

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ КИЇВСЬКИЙ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ
ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

**Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту**

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА	Менеджмент бізнес-організацій
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ	07 Управління та адміністрування
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ	073 Менеджмент

Форма здобуття освіти: заочна

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему: «Управління продуктовим портфелем бізнес - організації»

здобувача **Рибіної Анастасії Сергіївни**

Науковий керівник: **к. е. н., проф. Шершньова З. Є.**

**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною
комісією з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)**

в.о. зав. кафедри д.е.н., проф. Михайло САГАЙДАК

(підпис)

Київ 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
1.2 Методи і моделі аналізу і планування продуктового портфеля.....	13
1.3 Управління процесами розробки і застосування продуктового портфеля в БО різних типів.....	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «НОВОГРАН КОМПЛЕКТ».....	23
2.1 Загальна характеристика господарської діяльності ТОВ «НОВОГРАН КОМПЛЕКТ» та середовища його функціонування.....	23
2.2. Аналіз системи планування асортименту та ідентифікація елементів управління продуктовим портфелем наявних на ТОВ «НОВОГРАН КОМПЛЕКТ».....	31
2.3. Обґрунтування необхідності та можливості управління продуктовим портфелем ТОВ «НОВОГРАН КОМПЛЕКТ»	41
ВИСНОВКИ	56
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	58
ДОДАТКИ.....	Помилка! Закладку не визначено.

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах динамічного розвитку ринку, зростаючої конкуренції та змін у споживчих перевагах управління продуктовим портфелем бізнес-організації є ключовим чинником її успіху. Продуктовий портфель визначає конкурентоспроможність компанії, її здатність до адаптації та стратегічного розвитку. Оптимальне управління продуктовим портфелем дозволяє підвищити ефективність використання ресурсів, збільшити прибутковість та забезпечити стійке положення на ринку. Саме тому дослідження методів і моделей аналізу та планування продуктового портфеля набуває особливої актуальності для бізнес-організацій різних типів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Українські науковці, такі як Вероніка Верба, досліджували оптимізацію товарного портфеля як чинник підвищення економічної ефективності виробничого підприємства у статті "Оптимізація товарного портфеля як чинник підвищення економічної ефективності виробничого підприємства" [22]. Наталія Романченко вивчала управління продуктовим портфелем компаній, у праці "Управління продуктовим портфелем компаній на ринку фешн-ритейлу" [1], а О.Ю. Біленький зробив вагомий внесок у розуміння та вдосконалення управління асортиментом продукції у статті "Вдосконалення системи управління асортиментом продукції: напрями та результативність" [23]. Серед закордонних авторів значний внесок зробили Роберт Купер, Скотт Еджетт та Елко Кляйншмідт у сфері управління портфелем нових продуктів у книзі "Portfolio Management for New Products" [24].

Метою роботи є дослідження та обґрунтування ефективних підходів до управління продуктовим портфелем бізнес-організації на прикладі ТОВ «Новогран Комплект».

Для досягнення поставленої мети необхідно виконати такі **завдання дослідження**:

1. Розглянути методичні основи формування продуктового портфеля організації, його переваги та недоліки;
2. Проаналізувати існуючі методи і моделі аналізу та планування продуктового портфеля;
3. Дослідити управління процесами розробки і застосування продуктового портфеля в бізнес-організаціях різних типів;
4. Провести аналітичну оцінку господарської діяльності тов «Новогран комплект» та його ринкового середовища;
5. Здійснити аналіз системи планування асортименту та ідентифікувати елементи управління продуктовим портфелем наявні в компанії;
6. Обґрунтувати необхідність та можливості покращення управління продуктовим портфелем ТОВ «Новогран Комплект».

Об'єктом дослідження є процес управління продуктовим портфелем у бізнес-організації.

Предметом дослідження є методи, моделі та підходи до управління продуктовим портфелем з урахуванням особливостей діяльності ТОВ «Новогран Комплект».

Методи дослідження. У роботі використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема аналіз і синтез, порівняльний аналіз, економіко-статистичні методи, методи стратегічного аналізу, що дозволяють комплексно оцінити ефективність управління продуктовим портфелем організації.

Структура роботи. Дипломна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Перший розділ присвячено теоретико-методичним основам управління продуктовим портфелем у бізнес-організації, де розглянуто методи формування, аналізу та планування продуктових портфелів. У другому розділі проведено аналітичну оцінку господарської діяльності ТОВ «Новогран Комплект», визначено особливості управління продуктовим портфелем компанії та обґрунтовано необхідність його вдосконалення. У висновках сформульовано основні результати дослідження.

Інформаційна база дослідження. У процесі дослідження використано широкий спектр інформаційних джерел, включаючи навчальну літературу

(підручники, наукові посібники), наукові публікації (монографії, довідники, енциклопедії, наукові періодичні видання), аналітичні збірники, статистичні матеріали, звітність бізнес-організацій, фінансові дані, результати власних емпіричних досліджень, а також інформаційні ресурси мережі Інтернет.

Практична значущість. Отримані результати можуть бути використані для підвищення ефективності управління продуктовим портфелем бізнес-організацій, що сприятиме їх стратегічному розвитку та конкурентоспроможності на ринку.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО – МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОДУКТОВИМ ПОРТФЕЛЕМ У БІЗНЕС – ОРГАНІЗАЦІЇ (БО)

1.1 Методичні основи формування продуктового портфеля організації. Переваги і недоліки управління продуктовим портфелем

Продукція є ключовою складовою діяльності будь-якої бізнес-організації, оскільки саме через неї компанія реалізує свої стратегічні цілі та задовольняє потреби ринку. Дослідження показують, що аналіз продуктового портфеля дозволяє визначити рівень ефективності та конкурентоздатності товарів і послуг підприємства [25, с. 1]. Ефективний продуктивний портфель є важливим інструментом для забезпечення сталого розвитку та конкурентоздатності організації в сучасних економічних умовах.

Історично, на ранніх етапах розвитку бізнесу, управління було переважно зосереджено на номенклатурі та асортименті продукції. Формування раціонального товарного асортименту розглядалося як один з визначальних факторів успішної діяльності компанії, спрямованої на максимальне задоволення споживчого попиту та отримання прибутку. Згодом, зі зростанням різноманітності товарів та ускладненням ринкових відносин, виникла необхідність у більш стратегічному підході, що охоплював би управління всією сукупністю продуктів компанії, тобто продуктовим портфелем [26, с. 59]. Такий підхід дозволяє бізнес-організаціям більш комплексно та ефективно управляти своїм продуктовим набором для досягнення довгострокових цілей.

Формування продуктового портфеля є системним процесом, що інтегрує стратегічні цілі компанії, ринкові можливості та ресурсні обмеження. Цей розділ досліджує теоретичні засади, методологічні підходи та практичні інструменти, необхідні для створення збалансованого портфеля, здатного забезпечити довгострокову конкурентоспроможність організації. Особливу увагу приділено

взаємозв'язку між аналітичними методами, життєвими циклами продуктів та динамікою ринкового середовища.

Таблиця 1.1 - Основні трактування категорії «продуктовий портфель»

Автор	Визначення	Коментар
Силаков А.В.[27, с. 205]	Продуктовий портфель підприємства – це сукупність товарів та послуг, які пропонує підприємство на ринку в певний час, враховуючи їхні характеристики, цільові ринки, стратегічні цілі підприємства та ринкові умови.	Автор підкреслює сукупність товарів і послуг, що пропонуються на ринку, з урахуванням характеристик, цілей та умов.
Пулік А.М. [2, с. 6]	В англomовній літературі використовується термін «product portfolio» (продуктовий портфель), який описує сукупність продуктів підприємства з урахуванням їхніх ринкових позицій і перспектив.	Автор дає визначення через англomовний термін, акцентуючи увагу на сукупності продуктів, їхніх ринкових позиціях та перспективах.
А. Старостіна [28, с. 99]	Товарний портфель підприємства – це склад однорідної продукції за видами, сортами та марками	Автор акцентує на однорідності товарного портфеля за видами, сортами та марками продукції.
Ф. Котлер [29, с 136]	Продуктовий портфель компанії – Група товарів, тісно пов'язаних між собою схожістю функціональних характеристик, або призначених для продажу одній групі клієнтів, або через схожі типи торгових точок, або в межах одного діапазону цін	Автор трактує термін як набір продуктів або послуг, що пропонуються клієнтам на різних ринках.

Джерело: Створено автором на основі [2, 27-29]

У сфері бізнесу поняття «продукт» має ширший зміст і включає все, що компанія пропонує ринку для задоволення потреб споживачів. Це може бути не лише фізичний товар, а й послуга, ідея або їх поєднання. Товар же -це конкретний матеріальний об'єкт із визначеними фізичними властивостями, призначений для продажу. Отже, кожен товар є видом продукту, але не кожен продукт можна вважати товаром. Наприклад, програмні продукти або консультації є продуктами, але не мають фізичної форми товару.

Бренд, на відміну від продукту та товару, є складнішим поняттям, що включає не лише функціональні характеристики, але й емоційні та асоціативні зв'язки зі споживачами. Бренд являє собою назву, термін, знак, символ, дизайн або їх комбінацію, що ідентифікує товари чи послуги одного продавця та відрізняє їх від конкурентів [30, с. 125]. Бренд додає родовому продукту додаткової цінності, формуючи у свідомості споживачів певний образ, очікування щодо якості та

надійності. Бренд стає своєрідною обіцянкою виробника щодо надання певного набору властивостей, переваг та послуг.

Співвідношення між продуктом, товаром та брендом полягає в тому, що бренд може об'єднувати кілька товарів або продуктів під однією ідентичністю, формуючи впізнаваність та лояльність споживачів [31].

Позитивна репутація успішного бренду тісно пов'язана з високою якістю його продукції та товарів, оскільки саме задоволення від використання створює довіру та лояльність до нього. Тому ефективна стратегія управління продуктовим портфелем включає не тільки розвиток високоякісних товарів та послуг, а й створення сильних брендів, які забезпечують довгострокові конкурентні переваги компанії.

Продуктовий портфель трактується як динамічна сукупність товарів, послуг або брендів, що взаємодіють у рамках єдиної стратегії компанії [1, с. 52]. Його формування передбачає не лише механічне об'єднання продуктів, але й створення синергетичних ефектів між ними. Наприклад, компанія Apple інтегрує апаратне забезпечення, програмні рішення та сервіси в єдиний екосистемний портфель, що підвищує лояльність клієнтів. Ключовим аспектом є диференціація функціональних ролей продуктів: "грошові корови" фінансують інновації, "зірки" забезпечують ріст, а "темні коні" тестують нові ринкові ніші.

У «вузькому» розумінні продуктового портфеля його основна мета полягає у збільшенні прибутковості бізнес-організації через досягнення конкурентних переваг, які можливі за умови наявності різних напрямків діяльності (бізнесів). Відсутність чітко визначеної мети ускладнює розробку продуктових і товарних стратегій, оскільки не дозволяє встановити пріоритети, послідовність дій та обсяги фінансування.

Сфера діяльності, а також ступінь і тип диверсифікації визначають ключові стратегічні господарські підрозділи (СГП) -напрямки бізнесу, масштаб диверсифікації та її види: центрована, споріднена, неспоріднена або конгломератна.

Оптимізація портфеля спрямована на досягнення трьох взаємопов'язаних цільових настанов:

1. Максимізація вартості бренду (як певної сукупності продуктів) – через раціональний розподіл інвестицій між перспективними та зрілими продуктами.

2. Баланс ризиків за рахунок комбінації високоприбуткових активів із стабільними дохідними потоками.

3. Адаптація до змін ринкового середовища шляхом гнучкого перерозподілу ресурсів між стратегічними бізнес-одинацями [3].

Ефективне формування продуктового портфеля ґрунтується на чотирьох фундаментальних принципах, визначених сучасною науковою думкою.

1. Ресурсна відповідність

Кожне рішення про включення продукту до портфеля має враховувати технологічні можливості виробництва, наявність кваліфікованих кадрів та фінансові обмеження. Для мінімізації ризиків рекомендовано застосовувати методи ресурсного планування (Resource Capacity Planning), що дозволяють моделювати вплив нових ініціатив на існуючу інфраструктуру [35].

2. Конкурентна диференціація

Структура портфеля має відображати унікальні конкурентні переваги компанії. Методологія Портера виділяє три базові стратегії: лідерство у витратах, диференціацію та фокусування. Наприклад, бюджетні автовиробники (Kia, Renault) формують портфелі з акцентом на економію масштабу, тоді як люксові бренди (BMW, Mercedes) інвестують у ексклюзивні технології та преміальний сервіс [36].

3. Динамічна адаптація

Швидкість оновлення портфеля має відповідати темпу змін у галузі. У високотехнологічних секторах (ІТ, біотехнології) життєвий цикл продуктів скорочується до 12-18 місяців, що вимагає впровадження гнучких методів Agile Portfolio Management [37]. На противагу цьому, у традиційних галузях (металургія, хімія) актуальними залишаються довгострокові інвестиційні цикли.

4. Багаторівнева синергія

Створення перехресних ефектів між продуктами є ключовим драйвером ефективності. Синергія може проявлятися через:

- Спільне використання дистрибуційних каналів;
- Уніфікацію технологічних платформ;
- Формування єдиного бренд-простору [34].

Стратегічний фокус управління продуктовим портфелем полягає у прийнятті рішень щодо того, які продукти компанія буде розробляти, підтримувати та виводити на ринок, з метою досягнення загальних бізнес-цілей [1, с. 58]. Це передбачає визначення пріоритетних продуктів, ринків та технологій, а також розподіл ресурсів для їх розвитку. Ключовим аспектом є узгодження продуктового портфеля зі стратегією бізнес-організації, щоб забезпечити її конкурентоздатність та стале зростання.

Головне завдання продуктового портфеля полягає у збільшенні прибутку бізнесу шляхом концентрації ресурсів на найперспективніших продуктах і ринках з високим потенціалом доходу. Аналізуючи ринкові тенденції та споживчі потреби, компанія оптимізує свій портфель, виділяючи продукти з високим попитом і впроваджуючи покращення для задоволення клієнтів, що сприяє зростанню доходів. Водночас збалансований продуктовий портфель мінімізує ризики за рахунок диверсифікації пропозицій на різних етапах життєвого циклу та в різних сегментах ринку [32].

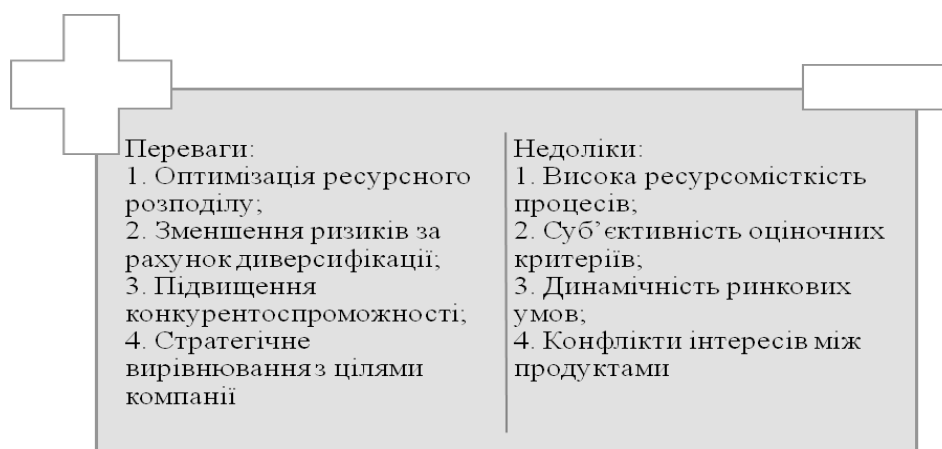


Рис. 1.1 - Переваги та недоліки управління продуктовим портфелем

Джерело: Розроблено автором за даними[1, 4, 5]

Переваги управління продуктовим портфелем (рис. 1.1):

1. Оптимізація ресурсного розподілу

Стратегічне управління портфелем дозволяє ідентифікувати продукти з найвищою рентабельністю та перенаправити інвестиції на їх розвиток. Дослідження показують, що 20% товарів зазвичай генерують 80% прибутку (принцип Парето), що робить ABC-аналіз критичним для виявлення таких "лідерів"[38]. Компанія Nestle, наприклад, регулярно проводить портфельний аналіз, щоб скоротити витрати на малорентабельні бренди та інвестувати в інноваційні продукти, такі як лінійки здорового харчування[5].

2. Зменшення ризиків за рахунок диверсифікації

Баланс між "грошовими коровами", "зірками" та "темними конями" у матриці BCG забезпечує стабільність компанії на різних фазах економічного циклу[1]. Наприклад, Procter&Gamble під час кризи 2008 року змогла підтримати прибутковість за рахунок портфелю побутової хімії, тоді як інноваційні продукти відновлювали попит після її завершення [4]. Диверсифікація також дозволяє мінімізувати залежність від окремих ринків або технологій [5].

3. Підвищення конкурентоспроможності

Систематичний аналіз портфеля дозволяє виявляти продукти, які втрачають ринкові позиції, та оперативно модифікувати їх характеристики. Unilever використовує методику "Brand Vitality Monitor" для оцінки життєвого циклу кожного бренду, що дозволяє оновлювати упаковку, рецептури або ціни до появи конкурентних загроз [2]. Крім того, управління портфелем сприяє створенню крос-продажів, коли доповнюючі товари підсилюють попит один на одного[4].

4. Стратегічне вирівнювання з цілями компанії

Інтеграція портфельного аналізу з корпоративною стратегією забезпечує узгодженість між операційними рішеннями та довгостроковими цілями. BMW, наприклад, використовує продуктивний портфель для поетапного переходу до електромобілів, де традиційні моделі фінансують дослідження нових технологій [5]. Цей підхід також дозволяє відстежувати, як окремі продукти сприяють досягненню KPI, таких як ріст частки ринку або ROI [1, с. 57].

Недоліки та обмеження управління продуктовим портфелем (рис 1.1):

1. Висока ресурсомісткість процесів

Регулярний моніторинг та аналіз портфеля вимагають значних витрат часу, фінансів та кваліфікованих кадрів. Для малих підприємств такі витрати часто є непосильними, що обмежує їх можливості впроваджувати складні методики.

2. Суб'єктивність оціночних критеріїв

Вибір параметрів для аналізу (наприклад, визначення "високого" рівня росту ринку в матриці BCG) часто базується на експертних судженнях, що може призводити до стратегічних помилок. У 1990-х роках компанія Kodak класифікувала цифрові технології як "темних коней", недооцінивши їх потенціал, що стало однією з причин банкрутства [4]. Крім того, традиційні методи недостатньо враховують зовнішні фактори, такі зміни в регуляторній політиці або соціальні тренди.

3. Динамічність ринкових умов

Швидкі зміни в технологіях, поведінці споживачів та конкурентному середовищі роблять деякі інструменти портфельного аналізу застарілими. Наприклад, матриця BCG, розроблена в 1970-х роках, неефективна в галузях з високою інноваційністю, де життєві цикли продуктів скорочуються до 1-2 років [5]. Це вимагає постійної адаптації методів та інтеграції реального часу даних, що підвищує операційну складність.

4. Конфлікти інтересів між продуктами

Управління портфелем часто супроводжується внутрішньоорганізаційними протиріччями, коли менеджери окремих брендів конкурують за ресурси. Це особливо характерно для конгломератів з децентралізованою структурою управління.

Синтезуючи вищезазначене, управління продуктовим портфелем є невід'ємним елементом сучасної бізнес-стратегії, що забезпечує оптимізацію ресурсів, зниження ризиків та підвищення конкурентоспроможності. Однак його ефективність безпосередньо залежить від врахування обмежень, таких як динамічність ринків та суб'єктивність оцінок. Для мінімізації недоліків рекомендується: інтеграція сучасних аналітичних інструментів (AI-платформи для

прогнозування трендів); створення міжфункціональних команд для усунення конфліктів інтересів; гнучка адаптація методологій до специфіки галузі та розміру компанії.

1.2 Методи і моделі аналізу і планування продуктового портфеля

Для аналізу та планування продуктового портфеля бізнес-організації застосовується широкий спектр методів, що включають статистичні, економічні та економіко-математичні підходи, нормативні, технологічні тощо. Ці методи, а також їхні похідні, такі як матричні, нематричні та змішані, дозволяють компаніям оцінювати поточний стан свого портфеля, приймати обґрунтовані рішення щодо його оптимізації та визначати стратегічні напрямки розвитку.

Процес формування продуктового портфеля включає шість взаємопов'язаних стадій, кожна з яких вимагає специфічних інструментів аналізу:

1. Стратегічний аудит

Початкова фаза передбачає комплексну оцінку:

- Зовнішнього середовища (PESTEL-аналіз: політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні, правові чинники);
- Внутрішніх ресурсів (VRIO-аналіз: цінність, рідкісність, імітаційність, організаційна підтримка);
- Конкурентного ландшафту (модель п'яти сил Портера) [11].

Наприклад, фармацевтична компанія перед запуском нових ліків оцінює регуляторні вимоги, патенти конкурентів та наявність наукової бази.

2. Генерація ідей

3. Відбір та оцінка

Критерії відбору проектів включають:

- Фінансову привабливість (NPV, IRR, період окупності);
- Стратегічну відповідність (відповідність місії компанії);

– Ризики (чутливість до змін валютних курсів, сировинних цін). Метод Balanced Scorecard інтегрує фінансові та нефінансові показники, забезпечуючи комплексність оцінки [40].

4. Розробка та тестування

5. Комерціалізація

Успішний запуск вимагає синхронізації:

- Виробничих потужностей;
- Логістичних ланцюгів;
- Маркетингових кампаній. Модель AIDA (Увага, Інтерес, Бажання, Дія)

використовується для планування комунікаційної стратегії [41].

6. Моніторинг та оптимізація

- Постійний аналіз KPIs дозволяє коригувати портфель.

Сучасна наука пропонує широкий спектр інструментів для аналізу та оптимізації продуктових портфелів, які класифікуються на чотири категорії (табл. 1.2):

Інструменти аналізу та оцінки	Переваги	Недоліки	Практичне застосування	Особливості використання у БО різних типів
Економічні методи				
Метод оцінки продуктового портфеля Дібба-Сімкіна	Дозволяє оцінити ефективність товарних позицій на основі динаміки продажів та витрат [39]	Може не враховувати зовнішні фактори, що впливають на продажі, такі як сезонність чи зміни в ринку.	Метод Дібба-Сімкіна може бути використаний у роздрібних мережах для оптимізації асортименту [39].	Ускладнене застосування в нестабільних ринкових умовах через залежність від історичних даних.
Метод «директ-костинг»	Допомагає визначити рентабельність кожного товару, виключаючи загальні витрати.	Не враховує постійні витрати, що може призвести до недооцінки загальних витрат підприємства.	Наприклад, автозаводи аналізують витрати на виробництво кожної моделі авто, щоб розрахувати її мінімальну рентабельну ціну [6].	Менш ефективний для багатoproфільних компаній з високою долею постійних витрат.
Оцінка Варламова	Поеднує якісні та кількісні показники для оцінки доцільності збереження або зміни асортименту.	Вимагає великої кількості даних та може бути складною у застосуванні.	Наприклад, торгові мережі супермаркетів аналізують попит на товари, щоб скоригувати асортимент у кожному окремому регіоні [6].	Потребує значних аналітичних ресурсів, що не завжди доступно для малих підприємств.
Метод експертних оцінок	Дозволяє враховувати суб'єктивні аспекти ринку, які важко формалізувати [6].	Схильний до упередженості та може бути менш надійним без достатньої кількості експертів.	Фармацевтичні компанії використовують цей метод для прогнозування ринкового успіху нових препаратів, залучаючи медичних експертів і фармакологів для оцінки їхньої перспективності.	Обмежена об'єктивність в умовах нестачі незалежних кваліфікованих експертів.

Продовження таблиці 1.2

Метод Боровинського	Враховує різні характеристики товарів, такі як рівень попиту, рентабельність, стратегічна значущість та сезонність [33].	Потребує великої кількості точних даних, складний у реалізації без відповідного програмного забезпечення.	Наприклад, його використовують у ритейлі для оцінки ефективності окремих товарних груп.	Складний для впровадження без автоматизованих систем збору багатфакторних даних.
SWOT-аналіз (Додаток Ж)	Простий у використанні, дає цілісну картину поточної ситуації.	Суб'єктивність оцінок і неможливість кількісного порівняння факторів.	Компанія може використати swot-аналіз для розробки стратегії виходу на новий ринок, зіставивши власні сильні сторони з ринковими можливостями.	Універсальний і зручний інструмент для оцінки позиції сзг в умовах обмежених даних.

Кількісні (статистичні) методи				
ABC/XYZ-аналіз (Додаток Е)	Допомагає класифікувати товари за їхньою важливістю та стабільністю попиту, що сприяє ефективному управлінню запасами.	Не враховує взаємозв'язки між товарами та може бути менш ефективним при швидких змінах у попиті [38].	Наприклад, ювелірна компанія «ювелірсервіс» застосувала цей метод для класифікації своїх товарних запасів. Результати аналізу допомогли визначити, які вироби слід замовляти частіше, а які -рідше [7].	Ефективний для виробничих підприємств з широким асортиментом і стабільною структурою продажів.
Маркетингові дослідження				
Conjoint-аналіз	Надають глибоке розуміння споживчих переваг, що дозволяє адаптувати асортимент до потреб клієнтів.	Вимагають значних ресурсів для проведення досліджень та можуть бути суб'єктивними.	Конjoint-аналіз вимірює цінність окремих атрибутів продукту (ціна, якість, дизайн) через статистичне моделювання вибору споживачів.	Потребує високої дослідницької точності, що не завжди досяжно без зовнішніх агенцій.
Матричні методи				
Матриця BCG	Дозволяє швидко оцінити позиції продуктів за ринковою часткою та темпами зростання, спрощуючи стратегічне планування	Ігнорує інші важливі чинники, як-от конкуренція чи прибутковість, що може призвести до помилкових рішень.	Наприклад, виробник електроніки може виявити, що його новий смартфон є «зіркою» і потребує додаткових інвестицій, тоді як старі моделі варто зняти з виробництва [8].	Оптимальна для попередньої класифікації продуктів у портфелі, особливо в умовах асортиментної перебудови.
Матриця Скандстрат (Додаток З)	Поєднує оцінку споживчої цінності та прибутковості, дозволяючи формувати збалансований портфель продукції.	Залежність від суб'єктивних експертних оцінок та відсутність чітких методичних рекомендацій для визначення стратегій у кожному квадранті.	Використовується для класифікації продукції на категорії, такі як «оптимальний стратегічний вибір», «пастка для споживача», «приманка для споживача» та «країна дурнів», що допомагає приймати обґрунтовані рішення щодо управління асортиментом [72, с. 285].	Ефективна для великих компаній з широким асортиментом продукції, але може бути складною для малих підприємств через потребу в глибокому аналізі та експертних оцінках.
Матриця McKinsey (Додаток Д)	Більш комплексна, враховує кілька факторів для оцінки привабливості ринку та конкурентоспроможності.	Вимагає великої кількості даних та експертних оцінок, що може ускладнити її застосування.	Використовується для прийняття рішень щодо розподілу ресурсів між стратегічними бізнес-одиницями з різним рівнем привабливості ринку та конкурентних	Корисна для комплексної оцінки, але трудомістка для малих підприємств.

			позицій.	
Матриця Ансоффа (Додаток В)	Допомагає визначити стратегії зростання, поєднуючи нові та існуючі продукти з новими та існуючими ринками.	Не враховує ризики та обмеження, пов'язані з кожною стратегією, що може призвести до переоцінки можливостей зростання.	Застосовується для вибору стратегії зростання підприємства, наприклад, при виході з наявними продуктами на нові географічні ринки.	Стратегічно ефективна, проте обмежена при нестабільному споживчому попиті.

Джерело: Створено автором на основі [6, 7, 8, 33, 39, 72]

Далі розглянуто п'ять основних модифікованих варіантів матриці BCG, які розширюють можливості аналізу та підвищують точність стратегічного планування.

1. Матриця BCG 2.0

Матриця BCG 2.0 є удосконаленою версією класичної моделі BCG, яка враховує динаміку життєвого циклу продукту та нові ринкові умови, зокрема цифровізацію та зміну бізнес-моделей [9]. Вона поєднує традиційний підхід BCG з концепцією життєвого циклу продукту, що дозволяє точніше визначати майбутню позицію товару на ринку. Наприклад, технологічні стартапи, що швидко розвиваються, можуть бути класифіковані як "Зірки", але з урахуванням короткого життєвого циклу можуть потребувати швидкої реінвестиції або трансформації бізнес-моделі.

2. Матриця BCG з додатковими секторами

Одним із найбільш поширених удосконалень є введення п'ятого сектору – "Мертві вантажі" (DeadWeight), до якого належать продукти, що не приносять прибутку, але їх неможливо швидко ліквідувати через юридичні чи репутаційні обмеження [10]. Такі продукти можуть включати старі лінії товарів, які підтримуються лише для збереження іміджу бренду або виконання контрактних зобов'язань. Наприклад, виробники автомобілів часто підтримують виробництво запасних частин для застарілих моделей, навіть якщо це економічно не вигідно [11].

3. Динамічна BCG

Динамічна версія матриці BCG відрізняється тим, що враховує змінність ринкових умов та рух продуктів між категоріями протягом часу [12]. Це особливо важливо для галузей із швидкими темпами змін, таких як інформаційні технології

або біотехнології. Наприклад, продукт може почати як "Знак питання", потім перетворитися на "Зірку", а потім стати "Дійною коровою", але за несприятливих умов швидко скотиться до категорії "Собаки". Використання динамічного підходу дозволяє прогнозувати такі зміни та вчасно коригувати стратегію.

4. Матриця BCG з інтеграцією PESTEL-аналізу

Інтеграція PESTEL-аналізу дозволяє доповнити класичну матрицю BCG факторами макросередовища, такими як політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та правові фактори [13]. Наприклад, у фармацевтичній галузі регуляторні зміни можуть різко змінити позицію продукту в матриці: препарат, що був "Зіркою", після введення нових стандартів може стати "Собакою". Таким чином, ця модифікація BCG є особливо корисною для аналізу стратегій у регульованих ринках та в умовах нестабільності.

5. Мультикритеріальна BCG

Мультикритеріальна матриця BCG розширює класичну модель шляхом додавання додаткових параметрів оцінки, таких як рівень ризику, інноваційний потенціал, стійкість до кризових явищ та перспективи міжнародної експансії [14]. Ця модифікація особливо актуальна для транснаціональних компаній, які оперують у різних економічних умовах. Наприклад, продукт може мати низьку ринкову частку в одній країні, але бути перспективним на міжнародному ринку, що змінює його стратегічну позицію.

Модифіковані версії матриці BCG дозволяють точніше аналізувати продуктовий портфель компанії, враховуючи динаміку ринку, життєвий цикл продуктів, зовнішні фактори та додаткові стратегічні критерії [14]. Вибір конкретної модифікації залежить від галузі, масштабів діяльності та стратегічних пріоритетів компанії. У сучасних умовах жорсткої конкуренції використання вдосконалених версій матриці BCG може стати ключовим інструментом для ефективного управління портфелем продуктів та прийняття стратегічних рішень.

Переваги модифікованих матриць: враховують додаткові фактори, такі як життєвий цикл продукту, ризики та макроекономічні зміни, що підвищує точність аналізу. Недоліки: можуть бути складними у застосуванні та вимагати більше даних для побудови.

Загалом, у сучасній практиці існує багато підходів до управління продуктовим портфелем, кожен з яких характеризується власною логікою, глибиною опрацювання та методологічною базою. Кожен підхід передбачає різний розподіл робіт із формування пропозицій щодо оновлення портфеля, а також використання відповідних методів аналізу — від спрощених матричних моделей до комплексних систем фінансового й стратегічного оцінювання.

У цій роботі використано структуровану модель управління ПП, представлену у Додатку А, яка передбачає поетапне проходження ключових стадій: від аудиту галузі та потенціалу СЗГ — до побудови фінансового прогнозу. Ця схема забезпечує логічну цілісність аналізу та дозволяє узгодити стратегічні цілі з конкретними інструментами управління портфелем.

Отже, формування ефективного продуктового портфеля є ключовим фактором успішного стратегічного управління підприємством. Комбіноване застосування цих підходів сприяє стратегічній гнучкості, раціональному розподілу ресурсів та довгостроковій рентабельності бізнесу.

Теорія та практика управління продуктовим портфелем сформувала широкий спектр методів аналізу та планування, тому зараз основна проблема: вибір методів адекватних особливостям функціонування та розвитку БО

1.3 Управління процесами розробки і застосування продуктового портфеля в БО різних типів

Діяльність бізнес-організацій (БО) в Україні регулюється такими основними законодавчими актами, як Господарський кодекс України [60], що визначає засади господарювання, Цивільний кодекс України [61], який регулює цивільно-правові аспекти бізнесу, Закон України «Про підприємництво» [62], Закон України «Про підприємства в Україні» [63], Закон України «Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб – підприємців» [64], Закон України

«Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю» [65], Податковий кодекс України та Закон України «Про ліцензування видів господарської діяльності» [66]. Діяльність каменодробильних підприємств, таких як досліджуване ТОВ «НОВОГРАН КОМПЛЕКТ», регулюється насамперед Кодексом України про надра [67], Законом України «Про охорону навколишнього природного середовища» [68], Законом України «Про оцінку впливу на довкілля» [69], Законом України «Про ліцензування видів господарської діяльності» [70] та Державними будівельними нормами (ДБН) [71].

Методичні засади формування продуктового портфеля еволюціонують у відповідь на цифровізацію та глобалізацію ринків. Інтеграція AI-платформ для прогнозування попиту, застосування блокчейну для відстеження ланцюгів поставок та розвиток екосистемних моделей відкривають нові горизонти для управління. Проте, ключовим залишається принцип балансу між інноваційністю та стабільністю, що вимагає глибокого розуміння як внутрішніх ресурсів компанії, так і зовнішніх ринкових динамік.

Формування та управління продуктовим портфелем має суттєві відмінності залежно від типу організації, її ресурсів, ринкових цілей та галузевих особливостей. У таблиці 1.3 систематизовано ключові аспекти процесів розробки та застосування портфелів для п'яти типів бізнес-структур.

Таблиця 1.3 - Порівняльна характеристика управління продуктовим портфелем

Критерій	Великі корпорації	Малі та середні підприємства (МСП)	Стартапи	Виробничі підприємства	Роздрібна торгівля
Стратегічні цілі	Максимізація ринкової частки, диверсифікація ризиків	Оптимізація обмежених ресурсів, локальна конкуренція	Швидкий ріст, тестування гіпотез	Скорочення циклу виробництва, стандартизація	Динамічний асортимент, крос-продажі
Методи аналізу	Матриця BCG, McKinsey, ABC/XYZ-аналіз	Метод Дібба-Сімкіна, конджойнт-аналіз	Воронка AARRR, MVP-тестування	CCM (метод критичного ланцюжка), PLM-системи	Аналіз кошика покупок, RFID-технології
Інструменти	ERP-системи, AI для прогнозування попиту	Хмарні CRM, Google Analytics	Jira, Trello, Lean Canvas	Цифрові двійники (Boeing)	Динамічне ціноутворення на основі AI

Продовження таблиці 1.3

Ключові показники	ROIC (рентабельність інвестованого капіталу), частка ринку	Маржинальність, оборотність запасів	Коефіцієнт конверсії, LTV	Час виходу на ринок (time-to-market)	Середній чек, NPS (індекс лояльності)
Специфічні виклики	Інерція бюрократичних процесів, конфлікти між підрозділами	Дефіцит даних для аналізу, обмежені бюджети	Нестача фінансування, висока конкуренція	Висока капіталомісткість, складність переналаштування ліній	Швидкі зміни попиту, інтеграція онлайн/офлайн-каналів
Приклади	Nestlé (оптимізація брендів), Unilever (стратегія “Sustainable Living”)	Місцеві виробники органічних продуктів	ІТ-стартапи з моделлю Freemium	Використання PLM у Boeing	Walmart (динамічне ціноутворення)

Джерело: Створено автором на основі [1, 16, 17, 18, 19, 20]

Отже, формування та управління продуктовим портфелем є складним багатовимірним процесом, який значно відрізняється залежно від типу бізнес-структури:

1. Великі корпорації фокусуються на диверсифікації ризиків і максимізації ринкової частки, використовуючи складні аналітичні моделі (матриці BCG, McKinsey), ERP-системи та AI-прогнозування. Їх основний виклик – бюрократична інерція та складна координація між підрозділами.

2. Малі та середні підприємства (МСП) змушені оптимізувати обмежені ресурси, часто обираючи більш доступні методи аналізу (Дібба-Сімкіна, конджоїнт-аналіз) та хмарні CRM-системи. Їхні головні проблеми – дефіцит даних та обмежені можливості доступу до передових технологій.

3. Стартапи зосереджені на швидкому зростанні, тестуванні гіпотез через MVP та методологію Lean Startup. Вони використовують інструменти гнучкого управління, такі як Lean Canvas і AARRR-аналітику. Основна проблема – нестача фінансування та висока невизначеність ринку.

4. Виробничі підприємства роблять акцент на стандартизації та оптимізації виробничих процесів через PLM-системи та цифрові двійники. Висока капіталомісткість та довгий цикл переналаштування є основними обмеженнями.

5. Роздрібна торгівля характеризується необхідністю динамічного управління асортиментом та персоналізації пропозицій. Використання RFID-міток

та AI-драйверів ціноутворення дозволяє ефективно адаптуватися до швидких змін попиту.

Таким чином, управління продуктивним портфелем – це стратегічний процес, який потребує адаптивності, аналітичної глибини та технологічної підтримки. Вибір оптимальної методології та інструментів значною мірою залежить від масштабу бізнесу, галузі та наявних ресурсів.

Управління продуктивним портфелем є життєво важливим процесом для підприємств, особливо в умовах зовнішніх викликів. Наприклад ПрАТ “Гідросила АПМ”, машинобудівний завод, який зіткнувся зі значним навантаженням на свої ресурси (передусім трудові) через велику номенклатуру продукції (71 продукт у 15 лінійках) в умовах воєнного стану [73, с.182].

Для вирішення проблеми надмірної трудомісткості, пов'язаної з частими переналагодженнями обладнання, було застосовано методологію оптимізації продуктового портфеля. Цей процес можна представити у вигляді алгоритму управління продуктивним портфелем, який зазвичай включається до додатків аналітичних робіт (Додаток А).

Кожний «блок» або етап такого алгоритму являє собою комплекс взаємопов'язаних робіт. Наприклад, у кейсі ПрАТ “Гідросила АПМ” одним з перших кроків оптимізації було визначення характеристик (метрик) для оцінки продуктів [73, с. 183-184]. Цей етап відповідає певним аналітичним блокам в алгоритмі управління портфелем.

Саме вибір та застосування цих методів на кожному етапі алгоритму безпосередньо визначає:

- Кваліфікацію фахівців, необхідних для проведення аналізу, збору та інтерпретації даних.
- Чисельність працівників, залучених до процесу, оскільки обсяг робіт та час, необхідний для збору, обробки інформації та застосування обраних моделей аналізу, прямо впливають на кадрові потреби.

– Витрати, пов'язані з виконанням робіт. Невиконання або неякісне виконання завдань на будь-якому етапі алгоритму може призвести до значних витрат, пов'язаних з прийняттям неефективних рішень, втратою часу та ресурсів.

В рамках оптимізації ПрАТ “Гідросила АПМ” було прийнято рішення про скорочення асортименту. За результатами оптимізації кількість продуктів була зменшена з 71 до 51 [73, с. 184]. Основним результатом цього стало зниження загальної трудомісткості налагоджування технологічного обладнання, необхідного для виконання місячної заявки, на 29,3% [73, с. 184].

Цей приклад ілюструє, як послідовне проходження етапів алгоритму управління продуктовим портфелем, застосування відповідних методів та залучення кваліфікованих спеціалістів дозволяє підприємству не тільки проаналізувати свій портфель, але й прийняти обґрунтовані рішення, що призводять до конкретних позитивних змін в операційній діяльності.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «НОВОГРАН КОМПЛЕКТ»

2.1 Загальна характеристика господарської діяльності ТОВ «НОВОГРАН КОМПЛЕКТ» та середовища його функціонування

Успішне управління продуктовим портфелем бізнес-організації передбачає глибоке розуміння її внутрішніх особливостей та ринкового середовища функціонування. Для подальшого аналізу продуктової політики компанії доцільно спочатку надати загальну характеристику діяльності ТОВ «НОВОГРАН КОМПЛЕКТ», визначити його правовий статус, основні напрями господарювання, тощо (табл. 2.1). Підприємство працює на ринку будівельних матеріалів понад 50 років [43]. Незважаючи на те, що юридична особа ТОВ "НОВОГРАН КОМПЛЕКТ" була зареєстрована у 2022 році, підприємство фактично продовжує експлуатацію виробничої бази зі значною історією та досвідом.

Таблиця 2.1 – Загальна характеристика ТОВ «НОВОГРАН КОМПЛЕКТ»

Параметр	Інформація
Повна назва підприємства	Товариство з обмеженою відповідальністю «НОВОГРАН КОМПЛЕКТ»
Код ЄДРПОУ	44707977
Дата реєстрації	30 вересня 2022 року
Розмір статутного капіталу	100 000,00 гривень
Стан юридичної особи	Зареєстровано (станом на 27 квітня 2025 року)
Юридична адреса	Житомирська обл., Звягельський (Новоград-Волинський) р-н, село Сусли, вул. Суслівська, 50
Фактична (поштова) адреса	Житомирська обл., місто Звягель, вул. Гранітна, 24

Продовження таблиці 2.1

Особа, що здійснює управління	Жук Іван Дмитрович
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Основний вид економічної діяльності (КВЕД)	23.69 – Виробництво інших виробів із бетону, гіпсу та цементу
Додаткові види діяльності	45.31 – Оптова торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів 46.13 – Діяльність посередників у торгівлі деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічними виробами 46.63 – Оптова торгівля машинами й устаткуванням для добувної промисловості та будівництва 46.90 – Неспеціалізована оптова торгівля 49.41 – Вантажний автомобільний транспорт 77.11 – Надання в оренду автомобілів і легкових автотранспортних засобів 77.12 – Надання в оренду вантажних автомобілів 77.39 – Надання в оренду інших машин, устаткування та товарів, н.в.і.у.

Джерело: Створено автором на основі [42, 43]

Організаційна структура ТОВ «НОВОГРАН КОМПЛЕКТ» представлена лінійною моделлю управління, яка забезпечує чіткий розподіл функціональних обов'язків між працівниками.

На чолі структури перебуває директор та загальні збори учасників, обов'язки яких зазначені у Статуті підприємства (Додаток Г), якому підпорядковуються ключові посадові особи: менеджер із закупівель, менеджер із продажу, майстри виробництва та вантажник.

Виробничий підрозділ очолюється майстрами. Такий підхід дозволяє оптимізувати виробничі процеси та підвищити ефективність управління підприємством (рис.2.1).

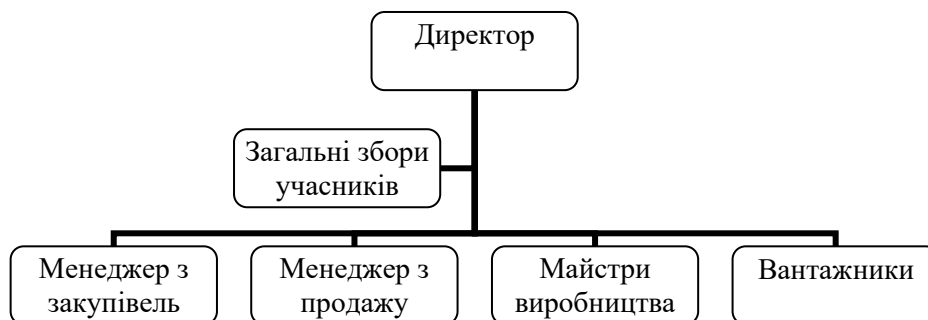


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТОВ «НОВОГРАН КОМПЛЕКТ»

Джерело: розроблено автором на основі [45]

З метою оцінки внутрішнього середовища ТОВ «НОВОГРАН КОМПЛЕКТ» у контексті управління продуктивним портфелем доцільно провести аналіз статутної підсистеми управління, яка визначає повноваження, компетенції та механізми ухвалення рішень на підприємстві.

Органи управління:

Відповідно до розділу 3 Статуту (Додаток Г), до органів управління Товариства належать:

- Загальні збори учасників -вищий орган управління;
- Виконавчий орган -директор.

Повноваження загальних зборів (п. 3.3.2 Статуту):

До ключових компетенцій загальних зборів належать:

- визначення основних напрямів діяльності Товариства;
- затвердження змін до Статуту;
- затвердження річного фінансового плану;
- визначення структури управління та напрямів інвестування.

Це означає, що будь-які рішення щодо запуску нових товарних напрямів, змін асортименту або інвестицій у виробництво повинні погоджуватись загальними зборами.

Повноваження директора (п. 3.11.2 Статуту):

Директор самостійно:

- виконує рішення загальних зборів;
- організовує операційну діяльність;
- підписує договори, веде переговори, здійснює закупівлі;
- визначає персонал, графіки роботи, структуру підрозділів.

Отже, операційне управління ПП, контроль за виконанням планів, реалізація замовлень, узгодження цінової політики -усе це перебуває у повноваженнях директора, без залучення інших осіб.

На ТОВ «НОВОГРАН КОМПЛЕКТ» реалізовано централізовану модель управління, в якій стратегічні рішення затверджуються загальними зборами учасників, а тактичні та оперативні -директором.

Відсутність згадок про спеціалізовані департаменти (маркетингу, планування чи управління асортиментом) свідчить про одноособовий характер прийняття рішень, що знижує гнучкість і системність у сфері управління ПП.

Функції з управління продуктовим портфелем виконуються неструктуровано, часто у ручному режимі, без делегування та процедурної підтримки.

Цей сектор є важливою складовою будівельної галузі України, яка поступово відновлюється після падіння внаслідок війни. У 2023–2024 роках особливе значення мала державна та міжнародна підтримка програм відбудови інфраструктури та житла, що стимулювало попит на продукцію підприємств, що виготовляють бетонні вироби, а саме у 2023 році виробництво бетону в Україні зросло на 20% порівняно з попереднім роком, це зростання пов'язане з активізацією будівельних робіт, спрямованих на відновлення житла та інфраструктури після руйнувань, спричинених війною [44].

Щорічне виробництво гранітного щебеню на підприємстві перевищує 2 мільйони тонн. З урахуванням поточних темпів видобутку, наявні запаси родовища "Конотоп" дозволяють забезпечити стабільну роботу виробництва на період до 35 років [47].

Ключовими споживачами продукції ТОВ «НОВОГРАН КОМПЛЕКТ» є:

- будівельні компанії, які працюють над зведенням житла, доріг, об'єктів інфраструктури;
- приватні забудовники (особливо у межах Житомирської області та сусідніх регіонів);

– муніципалітети та державні органи в рамках локальних проєктів реконструкції.

Щодо конкурентного середовища, ринок представлений як великими гравцями («Бетон комплекс», «Юнігран», «Ковальська»), так і дрібними та середніми регіональними виробниками. Основна конкуренція точиться у сфері ціноутворення, термінів виконання замовлень та можливості гнучкого виробництва нестандартних елементів. ТОВ «НОВОГРАН КОМПЛЕКТ», будучи молодим підприємством, має перевагу у швидкій адаптації до замовника та локальній логістиці.

Крім ринкових умов, значний вплив на діяльність компанії мають регуляторні фактори. До обов'язкових нормативних обмежень належать:

- вимоги екологічного законодавства щодо використання цементу, гіпсу і супутніх матеріалів (ЗУ «Про охорону навколишнього природного середовища») [50];
- технічні регламенти щодо будівельної продукції (ДСТУ Б В.2.7-145:2008 та інші) [51];
- ліцензування господарської діяльності, пов'язаної з видобуванням сировини або наданням транспортних послуг [52].

ТОВ «НОВОГРАН КОМПЛЕКТ» є бізнес-організацією на етапі активного розвитку. Компанія здійснює виробництво бетонних виробів для будівельної галузі, орієнтуючись на потреби приватного і комерційного будівництва.

У 2023 році чистий дохід від реалізації продукції ТОВ «НОВОГРАН КОМПЛЕКТ» становив 3 592,3 тис. грн, у 2024 році -6 744,0 тис. грн. Приріст чистого доходу склав 87,73% (табл. 2.2).

Собівартість реалізованої продукції у 2023 році становила 2 173,7 тис. грн, у 2024 році -4 962,4 тис. грн (зростання на 128,29%).

Чистий прибуток у 2023 році становив 736,3 тис. грн, у 2024 році -367,6 тис. грн (зменшення на 50,07%).

Рентабельність активів у 2023 році становила 22,04%, у 2024 році -9,53%. Рентабельність власного капіталу у 2023 році становила 88,39%, у 2024 році - 30,62%.

Загальний обсяг активів за 2023–2024 роки збільшився на 15,52% (з 3 340,8 тис. грн до 3 859,3 тис. грн), при цьому основне зростання припадало на оборотні активи.

Коефіцієнт покриття поточних зобов'язань зріс з 1,01 до 1,19. Коефіцієнт абсолютної ліквідності зменшився з 0,20 до 0,05. Коефіцієнт автономії зріс з 0,25 до 0,31. Коефіцієнт фінансового ризику знизився з 3,01 до 2,21.

Таблиця 2.2 – Основні фінансово-економічні показники ТОВ «НОВОГРАН КОМПЛЕКТ» за 2023–2024 роки

Показник	2023 рік	2024 рік	Зміна, %
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	3 592,3	6 744,0	+87,73
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	2 173,7	4 962,4	+128,29
Чистий прибуток, тис. грн	736,3	367,6	-50,07
Рентабельність активів, %	22,04	9,53	-12,51 п.п.
Рентабельність власного капіталу, %	88,39	30,62	-57,77 п.п.
Загальний обсяг активів, тис. грн	3 340,8	3 859,3	+15,52
Коефіцієнт покриття поточних зобов'язань	1,01	1,19	+0,18
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,20	0,05	-0,15
Коефіцієнт автономії	0,25	0,31	+0,06
Коефіцієнт фінансового ризику	3,01	2,21	-0,80

Джерело: Створено автором на основі [46]

Отже, ТОВ «НОВОГРАН КОМПЛЕКТ» є підприємством із тривалим досвідом виробництва бетонних виробів, яке, незважаючи на нещодавню реєстрацію нової юридичної особи, базується на міцній виробничій основі. Компанія демонструє позитивну динаміку зростання обсягів реалізації продукції, водночас стикаючись із викликами, пов'язаними зі збільшенням витрат та зниженням рівня рентабельності.

Проведена загальна характеристика дозволяє перейти до більш детального аналізу продуктової політики підприємства та оцінки його асортиментної стратегії у наступних підрозділах.

Асортимент продукції ТОВ «НОВОГРАН КОМПЛЕКТ» сформовано відповідно до потреб будівельного та інфраструктурного сектору, із фокусом на виробництво продукції з природної мінеральної сировини, бетону та залізобетону [45].

Підприємство здійснює виробничу і комерційну діяльність у кількох товарних напрямках, які охоплюють як основну продукцію (технічні та декоративні бетонні вироби), так і супутні будівельні матеріали. Номенклатура продукції класифікується за функціональним призначенням, фізичними характеристиками (розмір, фракція, форма), а також кольоровими і текстурними варіаціями.

З метою подальшого аналізу продуктивний портфель підприємства було згруповано за основними товарними категоріями, наведеними в таблиці нижче (табл. 2.3):

Таблиця 2.3 – Структуроване представлення номенклатури продукції ТОВ «НОВОГРАН КОМПЛЕКТ»

Група продукції	Варіанти / Модифікації
Гранітний відсів	0–5 мм (звичайний, покращений, кубовидний), 0–8 мм (покращений)
Щебінь (дрібний, середній)	3×8, 5×10, 5×20, 10×15, 10×20, 15×20; 20×40 (V і III гр.), 40×70
Гірнична маса / бутовий камінь	Бутовий камінь 100–300 мм, Гірнична маса 0–700 мм, +700 мм
Гранітний декор	Сірий, червоний, синій, жовтий, зелений, коричневий, чорний, світлий попіл
Щебенева суміш	0,05–20 мм, 0,05–40 мм, 0,05–70 мм, 0–700 мм
Стінові блоки	20×20×40 см
Бордюри	8×19×100 см
Тротуарна плитка «Старе місто»	Сірий, зелений, коричневий, оливковий, червоний, жовтий, білий, чорний
Тротуарна плитка «Цегла»	Сіра, зелена, червона, оливкова, жовта, біла, чорна

Джерело: Створено автором на основі [49]

Найбільш представленими групами є тротуарна плитка та інертні матеріали (відсів, щебінь, бутовий камінь, суміші), що разом формують основу товарної пропозиції. Окрему частку складають гранітні декоративні матеріали,

блоки стінові та бордюри, які мають стабільний попит серед муніципальних замовлень і приватних забудовників.

Продукція підприємства адаптована під сучасні вимоги ринку: забезпечується широкий вибір за формою, кольором, структурою поверхні, що дозволяє обслуговувати різні сегменти замовників -від проєктів благоустрою до великомасштабного дорожнього будівництва.

Наявні дані свідчать про значні виробничі потужності ТОВ "НОВОГРАН КОМПЛЕКТ". Річний обсяг видобутку підприємства становить понад 2 мільйони тонн гранітного щебеню всіх фракцій [45]. Ця цифра узгоджується з даними про річний видобуток у 2000 тис. тонн. Підприємство має можливість відвантажувати значні обсяги продукції, про що свідчить показник у 100 вагонів на добу. Вага одного кубічного метра щебеню складає 1200 кг [45].

Ці показники свідчать про налагоджені виробничі процеси та достатній рівень технічного оснащення.

Щодо можливості зменшення або збільшення обсягів виробництва без додаткових втрат чи залучення значних інвестицій, наявні дані дозволяють припустити наступне. Враховуючи заявлені значні виробничі потужності, підприємство, ймовірно, має певний операційний люфт в межах існуючої інфраструктури та обладнання. Це означає, що в певних межах збільшення обсягів виробництва (досягнення максимальної потужності) може бути здійснене без потреби у негайних значних капіталовкладеннях у нове обладнання чи розширення основних фондів.

Водночас, зменшення обсягів виробництва нижче певного рівня може призводити до зростання питомих постійних витрат (наприклад, на утримання обладнання, адміністративний персонал), що потенційно може спричинити додаткові втрати на одиницю продукції, якщо не буде проведено відповідну оптимізацію витратної частини.

2.2. Аналіз системи планування асортименту та ідентифікація елементів управління продуктовим портфелем наявних на ТОВ «НОВОГРАН КОМПЛЕКТ»

У ТОВ «НОВОГРАН КОМПЛЕКТ» система управління асортиментом формується в умовах централізованої моделі організації управління, у якій повноваження розподілені між загальними зборами учасників та виконавчим органом - директором (Додаток Г).

Фактично, формування асортименту на підприємстві здійснюється за принципом реактивного реагування на запити клієнтів, зміни у виробничих можливостях або доступність ресурсів. Рішення щодо введення нових товарних позицій чи припинення випуску окремих продуктів приймаються ситуативно - здебільшого за ініціативою директора або на підставі короткострокової доцільності. Це вказує на відсутність формалізованого планового горизонту, а також - на відсутність інструментальної чи методичної бази для управління продуктовим портфелем.

На підприємстві не застосовуються поширені підходи до класифікації та аналізу продукції - такі як ABC/XYZ-аналіз, оцінка життєвого циклу товарів або матриці BCG. Відсутні як аналітичні, так і процедурні елементи управління: не розроблено положення чи інструкції, що регламентували б етапи асортиментного планування, порядок перегляду портфеля або критерії його оновлення. Відповідальні особи за супровід і моніторинг товарного ряду формально не визначені, що свідчить про неформалізований характер системи.

Попри це, така модель має і певні переваги. Зокрема, вона забезпечує високу адаптивність до умов ринку, що особливо важливо для підприємств, які працюють у регіонах із нестабільною платоспроможністю споживача, сезонними коливаннями попиту або обмеженим колом замовників. Директор має змогу оперативно реагувати на запити, погоджувати замовлення з урахуванням реальних можливостей виробництва, що забезпечує гнучкість і швидкість.

Проте така ситуація створює серйозні стратегічні обмеження. Без регулярного аналізу ефективності позицій у портфелі підприємство може зберігати продукти з низькою маржинальністю або недостатнім попитом, втрачаючи при цьому можливості для концентрації на найприбутковіших напрямках. Також відсутність стандартного планування ускладнює прогнозування обсягів виробництва, планування закупівель сировини та оцінку ефективності асортиментної структури в цілому.

Таким чином, у своїй нинішній формі система управління асортиментом на ТОВ «НОВОГРАН КОМПЛЕКТ» не відповідає критеріям стратегічного менеджменту [53, с. 38]. Вона функціонує на основі інтуїтивного управління і реактивних дій, що може бути прийнятним на етапі становлення підприємства, але обмежує потенціал для стабільного масштабування та підвищення рентабельності.

З огляду на це, доцільним є впровадження навіть мінімального циклічного планування асортименту із закріпленими відповідальними особами, базовим аналізом структури портфеля (наприклад, ABC) та регулярним оновленням товарного ряду на основі даних обліку та продажів.

Для визначення ролі окремих груп продукції у формуванні доходу підприємства було здійснено аналіз обсягів реалізації за стратегічними зонами господарювання (СЗГ).

У процесі дослідження було використано дві групи джерел:

1. Оборотно-сальдові відомості по рахунках 26 та 28 за 2023-24рр., які містили деталізовані дані по реалізації продукції у межах стратегічних зон господарювання СЗГ-1 (тротуарна плитка) та СЗГ-3 (бордюри, блоки, декор) (Додаток Б, Додаток В).
2. Офіційну фінансову звітність підприємства за 2024 рік, де зазначено загальний чистий дохід від реалізації у розмірі 6 744,0 тис. грн. [46].

Підприємство має три основні СЗГ:

- СЗГ-1: тротуарна плитка (основний сегмент діяльності),
- СЗГ-2: інертні матеріали (щебінь, відсів, гірнична маса, гранітний декор),

– СЗГ-3: бордюри, стінові блоки, декоративні елементи.

АВС-аналіз є ключовим інструментом управління асортиментом, що дозволяє класифікувати продукцію залежно від її впливу на загальний дохід підприємства. Його основою є принцип Парето, відповідно до якого основну частку результату забезпечує відносно мала кількість позицій. У випадку товарного аналізу: близько 20% номенклатури формує до 80% виручки [38]. Для потреб АВС-аналізу було використано угруповання продукції за стратегічними зонами господарювання (СЗГ), згідно з раніше визначеною структурою портфеля (табл. 2.4) (рис. 2.2). Класифікацію виконано на основі внеску кожної СЗГ у загальний обсяг доходу підприємства у 2024 році, згідно з офіційною звітністю.

Таблиця 2.4 – Структура доходу за стратегічними зонами господарювання у 2024 році

СЗГ	Дохід, грн	Частка, %	Категорія АВС
СЗГ-1: Тротуарна плитка	3 406 018,21	50,49%	А
СЗГ-2: Інертні матеріали та інше	1 903 522,90	28,23%	В
СЗГ-3: Бордюри, блоки, декор	1 434 458,89	21,27%	С
Разом	6 744 000,00	100,00%	

Джерело: Створено автором на основі (Додаток Б, Додаток В)

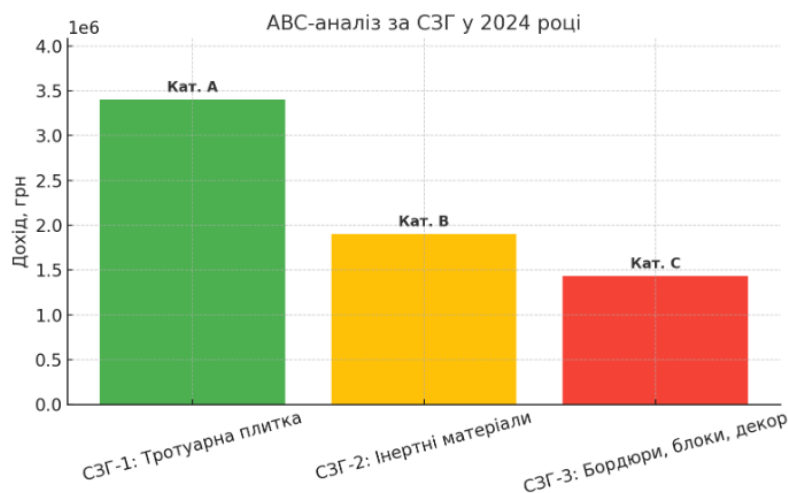


Рис. 2.2 - АВС-Аналіз За СЗГ У 2024 році

Джерело: Розроблено автором на основі (Додаток Б, Додаток В)

Офіційна фінансова звітність ТОВ «НОВОГРАН КОМПЛЕКТ» за 2024 рік фіксує загальний чистий дохід у розмірі 6 744,0 тис. грн [46]. У 2024 році реалізація продукції, що відноситься до СЗГ-1 і СЗГ-3, була відображена у фінансовій звітності. Водночас по СЗГ-2 (інертні матеріали та інше) операції не

проводились або вони не зафіксовані на доступних рахунках бухгалтерського обліку.

Таким чином, неврахована частина доходу в розмірі 1 903,5 тис. грн (або 28,23%) може бути логічно віднесена до СЗГ-2 (інертні матеріали та інше), операції по якій могли проводитися через інші рахунки або облікові статті, що не увійшли до розпорядження.

Це припущення є обґрунтованим і відповідає підходам до побудови внутрішнього аналітичного обліку на малих підприємствах.

Отже:

1. До категорії А віднесено СЗГ-1, яка формує понад 50% доходу та є ключовим джерелом прибутковості підприємства.
2. СЗГ-2 (інертні матеріали та інше) має потенціал до зростання та становить понад чверть загального доходу -її включено до категорії В.
3. СЗГ-3, попри свою структурну важливість, має найменшу частку у виручці та класифікується як категорія С, що потребує перегляду стратегії.

З метою забезпечення порівняльного аналізу структури продуктової виручки, доцільно провести АВС-аналіз не лише за 2024, але й за 2023 рік. Це дозволяє виявити зміни у вагомості окремих стратегічних зон господарювання (СЗГ) у структурі доходу підприємства та тенденції у розвитку портфеля.

У 2023 році найвагомішим джерелом доходу підприємства була продукція СЗГ-2 (інертні матеріали та інше), яка сформувала понад 70% загальної виручки. Тротуарна плитка (СЗГ-1) забезпечила майже 22%, тоді як бордюри і блоки (СЗГ-3) мали найменшу частку -трохи більше 7% (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – АВС-аналіз за стратегічними зонами господарювання у 2023 році

СЗГ	Дохід, грн	Частка у виручці, %	Категорія АВС
СЗГ-2: Інертні матеріали та інше	2 543 861,85	70,81	А
СЗГ-1: Тротуарна плитка	785 267,10	21,87	В
СЗГ-3: Бордюри, блоки, декор	263 171,05	7,32	С
Разом	3 592 300,00	100	

Джерело: Створено автором на основі (Додаток Б, Додаток В)

У порівнянні з 2024 роком (рис. 2.3), спостерігається істотна трансформація портфеля: частка тротуарної плитки зросла майже удвічі та перемістилась до категорії А, водночас інертні матеріали втратили лідерство і перемістились до категорії В.

Це свідчить про зміну ринкового фокусу компанії, а також внутрішнє переорієнтування виробництва та продажів на більш маржинальні або стабільні групи товарів.

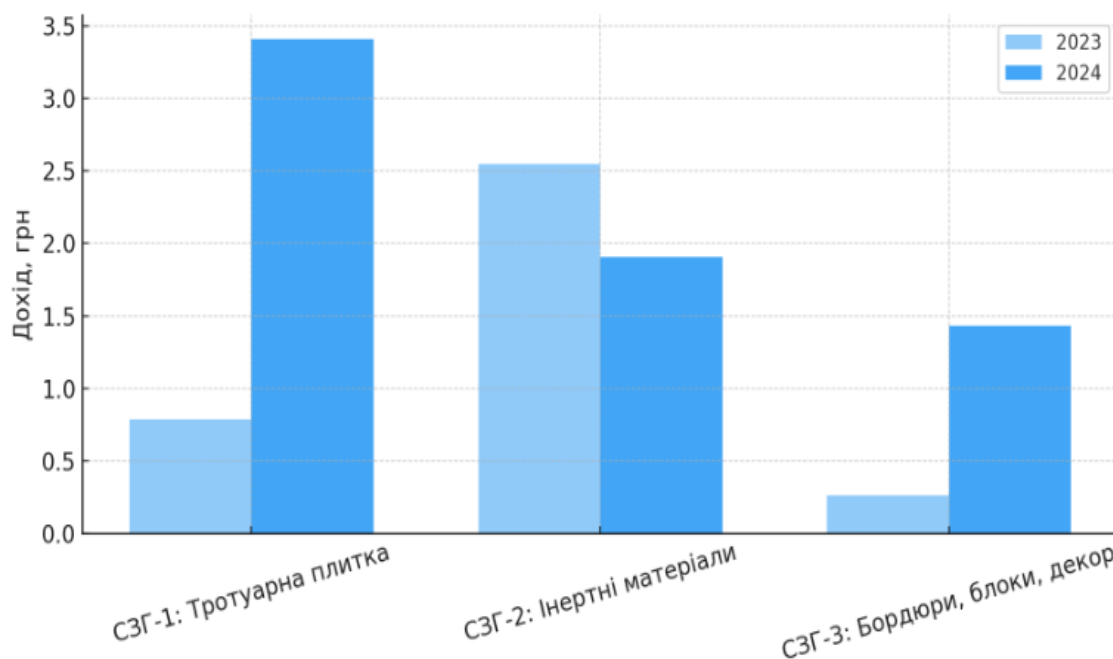


Рис. 2.3 - Порівняльний Дохід За СЗГ: 2023-2024 роки

Джерело: Створено автором на основі (Додаток Б, Додаток В)

З метою комплексної оцінки внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на процес формування та управління продуктовим портфелем ТОВ «НОВОГРАН КОМПЛЕКТ», було здійснено SWOT-аналіз підприємства.

Методика дозволила виявити сильні та слабкі сторони компанії у взаємозв'язку з можливостями та загрозами середовища функціонування.

Такий підхід сприяє формуванню стратегічно обґрунтованих управлінських рішень, орієнтованих на оптимізацію асортиментної політики та підвищення конкурентоспроможності.

Табл. 2.6 - SWOT-аналіз факторів впливу на формування та управління продуктовим портфелем ТОВ «НОВОГРАН КОМПЛЕКТ»

Зовнішнє середовище

Внутрішнє середовище

	Можливості (шанси) 1. Вихід на нові ринки плит та ландшафтного благоустрою завдяки унікальним дизайнерським формам (підрозділ 2.3.3). 2. Відсутність прямої конкуренції на регіональному ринку бетонних плит (табл. 2.15).	Загрози 1. Значне зростання собівартості продукції (+128%) через здорожчання сировини та енергоносіїв (табл. 2.2). 2. Зниження рентабельності власного капіталу (-57,77 п.п.), що свідчить про падіння інвестиційної привабливості (табл. 2.2).
Сильні сторони 1. Наявність власного родовища каменю, що забезпечує стабільність постачання сировини (табл. 2.1). 2. Високий рівень гнучкості виробництва та наявність досвідченого персоналу (табл. 2.1, 2.15)	Розробити нову лінійку дизайнерської плитки з використанням власної сировини та гнучкого виробництва для виходу на сегмент ландшафтного благоустрою з унікальним дизайном (підрозділ 2.3.3, табл. 2.1, 2.15).	Оптимізувати внутрішні витрати та логістику шляхом ефективного використання власного кар'єру та досвіду персоналу, щоб компенсувати зростання собівартості та падіння капітальної рентабельності (табл. 2.1, 2.2).
Слабкі сторони 1. Недостатньо розвинений продуктивний портфель у сегменті дизайнерської плитки (табл. 2.15). 2. Високий рівень фінансового ризику, що обмежує можливості залучення фінансування (Коефіцієнт фінансового ризику = 2,21). (табл. 2.2, 2.15)	Інвестувати у розширення асортименту дизайнерської плитки для повноцінного освоєння ніші благоустрою, використовуючи переваги відсутності конкуренції та нових ринків (табл. 2.15, підрозділ 2.3.3).	Сформувати портфельну політику, яка мінімізує фінансовий ризик, наприклад, через перерозподіл інвестицій у продукти з високою маржинальністю і стійким попитом, щоб уникнути втрат від зовнішнього тиску (табл. 2.2, 2.15).

Джерело: Створено автором

Перш ніж перейти до аналізу портфеля продукції за моделлю BCG, доцільно здійснити загальний огляд фінансових показників підприємства, які

відображають зміни в обсягах діяльності, прибутковості, структурі капіталу та ліквідності. Це дозволяє не лише виявити внутрішні резерви та проблемні зони, але й точніше інтерпретувати динаміку стратегічних зон господарювання у структурі доходу.

Таблиця 2.7 – Порівняння ключових фінансових показників ТОВ «НОВОГРАН КОМПЛЕКТ» за 2023–2024 рр.

Показник	2023 рік	2024 рік
Кількість персоналу	6	7
Дохід (тис. грн)	3 592	6 744
Чистий прибуток (тис. грн)	736	368
Активи (тис. грн)	3 341	3 859
Грошові кошти та їх еквіваленти (тис. грн)	495	123
Поточні зобов'язання (тис. грн)	2 508	2 659
Власний капітал (тис. грн)	833	1 201
Коефіцієнт поточної ліквідності (%)	101.38	118.90
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (%)	43.63	4.64
Коефіцієнт швидкої ліквідності (%)	70.32	73.75
Коефіцієнт автономії (%)	24.93	31.11
Рентабельність активів (ROA, %)	22.04	9.53
Рентабельність власного капіталу (ROE, %)	177.49	36.15
Чиста маржа (%)	20.50	5.45
Покриття необоротних активів власним капіталом (%)	104.35	172.01
Коефіцієнт заборгованості (%)	75.07	68.89
Темп приросту доходу СЗГ-1(%)	–	+334
Темп приросту доходу СЗГ-2:(%)	–	–25
Темп приросту доходу СЗГ-3(%)	–	+445

Джерело: Створено автором на основі [46]

У 2024 році ТОВ «НОВОГРАН КОМПЛЕКТ» демонструє стрімке зростання виручки (+87,7%) та активів (+15,5%), що свідчить про розширення діяльності. Водночас чистий прибуток знизився на 50%, що вказує на погіршення рентабельності. Ліквідність за загальними показниками покращилась, але суттєве скорочення грошових коштів створює ризики поточних розрахунків. Підприємство залишається фінансово самостійним, проте потребує оптимізації витрат і підвищення ефективності управління портфелем продукції.

Для виявлення стратегічної ролі кожного напрямку продукції у структурі діяльності ТОВ «НОВОГРАН КОМПЛЕКТ» використано модифіковану матрицю BCG, адаптовану до умов малого підприємства та відсутності повних ринкових даних (табл. 2.8).

Класична BCG-матриця оцінює позиції товарів або стратегічних зон господарювання (СЗГ) за двома критеріями [10]:

- Темпи зростання ринку (вісь Y),
- Відносна частка на ринку (вісь X).

У модифікованій версії ці критерії адаптовано:

- Вісь Y -темпер зростання доходу по кожній СЗГ у динаміці 2023–2024 років;
- Вісь X -частка кожної СЗГ у загальній виручці підприємства у 2024 році.

Такий підхід дозволяє застосовувати матричний аналіз навіть при обмеженій доступності галузевих статистичних даних.

Таблиця 2.18 – Модифікована матриця BCG СЗГ ТОВ «НОВОГРАН КОМПЛЕКТ» станом на 2024 рік

	Висока частка в доході %	Низька частка в доході %
Високий темп зростання доходу %	★ СЗГ-1: Тротуарна плитка – понад 50% доходу у 2024 – зростання доходу +334%	? СЗГ-3: Бордюри, блоки, декор – 21% доходу – зростання +445%
Низький темп зростання доходу %	🐮 СЗГ-2: Інертні матеріали – 28% доходу – спад доходу –25%	- 🐶 (відсутні СЗГ з одночасно низькою часткою і спадом)

Джерело: Створено автором

Аналіз продуктової матриці дозволяє зробити такі ключові висновки:

1. СЗГ-1 (Тротуарна плитка) позиціонується як «зірка»: напрям із домінуючою часткою ринку та вибуховим зростанням виручки. Він має стати ядром подальшої стратегії з розширення -як у сегменті В2В (будівельні компанії), так і В2С (індивідуальні замовники).

2. СЗГ-2 (Інертні матеріали) виступає як «дійна корова»: стабільний напрям із високим внеском у виручку, але зі зниженням динаміки. Потрібно мінімізувати витрати, зберігаючи обсяги, уникати інвестицій у розширення.

3. СЗГ-3 (Блоки, декор) -це «знак питання», тобто напрям із високими темпами зростання, але ще недостатньою часткою. Він перспективний, але потребує інвестицій у маркетинг, позиціонування і розширення виробництва.

4. У продуктовому портфелі відсутні «собаки» (збиткові та нерозвинені напрямки), що свідчить про загальну ефективність структури, але й вимагає постійного моніторингу, аби не допустити деградації СЗГ-2.

Для кількісного оцінювання рівня концентрації продуктової структури підприємства використовується індекс Герфіндаля–Гіршмана (ННІ) -один з найвідоміших показників, який широко застосовується в аналізі ринків, а також у портфельному аналізі [48, с.53].

Індекс ННІ обчислюється як сума квадратів часток усіх сегментів (у відсотках):

$$HHI = \sum_{i=1}^n p_i^2$$

Джерело: [48, с. 53]

де p_i - частка i -ї стратегічної зони господарювання (СЗГ) у загальному доході підприємства.

Значення ННІ інтерпретуються так:

- ННІ < 1000 -низька концентрація (диверсифікований портфель),
- $1000 \leq \text{ННІ} \leq 2500$ -помірна концентрація,
- ННІ > 2500 -висока концентрація (залежність від обмеженої кількості продуктів) [48, с. 53].

Розрахунок (за даними з табл. 2.4):

$$\text{ННІ} = 50.49^2 + 28.23^2 + 21.27^2 = 2549.00 + 796.91 + 452.39 = 3798.30$$

Отримане значення індексу ННІ становить 3798.30, що суттєво перевищує поріг 2500. Це свідчить про високу концентрацію продуктової виручки підприємства у межах однієї або двох СЗГ, насамперед -СЗГ-1: тротуарна плитка, яка формує понад половину всієї виручки.

Хоча висока концентрація може означати ефективне фокусування ресурсів, вона також створює стратегічні ризики:

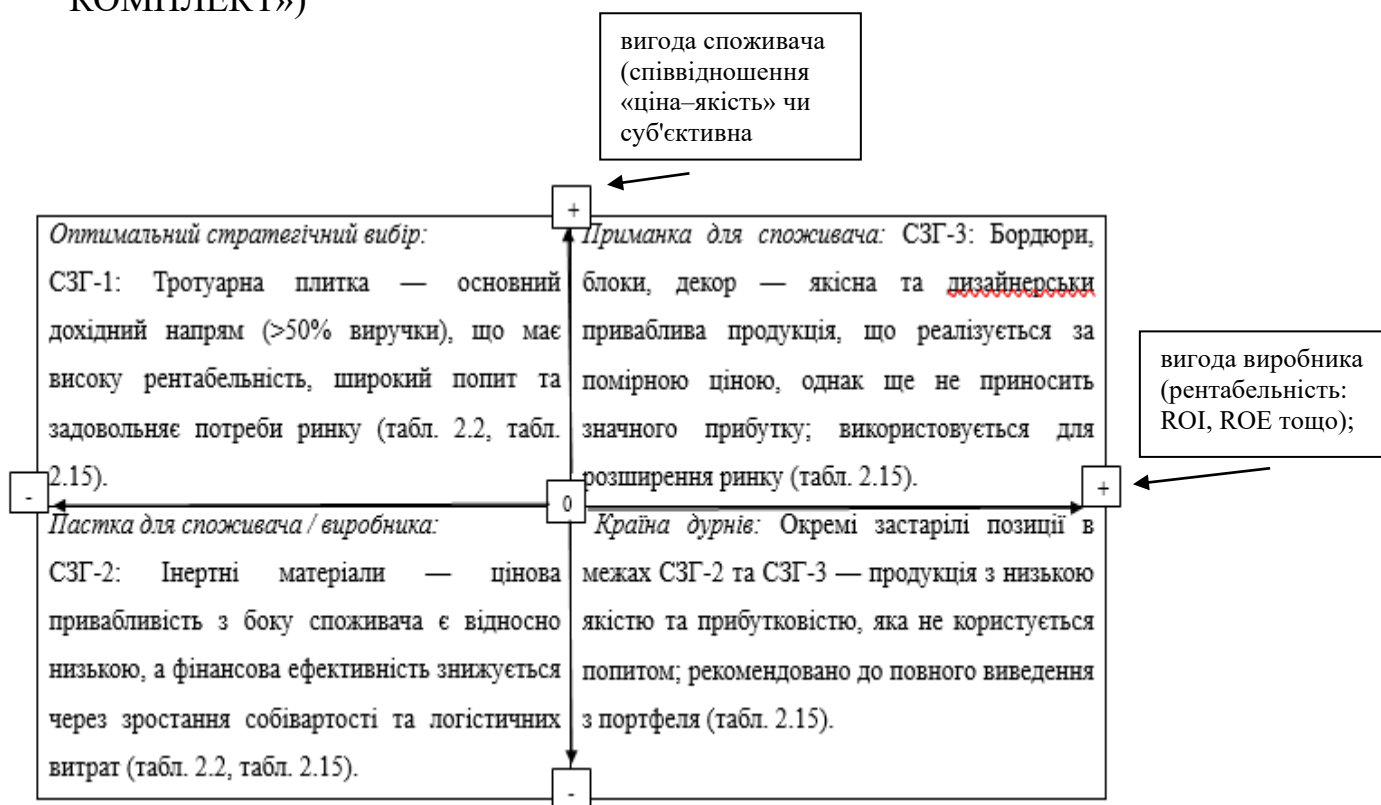
- залежність від обмеженого кола клієнтів або ринків,
- вразливість до змін у ціні або попиті на ключовий продукт,
- зниження фінансової стійкості при кризах у основному сегменті.

У межах дослідження важливо не лише оцінювати продукцію за ринковими характеристиками (наприклад, часткою ринку чи темпами зростання), як це робиться у класичних матричних моделях, а й враховувати взаємозв'язок між вигодою споживача та ефективністю для виробника. Саме такий підхід реалізується у матриці консалтингової компанії “Скандстрат”, яка порівнює продукцію одночасно за двома вимірами:

1. вигода споживача (відношення ціни до отриманої цінності, визначеної експертним шляхом);
2. вигода виробника (рентабельність, ROI, ROE тощо).

Цей підхід дозволяє ідентифікувати продукти, які є одночасно прибутковими для підприємства і цінними для клієнтів, а також ті, що становлять ризики для репутації, фінансів або стратегії. Адаптація даної моделі до реалій ТОВ «НОВОГРАН КОМПЛЕКТ» дає змогу не лише визначити найбільш перспективні напрями для розвитку, але й сформувати портфель, збалансований з погляду ефективності виробництва та цінності для споживача.

Таблиця 2.9 - Матриця “Скандстрат” (адаптована до ТОВ «НОВОГРАН КОМПЛЕКТ»)



Джерело: Створено автором

Матриця “Скандстрат” дозволила виявити стратегічно не вигідні та привабливі напрями продуктової політики ТОВ «НОВОГРАН КОМПЛЕКТ» з урахуванням інтересів як споживача, так і виробника. Це допомагає оптимізувати портфель, інвестуючи в продукти з балансом вигоди та ефективності, та уникати втрат через продукти з критичною диспропорцією цінності. Водночас слід враховувати обмеження моделі, зокрема потребу в експертній оцінці вигідності та відсутність чітких стратегічних рішень для кожного квадранту.

Результати аналізу вказують на необхідність стратегічної диверсифікації портфеля, зокрема - підтримки розвитку СЗГ-3 та переосмислення ролі СЗГ-2. У поєднанні з результатами SWOT, Скандстрат та BCG-аналізів це дозволяє рекомендувати перерозподіл інвестиційної уваги з «перенавантаженого» флагманського напрямку на інші сегменти з потенціалом зростання та вищою рентабельністю.

2.3. Обґрунтування необхідності та можливості управління продуктовим портфелем ТОВ «НОВОГРАН КОМПЛЕКТ»

Після здійснення глибокого стратегічного аналізу продуктової структури ТОВ «НОВОГРАН КОМПЛЕКТ» постало завдання формування оновленого планового портфеля, здатного забезпечити стратегічну гнучкість, зниження ризиків перенасичення окремих напрямів та створення умов для розвитку нових сегментів. Формування нового продуктового портфеля підприємства є складним управлінським завданням, що вимагає поєднання стратегічного мислення, аналітичних інструментів і здатності до адаптації в умовах змінного ринкового середовища. У методичних основах (Додаток А) пропонується багаторівнева розгорнута модель планування ПП, що охоплює багато параметрів і процедур.

У цій роботі застосовано адаптивну, спрощену модель, що зберігає методологічну послідовність, але концентрується на ключових етапах, які мають

значний вплив на якість планового рішення. Її перевага полягає в тому, що вона не лише дозволяє швидко охопити загальну картину, але й чітко фіксує логіку переходу від оцінки ситуації до фінального управлінського рішення.

Запропонована модель включає шість взаємопов'язаних етапів:

1. Формування структури планового ПП,
2. Формування пропозицій щодо управління процесом реалізації ПП
3. Аналіз ситуації в галузі та потенціалу СЗГ,
4. Оцінка конкурентоспроможності,
5. Побудова прогнозованої матриці BCG та Скандрат,
6. Прогноз очікуваних фінансових результатів.

Такий підхід забезпечує стратегічну чіткість, компактність і адаптивність, що особливо важливо для виробничих компаній середнього масштабу, які працюють у висококонкурентному середовищі з обмеженим горизонтом планування.

2.3.1 Формування структури планового ПП

Аналіз динаміки доходів у розрізі стратегічних зон господарювання (СЗГ), проведений у попередніх підрозділах, показав, що СЗГ-1 (тротуарна плитка) утримує позицію лідера, однак супроводжується зростанням навантаження на виробництво і залежність підприємства від одного джерела доходу. СЗГ-2 (інертні матеріали) демонструє ознаки ринкового насичення та потребує переосмислення моделі реалізації, тоді як СЗГ-3 (блоки, декор, бордюри) є перспективною, але поки що недостатньо інтегрованою в загальну бізнес-стратегію.

У межах планування ПП на 2025 рік передбачається зменшення частки домінуючого сегменту, виведення нішевого напрямку на рівень стратегічного пріоритету, а також введення нової товарної пропозиції - гібридної продуктової одиниці, яка поєднує елементи функціональності та декоративності (табл. 2.10).

Модульні декоративно-функціональні плити - ця пропозиція базується на поєднанні технологій виробництва тротуарної плитки з дизайнерськими рішеннями, які раніше застосовувались лише в декоративному сегменті. Продукт передбачає виготовлення плиткових модулів, що мають декоративну поверхню (імітація натурального каменю, дерева, травертина тощо), та конструктивні

особливості (водовідвід, монтаж без фіксації). Така комбінація дозволяє інтегрувати продукцію як у масове будівництво, так і у малу архітектурну форму (МАФ), ландшафтний дизайн та громадські простори.

Обґрунтування доцільності впровадження нової позиції:

- Поєднання вже наявних виробничих технологій (форма, бетон, пігменти) дозволяє знизити стартові витрати;
- Продукт не дублює існуючі позиції, а перехоплює ринок між СЗГ-1 і СЗГ-3, дозволяючи вивести підприємство в унікальний сегмент;
- Маржинальність очікується вищою, ніж по базовій плитці, завдяки іміджевій складовій та індивідуалізації під клієнта;
- Є потенціал участі у муніципальних тендерах з благоустрою та в приватних B2C замовленнях.

Таблиця 2.10 - Планова структура ПП ТОВ «НОВОГРАН КОМПЛЕКТ» (2025)

СЗГ / Напрямок	Стратегічна роль	Планова частка, %	Ключові дії
СЗГ-1: Тротуарна плитка	Базове джерело доходу	42%	Масштабування, автоматизація, вихід у роздрібний B2C
СЗГ-2: Інертні матеріали	Джерело стабільності	21%	Оптимізація, фасування, розвиток логістичних рішень
СЗГ-3: Бордюри, блоки, декор	Сегмент інтенсивного зростання	26%	Позиціонування, преміум-серії, дизайн для ЖК і МАФ
СЗГ-4: Модульні декоративно-функц. плити	Інноваційне розширення портфеля	11%	Запуск пілотної серії, брендинг, вихід у нішевий міський простір

Джерело: Створено автором

Таким чином, оновлений плановий ПП підприємства формує збалансовану структуру, що враховує як фінансову ефективність, так і стратегічні напрями зростання. Наявність нової товарної одиниці створює ефект «м'якої диверсифікації», не розпорошуючи ресурси, але розширюючи ринкове покриття.

2.3.2 Формування пропозицій щодо управління процесом реалізації ПП

Для ефективної реалізації оновленої структури ПП ТОВ «НОВОГРАН КОМПЛЕКТ» необхідне чітке розмежування функціональної відповідальності та мінімальна регламентація процесів управління продуктовими напрямками (СЗГ). Це дозволить уникнути дублювання функцій, зменшити ризик ситуативних рішень і забезпечити цільову координацію між підрозділами.

Таблиця 2.11 - Розподіл відповідальності за СЗГ

СЗГ	Назва напрямку	Відповідальна посадова особа/підрозділ	Основні функції
СЗГ-1	Тротуарна плитка	Комерційний директор + начальник виробництва	Планування обсягів, вихід у B2C, автоматизація
СЗГ-2	Інертні матеріали	Керівник логістики + директор із закупівель	Фасування, логістичні рішення, стабілізація цін
СЗГ-3	Бордюри, блоки, декор	Керівник відділу маркетингу	Позиціонування, преміум-серії, клієнтська аналітика
СЗГ-4	Модульні плити	Комерційний директор + дизайнер-конструктор	Запуск, брендинг, пілотування нової продукції

Джерело: Створено автором

2. Документи, які необхідно розробити або оновити:

1. Положення про управління асортиментом - описує процеси управління портфелем, ключові показники ефективності, відповідальних осіб.
2. Регламент аналітичної оцінки СЗГ - періодичність ABC/SWOT/HHI-аналізу.
3. План-графік оновлення ПП на 2025 рік - деталізує терміни запуску змін, відповідальних, очікувані результати.
4. Модель звітності по СЗГ - єдиний шаблон контролю виконання цілей по кожному напрямку.

2.3.3 Аналіз ситуації в галузі та потенціалу стратегічних зон господарювання (СЗГ)

Станом на 2024 рік будівельна галузь України характеризується поступовим зростанням активності, що зумовлено реалізацією державних програм відбудови, відновленням об'єктів міської інфраструктури та зростанням приватного будівництва. Це створює позитивне середовище для розвитку підприємств, які спеціалізуються на бетонних виробках, інертних матеріалах та декоративних елементах благоустрою [54].

СЗГ-1 (тротуарна плитка) перебуває в сегменті з високим і стійким попитом. Попит формується як у публічному секторі (муніципальні проекти), так і в секторі приватного житлового будівництва. Напрямок демонструє швидке зростання обсягів реалізації, широкі можливості масштабування, високу адаптивність до форм, кольорів та функцій, а також тенденцію до урбаністичного переосмислення візуального середовища.

СЗГ-2 (інертні матеріали) залишається традиційно активним, але ринок поступово наближається до насичення. Ціни стабільні, попит обмежений інфраструктурними проектами. Конкуренція у цьому напрямі -насамперед логістична. Ріст можливий тільки за рахунок нових форматів реалізації (наприклад, фасованої продукції), а також орієнтації на малих замовників.

СЗГ-3 (бордюри, блоки, декор) демонструє стрімке зростання, зумовлене популярністю естетичного і дизайнерського підходу до формування житлового середовища, просторів ЖК, ландшафтних проектів. Привабливість ринку зростає, як і попит на унікальні, авторські форми. Конкуренція в сегменті -помірна, але поступово активізується.

СЗГ-4 (модульні декоративно-функціональні плити) є новим сегментом, що знаходиться на стику функціональних і дизайнерських бетонних виробів. В Україні такий ринок ще не сформований, однак приклади у країнах ЄС демонструють стійке зростання smart-paving-рішень, що поєднують естетику, практичність та архітектурну інтеграцію [55]. Підприємство має можливість увійти в нішу першим - з унікальним продуктом, побудованим на вже наявних виробничих потужностях. Попит потенційно формуватиметься в муніципальному середовищі.

Таким чином, з точки зору ринкової ситуації та зовнішнього середовища, усі чотири СЗГ мають підґрунтя для розвитку. Найбільш сформовані - СЗГ-1 і СЗГ-2, найбільш динамічна - СЗГ-3, найбільш перспективна за новизною - СЗГ-4. Це дозволяє перейти до наступного етапу -аналізу конкурентоспроможності підприємства в межах кожної із зон.

2.3.4 Оцінка конкурентоспроможності

Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «НОВОГРАН КОМПЛЕКТ» у кожній стратегічній зоні господарювання (СЗГ) базується на порівнянні з ключовими регіональними конкурентами, враховуючи спеціальні показники відповідно до особливостей окремих СЗГ.

– СЗГ-1: Тротуарна плитка

Основні конкуренти:

1. Decor Beton (ЧП Пилипчук): виробництво вібропресованої тротуарної плитки, садових бордюрів, декоративних огорож і бетонних блоків для огорож [56].
2. ПП "Будпромтехнологія": виробництво вібропресованої бруківки, цегли та блоків [57].

Таблиця 2.12 - Планова структура ПП ТОВ «НОВОГРАН КОМПЛЕКТ» (2025)

Показник	ТОВ «НОВОГРАН КОМПЛЕКТ»	Decor Beton	ПП "Будпромтехнологія"
Асортимент форм	15	20	18
Наявність кольорових варіантів	Так	Так	Так
Власна логістика	Обмежена	Розвинена	Розвинена
Ціновий сегмент	Середній	Високий	Середній

Джерело: Створено автором

ТОВ «НОВОГРАН КОМПЛЕКТ» має конкурентоспроможний асортимент, але поступається в обсягах виробництва та логістичних можливостях. Для підвищення конкурентоспроможності рекомендовано інвестувати в розширення виробництва та розвиток логістичної інфраструктури.

– СЗГ-2: Інертні матеріали

Основні конкуренти:

1. ТОВ «Юнігран» (м. Житомир): виробниче підприємство з європейськими стандартами виробництва інертних матеріалів, включаючи елементи дорожнього будівництва та інші інфраструктурні ЗБВ [58].

Таблиця 2.13 - Планова структура ПП ТОВ «НОВОГРАН КОМПЛЕКТ»
(2025)

Показник	ТОВ «НОВОГРАН КОМПЛЕКТ»	ТОВ «Юнігран»
Власне родовище	Так	Ні
Наявність сертифікації	Так	Так
Логістика	Обмежена	Розвинена
Ціновий сегмент	Середній	Високий

Джерело: Створено автором

ТОВ «НОВОГРАН КОМПЛЕКТ» має суттєву перевагу у вигляді власного родовища, що забезпечує стабільне постачання сировини та контроль над якістю продукції, а також в перевагу в категорія ціна-якість. Однак обмежені логістичні можливості та менші обсяги виробництва порівняно з конкурентами знижують загальну конкурентоспроможність підприємства. Рекомендовано інвестувати в розвиток логістичної інфраструктури та збільшення обсягів виробництва для зміцнення позицій на ринку інертних матеріалів.

– СЗГ-3: Бордюри, блоки, декор

Основні конкуренти:

1. Decor Beton (ЧП Пилипчук): виробництво садових бордюрів, декоративних огорож і бетонних блоків для огорож [56].
2. ПП "Будпромтехнологія": виробництво вібропресованої бруківки, цегли та блоків [57].

Таблиця 2.14 - Планова структура ПП ТОВ «НОВОГРАН КОМПЛЕКТ»
(2025)

Показник	ТОВ «НОВОГРАН КОМПЛЕКТ»	Decor Beton	ПП "Будпромтехнологія"
Асортимент декоративних елементів	10	20	15
Наявність дизайнерських серій	Обмежена	Так	Так
Ціновий сегмент	Середній	Середній	Середній

Джерело: Створено автором

ТОВ «НОВОГРАН КОМПЛЕКТ» має потенціал у цьому сегменті, але потребує розширення асортименту та впровадження дизайнерських серій для підвищення привабливості продукції.

– СЗГ-4: Модульні декоративно-функціональні плити

Основні конкуренти: G-STONE - виробництво гранітної плитки та слєбів з натурального каменю [59].

Таблиця 2.15 - Планова структура ПП ТОВ «НОВОГРАН КОМПЛЕКТ» (2025)

Показник	ТОВ «НОВОГРАН КОМПЛЕКТ»	G-STONE
Наявність модульних плит	У розробці	Так
Матеріал	Бетон	Граніт
Асортимент форм	Обмежений	Широкий
Ціновий сегмент	Середній	Високий

Джерело: Створено автором

Сегмент модульних декоративно-функціональних плит є новим для ТОВ «НОВОГРАН КОМПЛЕКТ». Відсутність прямої конкуренції в бетонному сегменті створює можливості для зайняття ніші. Рекомендовано прискорити розробку та виведення продукту на ринок.

Отже, ТОВ «НОВОГРАН КОМПЛЕКТ» має конкурентні переваги у вигляді власного родовища та гнучкого виробництва, але потребує інвестицій у розширення виробничих потужностей, логістики та асортименту продукції для підвищення конкурентоспроможності в кожній СЗГ.

2.3.5 Побудова прогнозованої матриці BCG та Скансдрат

З огляду на оновлення портфеля, прогнозована BCG-матриця дозволяє візуалізувати зміни у позиціонуванні стратегічних зон господарювання (СЗГ) за двома критеріями — частка у доході та темп зростання. Цей інструмент сприяє оптимальному розподілу ресурсів та фокусуванню управлінських зусиль.

Таблиця 2.16 – Прогнозована BCG-матриця СЗГ ТОВ «НОВОГРАН КОМПЛЕКТ» станом на 2025 рік (сформована на основі оновленої структури ПП та очікуваних фінансових результатів)

	Висока частка в доході %	Низька частка в доході %
Високий темп зростання %	★ СЗГ-1: Тротуарна плитка – 42% доходу – стабільне зростання – пріоритетний сегмент	? СЗГ-3: Декор, блоки, бордюри – 26% доходу – активне зростання – преміум-позиціонування

Продовження таблиці 2.16

	 СЗГ-2: Інертні матеріали	 СЗГ-4: Модульні плити
Низький темп зростання %	– 21% доходу	– 11% доходу
	– зниження частки	– новий напрямок
	– стабільність без зростання	– інноваційна розробка

Джерело: Створено автором

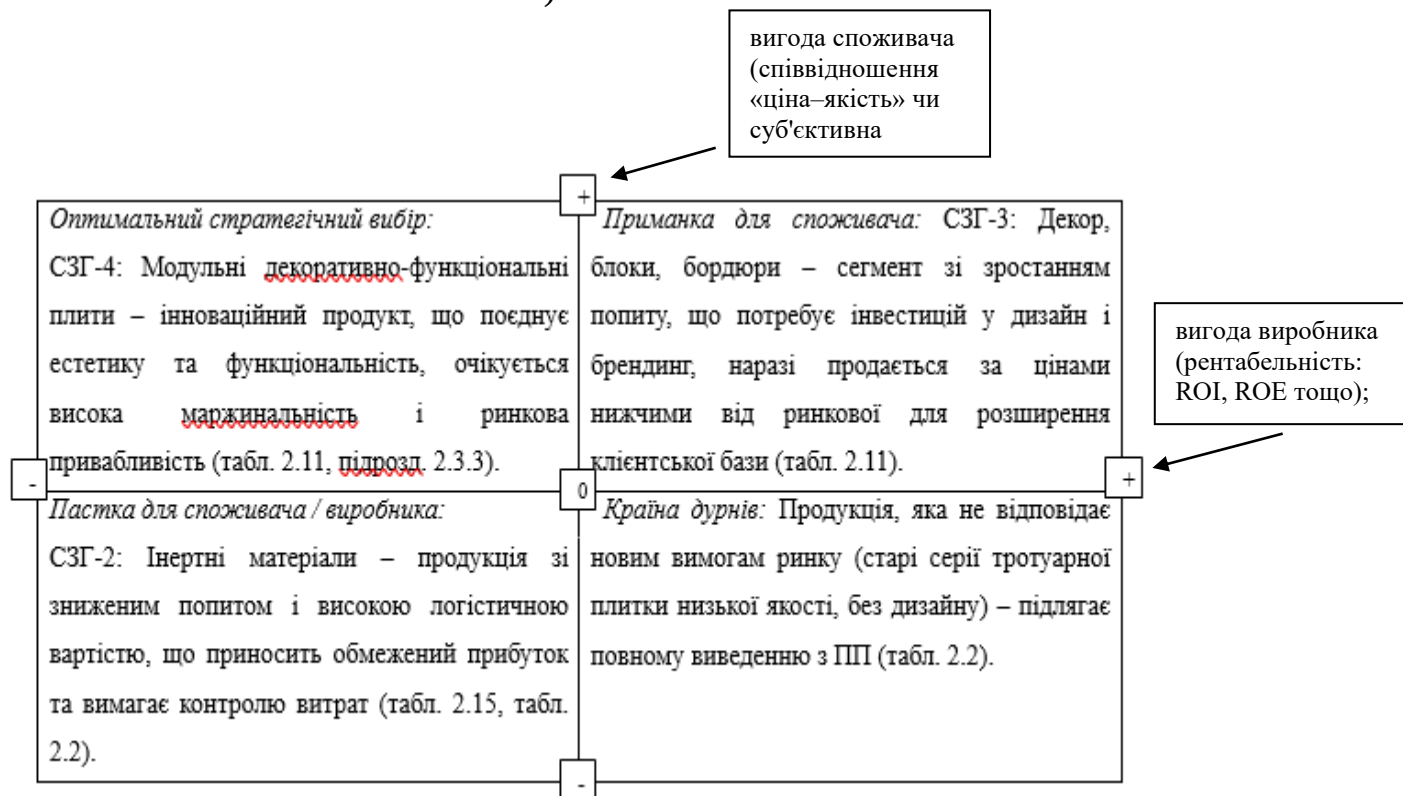
Отже, позиція лідера СЗГ-1 зберігається, але знижується залежність від одного джерела.

СЗГ-3 зміцнює роль перспективного сегмента завдяки редизайну та преміалізації.

СЗГ-2 трансформується у стабілізуючий напрямок із мінімальними інвестиціями.

СЗГ-4 відкриває інноваційне поле для зростання та диверсифікації, з потенціалом розширення у смарт-сегменти.

Таблиця 2.17 – Прогнозована матриця “Скандстрат” (адаптована до ТОВ «НОВОГРАН КОМПЛЕКТ»)



Джерело: Створено автором

Матриця “Скандстрат”, адаптована до умов ТОВ «НОВОГРАН КОМПЛЕКТ», дозволяє оцінити продукцію одночасно з погляду вигоди для споживача та ефективності для виробника, що забезпечує більш глибокий підхід до управління портфелем у порівнянні з класичними ринковими моделями. На

основі оновленої структури ПП (підрозд. 2.3.1) проведено класифікацію стратегічних зон господарювання.

Отже, новий продукт (СЗГ-4) має потенціал стати стратегічним центром портфеля, поєднуючи високу споживчу цінність з прибутковістю. СЗГ-3 виконує роль привабливого інструменту залучення ринку, що потребує розвитку для переходу в верхній правий квадрант. СЗГ-2 потребує жорсткої витратної дисципліни та стабілізації, щоб уникнути повного знекровлення напрямку.

У рамках планування нового продуктового портфеля ТОВ «НОВОГРАН КОМПЛЕКТ» детальний SWOT-аналіз був проведений для кожної СЗГ на етапі стратегічної оцінки, що дозволило ідентифікувати вихідний стан напрямів. Водночас, у цій частині роботи доцільно узагальнити лише ті зміни, які фактично відбулися або закладені в плановій моделі портфеля. Саме тому SWOT-аналіз для СЗГ-1, СЗГ-2 і СЗГ-3 подається в стислому форматі - виключно як резюме ефекту впроваджених управлінських рішень (табл. 2.16), без повтору базового діагностичного аналізу, а на цьому етапі зосереджена увага на новому стратегічному напрямку - СЗГ-4, як такому, що ще не має історії реалізації, але розглядається як точка інноваційного росту у плановому портфелі підприємства (табл. 2.18). Такий підхід дозволяє зосередитись на практичному результаті змін: зміщенні акцентів у портфелі, перерозподілі ресурсів, зниженні ризиків і появи нових можливостей, що виникли саме внаслідок запропонованої реструктуризації.

Таблиця 2.18 – Узагальнений SWOT-аналіз СЗГ 1–3 після оновлення портфеля

Зовнішнє середовище

Можливості (шанси)	Загрози
1 Вихід на нові ринки плит та ландшафтного благоустрою з унікальними дизайнерськими формами (СЗГ-3). Відсутність прямої конкуренції на регіональному ринку бетонних плит (СЗГ-1). Потенціал B2C-сегменту в урбаністичних просторах та ЖК (СЗГ-1, СЗГ-3). Інтерес до smart-paving-рішень (СЗГ-3).	Значне зростання собівартості продукції через здорожчання енергоресурсів і сировини (табл. 2.2). Поява конкурентів у дизайнерському сегменті після запуску нових продуктів. Висока чутливість ринку до цінових коливань.

Внутрішнє середовище

Продовження таблиці 2.18

Сильні сторони 1. Зменшення надмірної частки СЗГ-1 з понад 50% до 42% з одночасним зміцненням позицій СЗГ-3 — як Потенціал для розширення в сегменті дизайнерських рішень (СЗГ-3). Запуск автоматизації процесів та вихід у В2С (СЗГ-1).	Використати виробничу гнучкість і знижену концентрацію на одній СЗГ для запуску преміум-продуктів і модульних плит, орієнтованих на В2С та урбаністичні потреби.	Компенсувати зростання витрат через автоматизацію виробництва; використовувати власне родовище для захисту маржинальності; реагувати на появу конкурентів — посиленням дизайну та персоналізації.
Слабкі сторони Недостатньо глибоко розвинений асортимент у дизайнерському сегменті (СЗГ-3). Високий фінансовий ризик (низький коефіцієнт автономії, табл. 2.2). Обмежені логістичні можливості (СЗГ-2).	Інвестувати у розвиток дизайнерських серій та брендування; налагодити партнерства з архітекторами, щоб компенсувати нестачу внутрішніх компетенцій; розширити логістику для виходу в нові сегменти.	Створити систему раннього реагування на коливання собівартості, уникати запуску продуктів без перевірки попиту; оптимізувати фінансове планування, щоб уникати ризикованих інвестицій у слабкі СЗГ.

Джерело: Створено автором

Отже, оновлений продуктово-стратегічний портфель ТОВ «НОВОГРАН КОМПЛЕКТ» дозволив зменшити ризики через зниження частки СЗГ-1, посилити СЗГ-3 як перспективний напрям, а також покращити баланс сильних сторін і можливостей. SWOT-аналіз показав, що підприємство стало більш гнучким, стійким до ринкових коливань і готовим до розширення у нові сегменти.

Таблиця 2.19 - SWOT-аналіз СЗГ-4: Модульні декоративно-функціональні плити

Зовнішнє середовище

Можливості (шанси) Вихід у нішу smart-paving. Співпраця з архітектурними бюро та ландшафтними компаніями. Запуск демонстраційних майданчиків у ЖК чи муніципалітетах. Позиціонування як «дизайн-інженерного» рішення.	Загрози: Невизначеність попиту у незнайомій для ринку категорії. Можлива поява сильних гравців після валідації ринку. Висока вартість помилки на старті (невдалі перші серії). Низька сприйнятливість традиційного ринку до новизни.
--	--

Внутрішнє середовище

Сильні сторони Відсутність прямих конкурентів у бетонному сегменті регіону. Наявна виробнича база, форми, досвід у плитці. Гнучкість у малосерійному виробництві. Потенціал для створення унікального бренду.	Запровадити демонстраційні зони та розпочати малосерійне виробництво з унікальним дизайном для тестування попиту в урбаністичних просторах..	Скористатись гнучкістю та власними потужностями для швидкого адаптивного реагування на негативний відгук ринку чи появу конкурентів.
Слабкі сторони СЗГ перебуває на стадії ідеї, відсутні обсяги реалізації. Відсутність готових макетів, дизайн-концептів. Висока залежність від архітектурного та проєктного попиту. Потреба у додаткових компетенціях: брендинг, дизайн, маркетинг.	Залучити зовнішніх партнерів (дизайнерів, архітекторів) до створення концептів, аби компенсувати внутрішню відсутність компетенцій і скоротити шлях до ринку..	Запровадити поетапне тестування ринку і створити прототипи з урахуванням низької сприйнятливості споживачів та ризику невдачі на старті.

Продовження таблиці 2.19

Джерело: Створено автором

SWOT-аналіз чотирьох стратегічних зон господарювання підприємства в динаміці до і після запланованих змін засвідчив помітне покращення збалансованості портфеля. У попередній структурі СЗГ-1 була перевантажена та надмірно відповідала за загальний дохід, тоді як СЗГ-2 втрачала ефективність, а СЗГ-3 - хоч і перспективна - залишалась слабо реалізованою.

Після структурного оновлення, зниженням частки СЗГ-1, оптимізацією СЗГ-2, підсиленням СЗГ-3 та введенням нової інноваційної СЗГ-4 досягнуто ключової переваги - перерозподілу ризиків і зменшення критичних слабких сторін. Сильні сторони підприємства отримали нові напрями реалізації. Загрози стали контрольованими, а можливості - краще інтегрованими в стратегічну модель.

Таким чином, SWOT-аналіз підтвердив, що впроваджені зміни в структурі та організації управління ПП запропоновані раніше, не лише розв'язують локальні

проблеми, а й створюють системну стійкість портфеля до ринкових коливань, відкриваючи підприємству простір для зростання та позиціонування в нових нішах.

2.3.6 Прогноз очікуваних фінансових результатів

Для обґрунтування ефективності оновленої структури продуктового портфеля ТОВ «НОВОГРАН КОМПЛЕКТ» здійснено прогноз очікуваних фінансових результатів на 2025 рік. Розрахунки виконані з урахуванням планових часток СЗГ, очікуваного зростання виручки та оцінки концентрації через індекс Герфіндаля–Гіршмана (ННІ).

1. Прогноз загального доходу на 2025 рік

Фактичний дохід у 2024 році: $D_{2024} = 6\,744\,000$ грн

З урахуванням очікуваного зростання на 26% (що відповідає розширенню портфеля і запуску нової СЗГ):

$$D_{2025} = D_{2024} \times (1 + 0,26) = 6\,744\,000 \times 1,26 = 8\,497\,440 \text{ грн}$$

Таблиця 2.20 - Розподіл доходу за СЗГ згідно з плановою структурою

СЗГ	Частка у ПП, %	Формула	Розрахунок	Прогнозований дохід (грн)
СЗГ-1	42%	$D_{2025} \times 0,42$	$8\,497\,440 \times 0,42$	3 568 924,80
СЗГ-2	21%	$D_{2025} \times 0,21$	$8\,497\,440 \times 0,21$	1 784 462,40
СЗГ-3	26%	$D_{2025} \times 0,26$	$8\,497\,440 \times 0,26$	2 209 334,40
СЗГ-4	11%	$D_{2025} \times 0,11$	$8\,497\,440 \times 0,11$	934 718,40
Разом	100%	—	—	8 497 440,00

Джерело: Створено автором

3. Розрахунок індексу Герфіндаля–Гіршмана (ННІ)

$$ННІ_{2025} = 42^2 + 21^2 + 26^2 + 11^2 = 1764 + 441 + 676 + 121 = 3002$$

Для порівняння, у 2024 році (фактична структура):

$$ННІ_{2024} = 3798,3$$

Отже, очікуване зростання виручки на 26% у 2025 році відображає потенціал нової структури портфеля, де зменшено частку найбільш навантаженого напрямку (СЗГ-1), стабілізовано СЗГ-2 та підсилено перспективні СЗГ-3 і СЗГ-4. Перерозподіл часток у портфелі дозволив знизити надмірну залежність від СЗГ-1 (тротуарна плитка), одночасно підвищивши роль СЗГ-3 (декор, блоки) та впровадивши інноваційний напрямок - СЗГ-4 (модульні декоративно-функціональні плити).

Рівень ННІ знижується з 3798,3 до 3002, що свідчить про зменшення концентрації та більш рівномірний розподіл джерел доходу. Запровадження інноваційного сегменту (СЗГ-4) дозволяє розширити ринок без ризику канібалізації, а зміщення акцентів у СЗГ-3 на преміум-продукцію дає змогу наростити маржинальність.

Запроваджено регламент управління портфелем, визначено відповідальних осіб за кожен напрямок, сформульовано пакет організаційних документів. Що підвищують ефективність управління ПП.

Таким чином, запропонований плановий продуктовий портфель створює основу для посилення позицій підприємства на ринку, дозволяє зменшити ризики, розширити клієнтську базу та закласти передумови для подальшого розвитку виробництва, зокрема в інноваційно-дизайнерському сегменті.

Запропонована модель управління продуктовим портфелем (пункт 2.3.2) передбачає перехід від традиційної ієрархічної структури до матричної ОСУ з функціональною спеціалізацією, де основою координації виступають стратегічні зони господарювання (СЗГ). Це створює нові вимоги до внутрішньої побудови управління підприємством, формуючи чіткий розподіл відповідальності за продуктові напрямки між посадовими особами та підрозділами.

По-перше, створюється фактична система управління за СЗГ, в якій кожен напрям (СЗГ-1...СЗГ-4) отримує свою управлінську вертикаль: відповідального керівника або команду (наприклад, комерційний директор + начальник виробництва для СЗГ-1), яка відповідає за розробку, реалізацію та аналітичний супровід портфеля у межах напрямку.

По-друге, завдяки чіткому функціональному розмежуванню зменшується дублювання функцій між відділами (наприклад, виробництво, маркетинг, закупівлі), знижується ризик ситуативного управління та покращується оперативність прийняття рішень.

По-третє, управління ПП інтегрується в формальну систему звітності, яка включає:

1. Модель звітності по СЗГ (операційний і стратегічний контроль);

2. Регламентовану періодичність використання методів ABC, SWOT, ННІ тощо;
3. Оновлений план-графік розвитку портфеля.

По-четверте, оновлення організаційної документації (посадові інструкції, положення про управління асортиментом, аналітичні регламенти) забезпечує інституційне закріплення змін в ОСУ — тобто не лише децентралізацію рішень, але й стандартизацію процесів.

Загалом, впровадження алгоритму управління ПП формує багаторівневу систему управління, де рішення приймаються на рівні кожної СЗГ, але в межах загальної корпоративної стратегії. Це підвищує адаптивність структури, дозволяє фокусувати ресурси на ключових напрямках і забезпечує довгострокову керованість портфелем.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній бакалаврській роботі було виконано комплексне дослідження системи управління продуктовим портфелем (ПП) ТОВ «Новогран комплект». Мета дослідження — удосконалення підходів до управління продуктовим портфелем підприємства на основі сучасних інструментів стратегічного аналізу та прогнозування — досягнута в повному обсязі.

У першому розділі було здійснено глибоке теоретико-методологічне обґрунтування сутності ПП, класифікацію існуючих моделей його управління, розкрито відмінності у підходах залежно від типу бізнес-структури. Деталізовано особливості застосування матричних методів (BCG, McKinsey, Ансоффа), економіко-математичних моделей (лінійне програмування, метод Боровинського), ABC/XYZ-аналізу, а також маркетингових методів (Conjoint, сегментація, прогнозування трендів). Визначено переваги, недоліки та галузі практичного використання кожного з підходів, що дозволило обґрунтовано підійти до вибору інструментів для подальшого аналізу ПП досліджуваного підприємства.

У другому розділі проведено поглиблений аналіз поточної структури ПП ТОВ «Новогран комплект». Здійснено загальну характеристику підприємства, на основі офіційної фінансової звітності визначено показники динаміки доходів, прибутку, активів, ліквідності та рентабельності за 2023–2024 роки. Проведено сегментування асортименту за стратегічними зонами господарювання (СЗГ), визначено їхню роль у доході компанії, побудовано ABC-аналіз і BCG-матрицю за фактичними показниками. Розрахунок індексу Герфіндаля–Гіршмана вказав на надмірну концентрацію доходу в межах однієї СЗГ, що знижувало стійкість портфеля.

Проведений SWOT-аналіз по кожній СЗГ дозволив виявити внутрішні сильні й слабкі сторони та зовнішні можливості і загрози. Зокрема, встановлено, що основна частина виручки зосереджена у СЗГ-1 (тротуарна плитка), тоді як СЗГ-2 (інертні матеріали) демонструвала спад частки, а СЗГ-3 (блоки, бордюри, декор) — потенціал зростання. Також ідентифіковано відсутність системного

підходу до управління асортиментом — відсутність планування, регламентів, фіксації відповідальних, використання аналітичних інструментів.

У третьому розділі було розроблено плановий продуктовий портфель підприємства, структуру якого сформовано відповідно до спрощеної адаптації алгоритму, наведеного у Додатку А. Було визначено доцільність розширення портфеля шляхом створення нової СЗГ-4 — декоративно-функціональних плит для міського середовища, що забезпечило перерозподіл часток між усіма СЗГ та зменшення рівня концентрації. Було запропоновано конкретні стратегічні напрями для кожної СЗГ — від автоматизації (СЗГ-1) та фасування продукції (СЗГ-2) до преміалізації (СЗГ-3) та брендингу інноваційної новинки (СЗГ-4). Розрахунок прогнозованих результатів засвідчив, що потенційне зростання доходу підприємства може скласти 26%, а індекс ННІ знизиться з 3798,3 до 3002, що відповідає критеріям збалансованості ПП.

Окрему увагу було приділено розробці управлінських рішень: визначено перелік відповідальних осіб, точок контролю, етапів реалізації оновленого ПП. Відповідні пропозиції узгоджено з наявною організаційною структурою підприємства та положеннями його Статуту.

Таким чином, у результаті дослідження:

- надано цілісну оцінку стану та проблем управління ПП ТОВ «Новогран комплект»;
- адаптовано інструменти стратегічного аналізу до виробничої специфіки;
- побудовано обґрунтований плановий продуктовий портфель;
- запропоновано практичні управлінські рішення, що підвищують стабільність, прибутковість і гнучкість асортиментної політики підприємства.

Отримані результати мають не лише прикладну цінність, а й можуть бути використані як основа для створення циклічної системи управління продуктовим портфелем на виробничих підприємствах малого та середнього бізнесу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Романченко, Н., Кузнєцова, К. Управління продуктовим портфелем компаній на ринку фешн-ритейлу, - Сучасні виклики і актуальні проблеми науки, освіти та виробництва: міжгалузеві диспути. Журнал «Економічні науки» – 2020 .
2. Пулік А. М. Управління асортиментним портфелем підприємства. Дисертація. Тернопіль, ЗУНУ, 2023.
3. Марценюк, О. Оптимізація асортиментного портфеля торговельного підприємства—чинник підвищення ефективності операційної діяльності. - Матеріали XI Міжнародної науково-практичної конференції „Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах “, 2023, 81-82.
4. Lumen. Книга: Принципи маркетингу, Управління портфелем продуктів — 2022.
URL:[https://ukrayinska.libretexts.org/%D0%91%D1%96%D0%B7%D0%BD%D0%B5%D1%81/%D0%9C%D0%B0%D1%80%D0%BA%D0%B5%D1%82%D0%B8%D0%BD%D0%B3/%D0%9A%D0%BD%D0%B8%D0%B3%D0%B0:_%D0%9F%D1%80%D0%B8%D0%BD%D1%86%D0%B8%D0%BF%D0%B8_%D0%BC%D0%B0%D1%80%D0%BA%D0%B5%D1%82%D0%B8%D0%BD%D0%B3%D1%83_\(Lumen\)/10:_%D0%9C%D0%B0%D1%80%D0%BA%D0%B5%D1%82%D0%B8%D0%BD%D0%B3_%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B4%D1%83%D0%BA%D1%86%D1%96%D1%97/10.04:_%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F_%D0%BF%D0%BE%D1%80%D1%82%D1%84%D0%B5%D0%BB%D0%B5%D0%BC_%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B4%D1%83%D0%BA%D1%82%D1%96%D0%B2](https://ukrayinska.libretexts.org/%D0%91%D1%96%D0%B7%D0%BD%D0%B5%D1%81/%D0%9C%D0%B0%D1%80%D0%BA%D0%B5%D1%82%D0%B8%D0%BD%D0%B3/%D0%9A%D0%BD%D0%B8%D0%B3%D0%B0:_%D0%9F%D1%80%D0%B8%D0%BD%D1%86%D0%B8%D0%BF%D0%B8_%D0%BC%D0%B0%D1%80%D0%BA%D0%B5%D1%82%D0%B8%D0%BD%D0%B3%D1%83_(Lumen)/10:_%D0%9C%D0%B0%D1%80%D0%BA%D0%B5%D1%82%D0%B8%D0%BD%D0%B3_%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B4%D1%83%D0%BA%D1%86%D1%96%D1%97/10.04:_%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F_%D0%BF%D0%BE%D1%80%D1%82%D1%84%D0%B5%D0%BB%D0%B5%D0%BC_%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B4%D1%83%D0%BA%D1%82%D1%96%D0%B2) (Дата звернення 16.02.2025)
5. Новини Житомирської політехники. МОДЕЛЮВАННЯ ТА ОПТИМІЗАЦІЯ ТОВАРНОГО ПОРТФЕЛЯ ПІДПРИЄМСТВА, Конкурсна робота, - 2019, 39с. URL: <https://news.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/03/scientia-potentia-est.pdf> (Дата звернення 16.02.2025)

6. Ярошенко А. С. Методи кількісного дослідження продуктового портфеля / А. С. Ярошенко // Матеріали XI Міжнародної науково-практичної конференції «Актуальні проблеми сучасних наук – 2015», Польща, 2015.
7. Роганова Г. Застосування ABC-та XYZ-аналізу для управління товарними запасами ювелірної продукції. Схід, УДК 336.645.2, - 2010.
8. Козик В. В., Соловій Х. Я. Modification of the Boston Consulting Group matrix in the strategic management of an enterprise. Technology Audit and Production Reserves, 2016, 1.3: 96-102.
9. Kotler, Philip, et al. "Marketing management: 4th European edition." - 2019.
10. Florian Bourqui. The BCG Matrix: a strategic tool for prioritizing your products. – Numeractive. – 2024. URL: <https://numeractive.ch/en/the-bcg-matrix-a-strategic-marketing-tool/> (Дата звернення: 17.02.2025)
11. E. Porter, Michael. "Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors." - 1998.
12. Grant, Robert M. Contemporary strategy analysis. John Wiley & Sons, - 2021.
13. Hill, Charles WL, Melissa A. Schilling, and Gareth R. Jones. Strategic management: an integrated approach: theory and cases. Cengage Learning, - 2020.
14. Mintzberg, Henry, Bruce Ahlstrand, and Joseph B. Lampel. Strategy safari: The complete guide through the wilds of strategic management. Pearson UK, 2020.
15. Віталій Кравченко, Матриця Ансоффа (матриця “продукція – ринки”), LivingFo. – 2022. URL: <https://livingfo.com/matrytsia-ansoffa-matrytsia-produktsiia-rynky/> (Дата звернення: 20.02.2025)
16. Могилова, А. Ю., М. С. Рохліна. "Управління асортиментом товарів." – 2019. URL: <https://www.modscires.pro/index.php/msr/article/download/msr10-02-016/pdf10-02-016/385> (дата звернення: 20.02. 25)
17. MODUS X, Нова AI-реальність: як штучний інтелект полегшує роботу маркетологів і менеджерів із продажу, - 2024, URL:

<https://blog.modusx.digital/uk-ua/articles/the-new-ai-reality-how-artificial-intelligence-simplifies-the-work-of-marketers-and-sales-managers> (дата звернення: 20.02. 25)

18. Центр економічної стратегії. Як малим та середнім підприємствам України стати національними та глобальними чемпіонами?, - 2019. URL: <https://ces.org.ua/wp-content/uploads/2019/09/%D0%A6%D0%95%D0%A1-final-UA.pdf> (дата звернення: 20.02. 25)

19. Impinj, Inc. Zara's Retail Inventory Management System Drives Business, - 2014 URL: <https://www.impinj.com/library/blog/zaras-retail-inventory-management-system-driv> (дата звернення: 26.02. 25)

20. Лічкіна Н. Н. , СИСТЕМИ БЕЗПЕРЕРВНОГО УПРАВЛІННЯ ЖИТТЄВИМ ЦИКЛОМ ВИРОБИ, - 2018, URL: https://stud.com.ua/121115/informatika/sistemi_bezperervnogo_upravlinnya_zhittyevim_tsiklom_virobi (дата звернення: 27.02. 25)

21. Ольга Бутиріна, Що таке геотаргетингова реклама: типи, інструменти й приклади, - 2024. URL: <https://claspo.io/ua/blog/what-is-geotargeting-advertising-types-tools-and-examples/> (дата звернення: 27.02. 25)

22. Верба, Вероніка Анатоліївна, and В. В. Ліщинська. "Оптимізація товарного портфеля як чинник підвищення економічної ефективності виробничого підприємства." Проблеми економіки 4 - 2014: 262-268.

23. Біленький, О. Ю. "Вдосконалення системи управління асортиментом продукції: напрями та результативність." Вісник Одеського національного університету. Економіка 18, Вип. 1 - 2013: 31-37.

24. Cooper, Robert Gravlin, Scott J. Edgett, and Elko J. Kleinschmidt. "Portfolio management for new products." Product Development Institute Inc. - 2001.

25. Brasil, Vinícius Chagas, and J. P. Eggers. "Product and innovation portfolio management." Oxford research encyclopedia of business and management. - 2019.

26. Малюк, С. О., С. А. Малюк. "Маркетинговий підхід до трактування сутності товару й товарного асортименту підприємства." Вісник аграрної науки Причорномор'я. Науковий журнал. Випуск 4 (81) - 2014.

27. Силаков А.В. Маркетинг: системна методологія, реалізація концепції: [монографія] / І. О. Соловійов. – Херсон: Олди-плюс, 2008. – 344 с.
28. Промисловий маркетинг: теорія, світовий досвід, українська практика : підручник / за ред. А.О. Старостіної. – К. : Знання, 2005. – 764 с.
29. Котлер Ф. Основи маркетингу / Г. Армстронг, В. Вонг, Дж. Сондерс – 5-е европ. - 2017. – 751 с.
30. Січко, С.М. "Бренд як інструмент сучасного бізнесу." Економічний вісник Національного гірничого університету 1-2 - 2008: 125-132.
31. Головань О.О., Поняття і сутність бренду. Лекція 1, Запорізький національний університет. URL: https://moodle.znu.edu.ua/pluginfile.php/662394/mod_resource/content/2/%D0%9B%D0%B5%D0%BA%D1%86%D1%96%D1%8F%201.pdf (Дата звернення 16.04.2025)
32. Paul Lopusushinsky, Importance Of Product Portfolio Management, - 2024. URL: <https://theproductmanager.com/topics/product-portfolio-management-importance/> (Дата звернення 16.04.2025)
33. Репіч, Тетяна Анатоліївна. "Удосконалення управління асортиментом на сучасних підприємствах в умовах кризи.", НУХТ, УДК 338.33 - 2009.
34. Благун Іван, Зінаїда Андрушкевич, Руслан Бойко. "синергія інтеграції цифрової логістики та цифрового маркетингу." Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences 338.1 - 2025: 120-126.
35. PRODUCTBOARD. Product Portfolio Management 101. – 2024. URL: <https://www.productboard.com/blog/product-portfolio-management-101/> (Дата звернення 16.04.2025)
36. Bakkah. Product Portfolio Management And Its Objectives, Strategies, Frameworks, Skills, And Real-Time Examples. URL: <https://bakkah.com/knowledge-center/product-portfolio-management> (Дата звернення 16.04.2025)
37. Krebs, Jochen. Agile portfolio management. Microsoft Press, Library of Congress Control Number: 2008927279, p. 67 - 2008.

38. Володимир Витищенко. ABC та XYZ аналіз у Торгсофт. – 2020, URL: <https://torgsoft.ua/articles/gid-po-torgsoft/abc-i-xyz-analiz-v-torgsoft/> (Дата звернення 16.04.2025)
39. Перетятко, Любов, Олена Бомко. Удосконалення існуючих та розробка новітніх методів прийняття управлінських рішень по оптимізації товарного асортименту підприємства. Львівський державний університет безпеки життєдіяльності - 2022.
40. Robert S. Kaplan and David P. Norton. The Balanced Scorecard—Measures that Drive Performance. – 1992. URL: <https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2> (Дата звернення 16.04.2025)
41. Школа Бізнесу Нова Пошта. Модель AIDA в маркетингу – 2024. URL: <https://online.novaposhta.education/blog/model-aida-v-marketingu> (Дата звернення 16.04.2025)
42. Youcontrol. ТОВ "НОВОГРАН КОМПЛЕКТ". URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/44707977/ (Дата звернення 28.04.2025)
43. Офіційний сайт. NovoGran. Контакти URL: <https://novogran.ua/> (Дата звернення 28.04.2025)
44. Pro-Consulting. Аналіз ринку бетонних виробів в Україні – 2024. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-betonnyh-izdelij-v-ukraine-2024-god> (Дата звернення 28.04.2025)
45. Офіційний сайт. ТОВ «Новогран комплект». URL: <https://novogran.ua/> (дата звернення: 15.02.2025).
46. Звітність ТОВ «Новогран комплект». URL: https://clarity-project.info/edr/44707977/yearly-finances?current_year=2023 (дата звернення: 15.02.2025).
47. Офіційний сайт. NovoGran. Про нас. URL: <https://novogran.ua/> (Дата звернення 28.04.2025)
48. Припуга, Наталія Володимирівна. "Методичні підходи до оцінки рівня монополізованості в економіці." Науковий вісник Мукачівського державного університету. Сер.: Економіка 1 - 2016: 51-55.

49. Офіційний сайт. NovoGran. Продукція. URL: <https://novogran.ua/products/> (Дата звернення 28.04.2025)
50. Про охорону навколишнього природного середовища. Документ 1264-XII, чинний, поточна редакція - Редакція від 15.11.2024, підстава - 4017-IX URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1264-12#Text> (Дата звернення 01.05.2025)
51. ДСТУ Б В.2.7-145:2008. Будівельні матеріали. Вироби бетонні тротуарні неармовані. Технічні умови (60262) URL: https://dnaop.com/html/60262/doc-%D0%94%D0%A1%D0%A2%D0%A3_%D0%91_%D0%92.2.7-145_2008 (Дата звернення 01.05.2025)
52. Закон України від 01.06.2000 № 1775-III "Про ліцензування певних видів господарської діяльності " URL: <https://tax.gov.ua/zakonodavstvo/podatkove-zakonodavstvo/normativno-pravovi-akti-z-pitan-kpr/zakoni-ukraini/61689.html> (Дата звернення 01.05.2025)
53. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник / О. М. Сумець ; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. – Харків : ХНУВС, 2021. – 208 с.
54. Прес-служба ОДА. Зроблено в Україні: завдяки державній програмі в 2024 році економіка підсилилась на понад 88 млрд грн. – 2024. URL: <https://tax.gov.ua/zakonodavstvo/podatkove-zakonodavstvo/normativno-pravovi-akti-z-pitan-kpr/zakoni-ukraini/61689.html> (Дата звернення 01.05.2025)
55. Kateryna Oshemkova. Paving for easy steps. We design a comfortable urban landscape – 2021. URL: <https://tax.gov.ua/zakonodavstvo/podatkove-zakonodavstvo/normativno-pravovi-akti-z-pitan-kpr/zakoni-ukraini/61689.html> (Дата звернення 01.05.2025)
56. Decor Beton. Товари. URL: <https://decorbeton.com.ua/products/> (Дата звернення 01.05.2025)
57. Budprom-technology. Товари. URL: https://budprom-technology.com.ua/ua/product_list (Дата звернення 01.05.2025)

58. Юнігран. Виробництво. URL: <https://www.unigran.ua/vyrobnytstvo/shchebin> (Дата звернення 01.05.2025)
59. G-Stone. Вироби. URL: <https://www.g-stone.com.ua/> (Дата звернення 01.05.2025)
60. Господарський кодекс України : Кодекс України; Закон, Кодекс від 16.01.2003 № 436-IV // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/436-15> (дата звернення: 02.05.2025)
61. Цивільний кодекс України : Кодекс України; Закон, Кодекс від 16.01.2003 № 435-IV // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/435-15> (дата звернення: 02.05.2025)
62. Про підприємництво : Закон України від 07.02.1991 № 698-XII // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/698-12> (дата звернення: 02.05.2025)
63. Про підприємства в Україні : Закон України від 27.03.1991 № 887-XII // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/887-12> (дата звернення: 02.05.2025)
64. Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб – підприємців та громадських формувань : Закон України від 15.05.2003 № 755-IV // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/755-15> (дата звернення: 02.05.2025)
65. Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю : Закон України від 06.02.2018 № 2275-VIII // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/2275-19> (дата звернення: 02.05.2025)
66. Податковий кодекс України : Кодекс України; Закон, Кодекс від 02.12.2010 № 2755-VI // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/2755-17> (дата звернення: 02.05.2025)

67. Про ліцензування видів господарської діяльності : Закон України від 02.03.2015 № 222-VIII // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/222-19> (дата звернення: 02.05.2025)

68. Кодекс України про надра : Кодекс України; Закон, Кодекс від 27.07.1994 № 132/94-ВР // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/132/94-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 02.05.2025)

69. Про охорону навколишнього природного середовища : Закон України від 25.06.1991 № 1264-XII // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/1264-12> (дата звернення: 02.05.2025)

70. Про оцінку впливу на довкілля : Закон України від 23.05.2017 № 2059-VIII // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/2059-19> (дата звернення: 02.05.2025)

71. Про будівельні норми : Закон України від 17.11.2009 № 1704-VI // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/1704-17> (дата звернення: 02.05.2025)

72. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник / Шершньова З. Є. ; М-во освіти і науки України, Київ. нац. екон. ун-т. — 2-ге вид., перероб. і доп. — Київ : КНЕУ, 2004. — 699 с.

73. Галушко, Л. В., І. О. Андрощук. "Особливості антикризового управління продуктивним портфелем машинобудівних підприємств в умовах критичного обмеження ресурсів." Центральноукраїнський науковий вісник - 2023.