2	29924,6	29761,0	29772,1	37106,9	37010,6	37072,9	41972,0	42013,4	42056,1	404443,0