

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

Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

Менеджмент бізнес-організацій
07 Управління та адміністрування
073 Менеджмент

Форма здобуття освіти: очна (денна)

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА
УПРАВЛІННЯ ТОВАРНИМ АСОРТИМЕНТОМ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ
ЯГОТЕНКО КАРІНИ СЕРГІЙВНИ

Науковий керівник: к.е.н., доц., доц. кафедри менеджменту В'ячеслав ДАНИЛЮК

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

Завідувач кафедри д.е.н., проф. Михайло САГАЙДАК

Київ 2026

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1	6
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНИМ АСОРТИМЕНТОМ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ	6
1.1. Поняття і сутність товарного асортименту бізнес-організації	6
1.2. Характеристика процесу управління товарним асортиментом бізнес-організації	15
1.3. Методичний інструментарій оцінювання товарного асортименту бізнес-організації	22
РОЗДІЛ 2	28
АНАЛІТИЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНИМ АСОРТИМЕНТОМ ТОВ «АФЕ-ІНВЕСТ»	28
2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «Афе-Інвест»	28
2.2. Оцінювання товарного асортименту ТОВ «Афе-Інвест»	42
2.3. Обґрунтування заходів з удосконалення системи управління товарним асортиментом у ТОВ «Афе-Інвест»	54
ВИСНОВКИ	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	68
ДОДАТКИ	73

ВСТУП

У сучасних умовах розвитку ринкової економіки ефективне управління товарним асортиментом є одним із ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності бізнес-організації. Швидкі зміни споживчих потреб, посилення конкуренції та динамічність ринкового середовища зумовлюють необхідність постійного удосконалення підходів до формування та оптимізації асортименту. Проблема полягає в тому, що традиційні підходи до управління товарним асортиментом часто не відповідають сучасним вимогам ринку, що призводить до зниження ефективності діяльності підприємств. Це обумовлює *актуальність дослідження* та потребу в розробці дієвих управлінських рішень.

Сучасні наукові дослідження у сфері управління товарним асортиментом зосереджені на обґрунтуванні стратегічних підходів до його формування в умовах нестабільного ринкового середовища. У статті Білоцерківського О. Б. обґрунтовується важливість інтеграції управління асортиментом із процесами просування товарів. Його теоретичні підходи було використано у цій роботі для формування комплексної системи стимулювання збуту й узгодження асортиментної політики з маркетинговими комунікаціями підприємства [1]. Микитенко Н. В. детально досліджує методологію категорійного менеджменту як сучасного інструменту оптимізації товарних потоків. Її розробки щодо виділення й управління окремими товарними категоріями стали підґрунтям для оптимізації структури асортименту ТОВ «Афе-Інвест» [2]. Кравчук Т. приділяє ключову увагу практичним чинникам й етапам побудови асортиментної матриці в ритейлі, враховуючи купівельний попит і логістичні потужності. Цей доробок використано для класифікації факторів впливу на асортиментну політику досліджуваного підприємства і виявлення резервів підвищення його конкурентоспроможності [3]. Попри вагомий внесок зазначених учених, динамічність ринкового середовища і

специфіка діяльності компаній в Україні потребують постійного оновлення прикладного інструментарію, що й зумовило вибір теми дослідження.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних і прикладних аспектів управління товарним асортиментом бізнес-організації.

Для досягнення поставленої мети визначено такі *завдання* дослідження:

- визначити поняття і сутність товарного асортименту бізнес-організації;
- охарактеризувати процес управління товарним асортиментом бізнес-організації;
- проаналізувати методичний інструментарій оцінювання товарного асортименту бізнес-організації;
- дати загальну характеристику діяльності ТОВ «Афе-Інвест»;
- оцінити товарний асортимент ТОВ «Афе-Інвест»;
- обґрунтувати заходи удосконалення процесу управління товарним асортиментом у ТОВ «Афе-Інвест».

Об'єктом дослідження є відносини, які виникають у процесі управління товарним асортиментом бізнес-організації.

Предметом дослідження є процеси управління товарним асортиментом бізнес-організації.

Методологічну основу кваліфікаційної роботи становлять загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, застосування яких дозволило забезпечити достовірність й обґрунтованість отриманих результатів. У процесі виконання роботи було використано метод теоретичного узагальнення і систематизації, який застосовано у першому розділі для уточнення понятійно-категоріального апарату, дослідження сутності товарного асортименту бізнес-організації і класифікації елементів системи управління ним. Метод аналізу і синтезу слугував інструментом для розкладання системи управління асортиментом ТОВ «Афе-Інвест» на окремі складові і подальшого їх об'єднання в цілісну оптимізовану модель у рекомендаційній частині. Для аналітичного оцінювання фінансово-економічної діяльності ТОВ «Афе-Інвест» було застосовано економіко-статистичні методи, а саме ABC- і XYZ-аналіз. Порівняльний аналіз використано для співставлення

фактичних показників діяльності підприємства за досліджувані періоди, виявлення відхилень, а також для порівняння ефективності існуючої і запропонованої систем управління асортиментом.

Практичне значення отриманих результатів полягає в розробленні рекомендацій щодо удосконалення системи управління товарним асортиментом, які можуть бути використані в діяльності ТОВ «Афе-Інвест» з метою підвищення ефективності формування асортиментної політики, оптимізації товарної структури та зростання конкурентоспроможності підприємства.

Інформаційною базою дослідження є наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, нормативно-правові акти, статистичні матеріали, фінансова та управлінська звітність ТОВ «Афе-Інвест», аналітичні огляди, а також дані власних досліджень автора.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 72 сторінки, містить 23 таблиці, 10 рисунків, додатки та список використаних джерел із 40 найменувань

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНИМ АСОРТИМЕНТОМ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Поняття і сутність товарного асортименту бізнес-організації

В умовах економічної нестабільності особливої ваги набуває ефективне управління товарним асортиментом підприємства, адже саме від нього значною мірою залежить рівень конкурентоспроможності бізнес-організації. Формування асортименту потребує зваженого підходу, оскільки як надмірна його широта, так і надмірна обмеженість можуть мати негативні наслідки. Зокрема, надто широкий перелік товарів здатний спричинити внутрішню конкуренцію між продуктами одного бренду, тоді як занадто вузький асортимент обмежує можливості підприємства щодо задоволення потреб споживачів і, як наслідок, призводить до втрати ринкових позицій.

Прийняття рішень щодо формування або коригування товарного асортименту передбачає проведення комплексного аналітичного процесу. Він охоплює дослідження ринкової кон'юнктури, вивчення споживчих уподобань, оцінку умов забезпечення ресурсами, а також прогнозування економічних результатів від змін у структурі продукції. В основі цього процесу лежить маркетингова діяльність, яка спрямована на визначення цільових сегментів ринку відповідно до стратегічних орієнтирів підприємства. Аналіз характеристик споживачів дозволяє виявити їхні ключові потреби, мотивацію та поведінкові особливості, що безпосередньо впливають на формування асортиментної політики.

Планування асортименту відбувається поступово: від загального визначення товарних категорій до деталізації продуктових ліній і конкретних товарних позицій. Стійкість асортиментної структури залежить від специфіки

діяльності підприємства та динаміки змін попиту на ринку. Водночас доцільність включення певного товару до асортименту визначається рівнем його реалізації, прибутковістю та конкурентною позицією.

Актуальність дослідження сутності товарного асортименту підтверджується значною увагою з боку науковців до цієї проблематики. У зв'язку з цим доцільним є узагальнення та порівняння різних підходів до трактування поняття «товарний асортимент», що дозволяє глибше розкрити його економічний зміст (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 - Трактування поняття «товарний асортимент»

Автор	Трактування поняття	Основні характеристики
Безугла Л.С., Агафонов О.Д., Гладкий Д.Р. [4]	Товарний асортимент розглядається як сукупність продукції, яка має тісні взаємозв'язки за функціональним призначенням, орієнтована на однакові групи споживачів, реалізується через подібні канали збуту та перебуває в межах одного цінового сегмента.	Спорідненість товарів, єдність споживачів, цінова узгодженість
Біляк Т.О. [5]	Асортимент продукції визначається як об'єднання товарів однієї категорії, що можуть випускатися під спільною торговою маркою або включати різні брендові позиції.	Категорійність, брендова належність
Браницька І.І. [6]	Під асортиментом розуміється впорядкована сукупність товарів, згрупованих за певними ознаками, де структура визначається часткою кожного виду продукції в загальному наборі.	Структурованість, групування
Гармідер Л.Д., Самай І.О. [7]	Асортимент товарів – це сформований набір продукції підприємства, що має спільне функціональне призначення та взаємозв'язок між окремими елементами.	Єдність функцій, взаємозалежність
Костромін А.О. [8]	Товарний асортимент трактується як сукупність різновидів продукції (видів, сортів, моделей), об'єднаних спільними характеристиками або ознаками.	Різноманітність, класифікаційні ознаки
Молнар О.С. [9]	Асортимент являє собою комплекс взаємопов'язаних товарних груп, які формують єдину пропозицію підприємства.	Взаємозв'язок груп, комплексність
Петриківа О.С. [10]	Товарний асортимент визначається як загальний перелік продукції, що пропонується підприємством, де окремі групи товарів орієнтовані на конкретні сегменти споживачів і відповідають бізнес-моделі компанії.	Орієнтація на споживача, товарні групи

Джерело: складено автором на основі [4-10]

Критичний аналіз наведених у таблиці 1.1 дефініцій свідчить про відсутність єдиного підходу серед науковців до трактування сутності товарного

асортименту, що зумовлено різними методологічними акцентами. Частина дослідників розглядають асортимент переважно через призму функціональної, виробничо-технологічної чи брендової спорідненості товарів, тоді як інші автори акцентують увагу на його внутрішній структурованості, класифікаційних ознаках і комплексності формування єдиної пропозиції. Найбільш адаптованим до сучасних умов ринкової економіки вбачається підхід О.С. Петриківої, де товарний асортимент позиціонується не просто як статичний перелік продукції, а як динамічний інструмент задоволення потреб конкретних сегментів споживачів відповідно до загальної бізнес-моделі компанії. Синтезуючи зазначені погляди, у межах цього дослідження під товарним асортиментом бізнес-організації запропоновано розуміти стратегічно сформовану, гнучку й оптимізовану сукупність товарних груп і позицій, яка інтегрує в собі функціональну взаємопов'язаність продукції, комерційну доцільність її реалізації і чітку орієнтацію на мінливі запити цільового ринку з метою забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

Варто підкреслити, що критерії об'єднання продукції в межах асортименту можуть суттєво відрізнятися. До таких ознак, зокрема, належать функціональне призначення товарів, орієнтація на конкретні сегменти споживачів, спільність каналів реалізації, ціновий рівень, техніко-економічні характеристики та інші параметри. Саме різноманітність підходів до визначення цих ознак зумовлює багатогранність трактування сутності товарного асортименту бізнес-організації.

Товарний асортимент доцільно розглядати як структуровану сукупність товарів підприємства, сформовану відповідно до визначених критеріїв та орієнтовану на забезпечення ефективного задоволення потреб цільового ринку. Узагальнення ключових ознак, за якими формується асортимент продукції, представлено на рис. 1.1.

Формування товарного асортименту бізнес-організації є комплексним процесом, що здійснюється за участю різних функціональних підрозділів підприємства. Зокрема, до цього процесу залучаються маркетингові служби, фінансові підрозділи, відділи збуту, а також планово-економічні служби, що

забезпечують обґрунтування доцільності прийняття відповідних управлінських рішень.

Водночас ефективність формування асортименту значною мірою залежить від врахування сукупності чинників як зовнішнього, так і внутрішнього середовища функціонування підприємства. Доцільно систематизувати такі фактори у табл. 1.2.

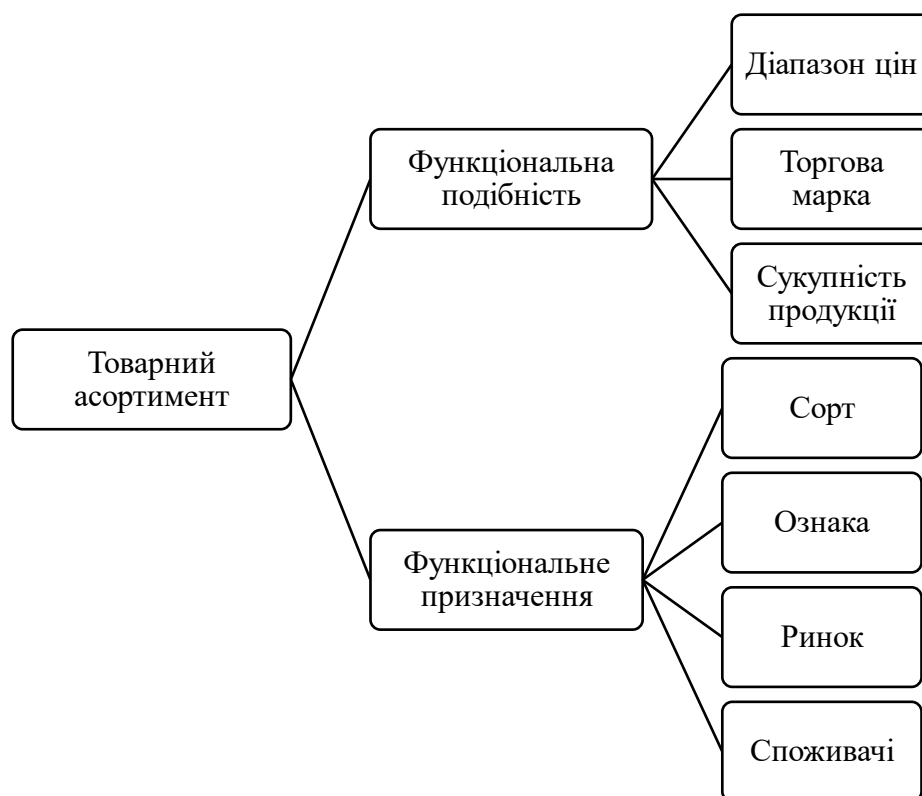


Рисунок 1.1 – Характеристики поняття товарного асортименту

Джерело: складено автором на основі [4]

Фактори, узагальнені в табл. 1.2, потребують ґрунтового врахування та всебічного аналізу під час прийняття рішень щодо формування або перегляду товарного асортименту бізнес-організації. Їх ігнорування може призвести до неефективної асортиментної політики та втрати конкурентних переваг на ринку.

Водночас слід підкреслити, що процес оновлення асортименту не обмежується лише його розширенням або введенням нових товарних позицій. У ряді випадків доцільним є оптимізаційний підхід, який передбачає скорочення номенклатури продукції, вилучення нерентабельних або малоефективних товарів і

концентрацію на більш перспективних напрямках діяльності. У цьому контексті важливого значення набуває поняття оптимального товарного асортименту, який не обов'язково є максимально широким.

Оптимальний асортимент доцільно розглядати як раціонально сформовану сукупність товарів підприємства, що забезпечує найбільш повне задоволення актуальних потреб споживачів при одночасному досягненні економічної ефективності діяльності підприємства, зокрема мінімізації витрат і максимізації результатів [7].

Таблиця 1.2 - Фактори зовнішнього та внутрішнього середовища, що впливають на формування товарного асортименту бізнес-організації

Фактори зовнішнього середовища	Фактори внутрішнього середовища
соціально-демографічні: структура населення за віком і зайнятістю, рівень доходів, споживчі вподобання, особливості попиту в міських і сільських регіонах	кадрові: забезпеченість кваліфікованими працівниками, витрати на залучення спеціалістів, у тому числі маркетологів
політичні: стан і стабільність ринку, зміни у законодавстві, державне регулювання підприємницької діяльності	технологічні: рівень технічного оснащення виробництва, можливості його вдосконалення, умови зберігання продукції
економічні: вартість енергоресурсів, податкове навантаження, ціни на обладнання, доступність фінансових ресурсів, взаємовідносини з партнерами	фінансово-економічні: наявність власних і залучених коштів, доцільність впровадження нових товарів, оцінка витрат і результатів
ринкові: позиція підприємства, рівень конкуренції, наявність вільних ринкових ніш	інфраструктурні: рівень розвитку системи управління асортиментом та можливості його оновлення
технологічні: доступність сучасних технологій і обладнання на ринку	збутові: наявність каналів реалізації продукції та їх ефективність

Джерело: складено автором на основі [7;11;12]

Фактори, узагальнені в табл. 1.2, потребують ґрунтовного врахування і всебічного аналізу під час прийняття рішень щодо формування або перегляду товарного асортименту бізнес-організації. Їх ігнорування може призвести до неефективної асортиментної політики і втрати конкурентних переваг на ринку. У цьому контексті особливої ваги набувають збутові й інфраструктурні чинники, адже ефективність реалізації й оптимізації сформованого товарного асортименту

залежить від обраних шляхів й інфраструктури доведення товарів до кінцевого споживача. Це зумовлює потребу ґрунтовного дослідження сутності каналів дистрибуції бізнес-організації як невід'ємного елементу управління її ринковою пропозицією. У сучасній економічній науці підходи до трактування цього поняття трансформуються під впливом цифровізації ринку й інтеграції маркетингу й логістики. Для глибокого розуміння економічного змісту даної категорії доцільно узагальнити дефініції провідних вітчизняних і зарубіжних науковців (табл. 1.3).

Порівняльний аналіз наведених у табл.1.3 дефініцій дозволяє стверджувати, що погляди науковців сходяться у визначенні базової функціональної ролі каналів дистрибуції як системного інструменту подолання часового, просторового і правового розривів між виробництвом і споживанням товарів. Думки Н. В. Гайванович, Р. Палматієра і Л. Стерна збігаються у розумінні каналу як інституціональної сукупності взаємозалежних організацій й торговельних посередників, що спільно забезпечують трансформацію продукту у доступне для споживача благо. Інший вектор єдності наукової думки простежується між О. А. Біловодською, М. Ю. Гвоздецькою і К. Коласінською-Моравською, які сходяться у тому, що канал розподілу є першочергово логістичною і маркетинговою підсистемою, яка впливає на ринкову позицію фірми й ефективність оптимізації її товарних потоків. Сучасні дослідники Л. Ліпич і Дж. Дент, суттєво розширюють традиційні межі досліджуваного поняття, фокусуючись на мультиканальності й управлінні взаємовідносинами з партнерами, що є найбільш актуальним для торговельних підприємств у теперішніх умовах.

Таким чином, під каналом дистрибуції бізнес-організації у межах цього дослідження ми розуміємо стратегічно керовану, інтегровану мережу партнерських інститутів і цифрових платформ, яка забезпечує фізичне переміщення, правове супроводження й ефективний збут товарного асортименту підприємства з метою максимального задоволення запитів споживачів.

Таблиця 1.3 – Теоретичні підходи до трактування поняття «канал дистрибуції»

Автор	Трактування поняття	Власний коментар автора дослідження
Гайванович Н. В. [34]	Сукупність взаємопов'язаних організацій або індивідів, які приймають на себе або допомагають передати іншому право власності на конкретний товар чи послугу на шляху від виробника до споживача.	Автор акцентує увагу на правовому та організаційному аспектах, розглядаючи канал як ланцюг суб'єктів ринку, що забезпечують юридичне та фізичне переміщення блага.
Біловодська О.А., Гвоздецька М.Ю. [35]	Елемент маркетингової та логістичної систем підприємства, що забезпечує оптимізацію товарних потоків та інтеграцію процесів збуту задля задоволення ринкового попиту.	Науковці обґрунтовано поєднують маркетингову орієнтацію на споживача із логістичною вимогою мінімізації витрат при управлінні збутовими потоками.
Кошельок Г.В. [36]	Форма організації господарських зв'язків між суб'єктами оптової та роздрібної торгівлі, яка визначає ефективність комерційної діяльності та швидкість товарообігу.	У визначенні чітко виділено комерційну складову та роль посередницьких інститутів (опту) у прискоренні реалізації товарних запасів.
Ліпич Л. [37]	Мультиканальна система взаємодії бізнес-організації із цільовим ринком, яка інтегрує традиційні та цифрові комунікаційні й збутові платформи для створення цінності.	Підхід відображає сучасні тренди ритейлу, трансформуючи поняття каналу з простого фізичного шляху в комплексну омніканальну систему взаємодії.
Kolasińska-Morawska K. [38]	Стратегічний інструмент логістики розподілу, який формує основу побудови ринкової позиції підприємства через забезпечення доступності товарів у потрібному місці та часі.	Зарубіжний дослідник наголошує на стратегічному та часовому чинниках, де канал дистрибуції є головним фактором формування конкурентних переваг.
Dent J. [39]	Маршрут, за допомогою якого компанія виводить свої продукти та ціннісні пропозиції на ринок, що охоплює управління відносинами з дилерами, дистриб'юторами та кінцевими клієнтами.	Автор зміщує фокус на партнерські відносини та дилерські мережі, трактуючи канал як інструмент довгострокового B2B-менеджменту.
Palmatier R. W., Sivadas E., Stern L. W., El-Ansary A. I. [40]	Набір взаємозалежних організацій, залучених до процесу створення продукту або послуги, доступних для використання або споживання кінцевим покупцем.	Класичний фундаментальний підхід, який визначає канал як складну систему спільного створення цінності та забезпечення її фінального споживання.

Джерело: складено автором на основі [34-40]

У ході даного дослідження важливо зазначити, що формування товарного асортименту підприємства здійснюється за трьома основними напрямками:

1. *Розширення асортименту* передбачає збільшення кількості товарних позицій у складі продукції. Воно спричиняє як кількісні, так і якісні зміни

асортиментного набору. Основними причинами розширення є поява нових товарів і виробників, збільшення попиту та пропозиції на ринку, а також висока рентабельність виробництва і реалізації окремих продуктів.

2. *Скорочення асортименту* полягає у зменшенні числа товарних позицій шляхом звуження широти та повноти асортименту. Основними причинами скорочення є низька рентабельність або збитковість окремих товарів, а також зниження попиту на певні групи продукції.
3. *Асортиментна стабілізація* характеризується відносною сталістю набору продукції та низькою частотою його оновлення. Такий стан асортименту забезпечує задоволення постійного попиту на ключові товари без необхідності значних змін [30].

Формування асортименту відбувається поетапно: від визначення широких товарних категорій до деталізації лінійок і конкретних товарних позицій, що наочно відображено на рис. 1.2.

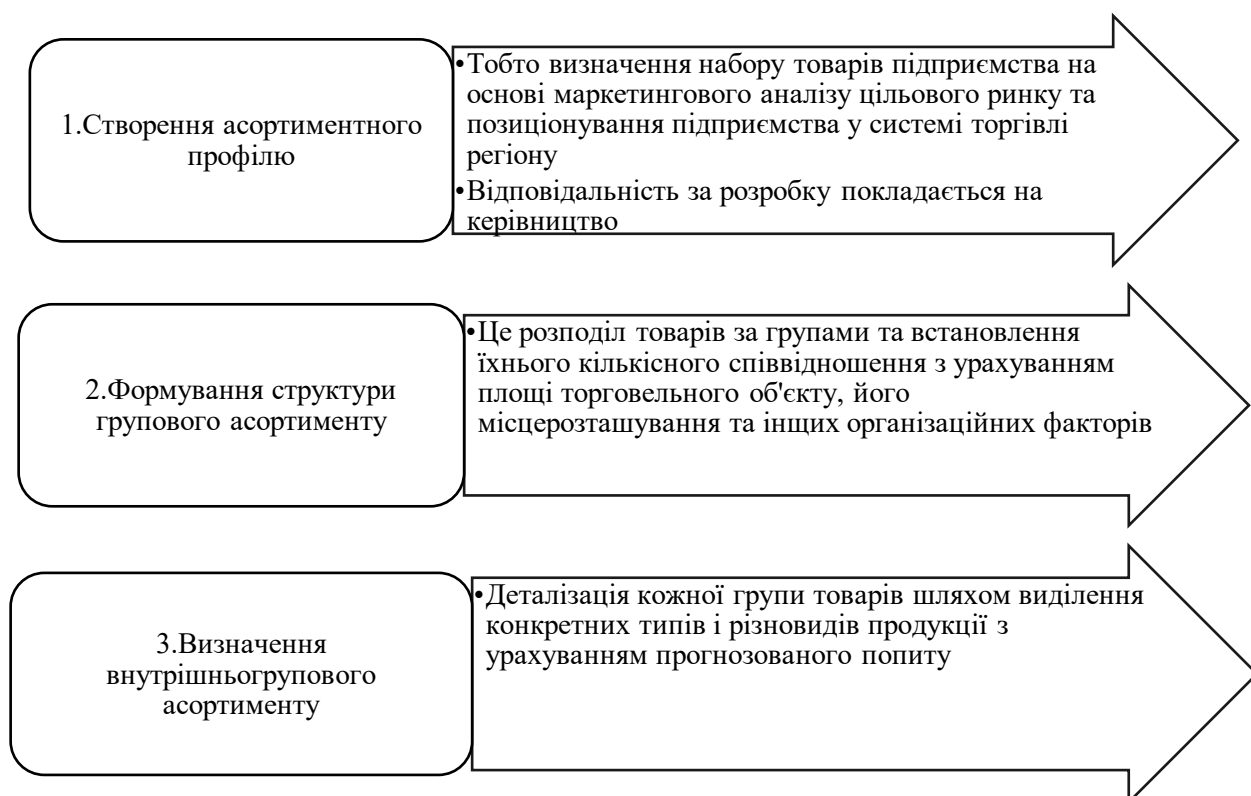


Рисунок 1.2 – Етапи формування товарного асортименту організації

бізнес-

Джерело: складено автором на основі [13]

Слід підкреслити, що єдиної універсальної моделі формування товарного асортименту для всіх торговельних підприємств не існує, оскільки кожна компанія з урахуванням власної специфіки визначає оптимальну стратегію асортиментної політики самостійно. При цьому прийняття рішень щодо формування асортименту має базуватися на комплексному врахуванні маркетингових, логістичних та виробничих аспектів, інтегрованих із потребами та уподобаннями потенційних споживачів.

Інноваційний підхід до формування асортименту безпосередньо залежить від специфіки діяльності підприємства, його стратегічних цілей і позиції на ринку. Рішення щодо структури товарного асортименту приймаються після детального вивчення конкретної ринкової ніші, на яку орієнтована компанія [31].

Планування асортименту слід здійснювати з урахуванням стадій життєвого циклу продукції, формуючи асортиментні напрями відповідно до очікуваного розвитку товарів, що дозволяє забезпечити їхню відповідність потребам ринку та стратегічним завданням підприємства (рис. 1.3).

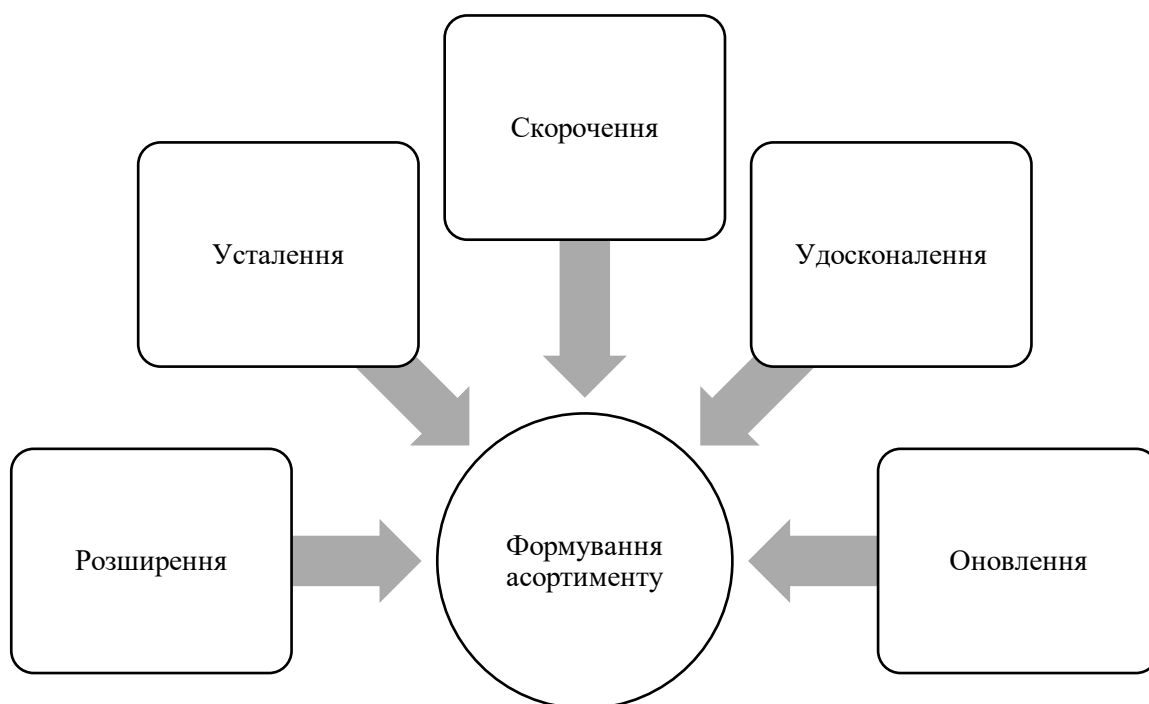


Рисунок 1.3 – Формування товарного асортименту за векторами розвитку

Джерело: складено автором на основі [14]

Такий підхід до формування товарного асортименту сприяє його розширенню, збереженню та зміцненню репутації відомого бренду, а також підтримці стабільних позицій підприємства на ринку. Прийняття рішення щодо впровадження нового бренду або використання існуючого як ефективного маркетингового інструменту потребує ретельного аналізу потенційного сприйняття нових товарних позицій споживачами, а також оцінки можливості підтримки діяльності підприємства з боку партнерів та контрагентів, тоді як залучення інституційного рівня відбувається лише у поодиноких випадках [14].

У цілому, можна сказати, що товарний асортимент бізнес-організації є комплексом взаємопов'язаних товарних позицій, які формуються з урахуванням функціональних характеристик, споживчих уподобань та стратегічних цілей підприємства. Його структура визначається кількістю та співвідношенням товарних груп, а також різновидами продукції всередині кожної групи, що забезпечує відповідність пропозиції ринковому попиту. Процес формування асортименту включає етапи створення асортиментного профілю, розрахунку групової структури та деталізації внутрішньогрупового набору товарів. Оптимальний асортимент спрямований на задоволення потреб споживачів при мінімізації витрат підприємства та підтриманні стабільної позиції на ринку. А вибір асортиментної стратегії залежить від специфіки діяльності компанії, її ринкової ніші, життєвого циклу продукції та потенційного впливу бренду на споживчий ринок.

1.2. Характеристика процесу управління товарним асортиментом бізнес-організації

Ефективне функціонування бізнес-організації в динамічному ринковому середовищі залежить від архітектури системи менеджменту її комерційної пропозиції. Системний підхід передбачає розгляд управління товарним

асортиментом як цілісного комплексу взаємопов'язаних елементів, що мають чітку ієрархію, внутрішні зв'язки і цільову спрямованість [15]. Основними конструктивними елементами цієї системи виступають об'єкт і суб'єкт управління, функції, принципи, організаційна структура, методи, а також етапи процесу прийняття асортиментних рішень. Тільки за умови детальної характеристики і гармонізації кожного з цих елементів можливо досягти синергетичного ефекту, що виражається в оптимізації товарних потоків і зростанні конкурентоспроможності підприємства.

Об'єктом управління у досліджуваній системі виступає товарний асортимент бізнес-організації, який розглядається не як статичний перелік номенклатурних позицій, а як динамічна сукупність товарних груп, підгруп, категорій й окремих артикулів, що перебувають у постійному русі й трансформації. До об'єкта управління також належать внутрішні зв'язки між різними товарними лініями, структура ринкової пропозиції компанії, матеріальні та інформаційні потоки, які супроводжують рух продукції від етапу закупівлі чи виробництва до кінцевої реалізації [16]. Специфіка об'єкта полягає в його багатоаспектності. Адже він одночасно характеризується кількісними параметрами, такими як ширина, глибина, повнота й оновлюваність, і якісними критеріями, серед яких споживча цінність, рентабельність і життєвий цикл товарів. Належне визначення меж об'єкта управління дозволяє керівництву чітко диференціювати товарні маси і застосовувати до них специфічні інструменти оптимізації.

Суб'єктом управління товарним асортиментом є керуюча підсистема підприємства, яка представлена сукупністю лінійних і функціональних керівників, профільних фахівців і спеціалізованих підрозділів, наділених повноваженнями і відповідальністю за прийняття й реалізацію асортиментних рішень. У сучасних умовах до суб'єктів управління відносять топ-менеджмент компанії, який визначає стратегічні вектори розвитку портфеля брендів, керівників маркетингових служб, менеджерів із закупівель, логістів, а також категорійних менеджерів, які відповідають за життєздатність окремих продуктових ліній. Ефективність суб'єкта управління визначається рівнем його професійної компетентності, швидкістю

реагування на ринкові сигнали, якістю інформаційно-аналітичного забезпечення і чітким розподілом функціональних обов'язків між усіма учасниками управлінського процесу, що мінімізує дублювання функцій й управлінські конфлікти [32].

Функції суб'єкту управління відображають технологічний зміст менеджменту товарного асортименту й охоплюють повний цикл управлінської діяльності. Ключовою функцією є планування, що передбачає прогнозування попиту, обґрунтування напрямів розширення або звуження пропозиції і розробку асортиментної матриці. Функція організації забезпечує формування каналів дистрибуції, налагодження взаємодії з постачальниками і внутрішню координацію підрозділів. Функція мотивації спрямована на стимулювання персоналу до досягнення цільових показників ефективності категорій. Наприклад, через системи КРІ для комерційного відділу. Функція контролю реалізується через безперервний моніторинг комерційних результатів, аналіз відхилень фактичних продажів від планових й оцінку рентабельності [17]. Функція регулювання і координації дозволяє оперативно вносити зміни в структуру асортименту, здійснювати ротацію товарних позицій й адаптувати комерційну політику до раптових змін ринкової кон'юнктури.

Принципи управління товарним асортиментом виступають фундаментальними правилами і закономірностями, якими керується суб'єкт під час впливу на об'єкт. До базових принципів належить принцип синергічності, який вимагає, щоб окремі товарні групи не конкурували між собою, а взаємодоповнювали одна одну, стимулюючи комплексні покупки. Принцип рентабельності й економічної доцільності підпорядковує формування асортименту меті максимізації прибутку бізнесу при мінімізації витрат на логістику і зберігання запасів. Не менш важливим є принцип гнучкості й адаптивності, який визначає здатність системи швидко переформатовувати пропозицію під впливом мінливих споживчих уподобань. Принцип відповідності попиту гарантує, що структура асортименту відображає реальні потреби цільової аудиторії, а принцип комплексності забезпечує всебічне врахування маркетингових, логістичних і

фінансових можливостей підприємства під час розробки асортиментної політики [18].

Структура управління товарним асортиментом визначає організаційну схему взаємодії, субординації та координації між різними рівнями керуючої підсистеми бізнес-організації. Вона може бути побудована за функціональним, товарним або сучасним матричним типом, де ключове місце посідає інститут категорійного менеджменту. У межах структури управління виділяються вертикальні зв'язки, що забезпечують трансляцію стратегічних директив від генерального керівництва до виконавців, і горизонтальні зв'язки, які відповідають за інтеграцію зусиль відділу маркетингу, служби логістики, фінансового департаменту і точок продажу. Оптимальна організаційна структура має бути адаптивною, мати мінімальну кількість рівнів ієрархії для прискорення проходження управлінських команд і забезпечувати високу автономію менеджерів, які відповідають за конкретні продуктові лінійки, що є критично важливим в умовах високої волатильності ринку.

Методи управління асортиментом становлять прикладний інструментарій, за допомогою якого суб'єкт досліджує й оптимізує об'єкт [33]. Їх доцільно поділити на 3 основні групи: економіко-статистичні, маркетингові й організаційно-адміністративні. Економіко-статистичні методи охоплюють проведення класичного ABC-аналізу за критеріями обсягу виручки чи маржинального доходу, XYZ-аналізу для визначення стабільності попиту та прогнозованості продажів, а також аналіз фінансової результативності та швидкості обертання товарних запасів. Маркетингові методи базуються на використанні портфельного аналізу. А саме матриці БКГ, аналізу життєвого циклу товарів, моніторингу конкурентного середовища і проведенні опитувань споживачів для виявлення незадоволеного попиту. Організаційно-адміністративні методи включають розробку внутрішніх регламентів, затвердження обов'язкових нормативів асортиментного мінімуму для торгових точок і встановлення лімітів на закупівлю нових тестових товарних позицій.

Етапи процесу управління товарним асортиментом відображають логічну послідовність дій суб'єкта щодо формування оптимальної пропозиції бізнес-організації у часі (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 - Характеристика етапів алгоритму управління товарними категоріями за моделлю The Partnering Group

Назва етапу алгоритму	Сутнісна характеристика етапу	Роль у системі управління асортиментом
1. Формування товарної категорії	Визначення і групування продукції за спільними функціональними або споживчими характеристиками на основі аналізу потреб ринку.	Забезпечує чітку класифікацію об'єкта управління, адаптовану під профілі споживачів і бізнес-модель компанії.
2. Оцінка ролі товарної категорії	Визначення стратегічного значення і впливу конкретної категорії на фінансові показники і конкурентоспроможність фірми	Дозволяє суб'єкту управління пріоритетувати виділення фінансових і логістичних ресурсів між товарними групами.
3. Попередній аналіз потенціалу	Оцінка ринкових можливостей категорії, вивчення тенденцій попиту, дій конкурентів і прогнозування обсягів майбутніх продажів.	Мінімізує комерційні ризики суб'єкта управління під час прийняття рішень про включення нових товарів до портфеля.
4. Встановлення цільових показників	Розрахунок і затвердження нормативів продажів, рентабельності, швидкості обертання та оптимальних складських залишків	Формує кількісну і якісну базу для реалізації функції контролю за ефективністю управління асортиментом.
5. Розробка стратегії розвитку	Визначення довгострокових цілей категорії щодо введення інноваційних товарів, модернізації наявних чи виведення застарілих	Задає вектори для планування тактичних дій та узгоджує роботу комерційних і маркетингових служб підприємства.
6. Планування тактичних заходів	Розробка конкретних маркетингових акцій, цінової політики, мерчандайзингу й оптимізація каналів дистрибуції.	Переводить стратегічні орієнтири у площину практичного інструментарію впливу на кінцевого споживача.
7. Виконання планів і реалізація	Координація процесів регулярного постачання, складування, викладки і продажу товарів клієнтам	Відображає стадію практичної взаємодії суб'єкта й об'єкта управління в процесі реалізації асортиментної політики.
8. Контроль результатів та коригування	Постійний моніторинг відхилень від нормативів, аналіз збуту і внесення оперативних змін у структуру категорій.	Забезпечує зворотний зв'язок у системі, дозволяючи динамічно адаптувати асортимент під мінливі ринкові умови.

Джерело: складено автором на основі [17;18;33]

Цей процес починається з комплексного маркетингового дослідження ринку й аудиту поточного стану асортименту компанії. На наступному етапі відбувається

розробка концепції і стратегічних орієнтирів асортиментної політики під конкретні сегменти споживачів. Третій етап передбачає моделювання асортиментної матриці, встановлення нормативів ширини і глибини для кожної товарної категорії. Четвертий етап присвячений організації операційних процесів, а саме пошуку постачальників, укладанню договорів і забезпеченню логістичної інфраструктури розподілу. Далі здійснюється реалізація сформованого асортименту на ринку, що супроводжується заходами зі стимулювання збуту. Фінальний етап замикає управлінське коло і полягає в оцінці комерційних результатів, проведенні моніторингу відхилень і прийнятті рішень щодо коригування асортименту, виведення нерентабельних позицій або впровадження інноваційних товарів.

Практичне втілення в межах організаційної структури за етапами моделі The Partnering Group дозволяє забезпечити збалансованість ринкової пропозиції. Для реалізації функції контролю й аналітичного оцінювання об'єкта управління в межах економіко-статистичних методів виникає об'єктивна потреба використання чіткого математичного інструментарію. Основними критеріями, що дозволяють кількісно оцінити якість, структуру і збалансованість товарного портфеля бізнес-організації, є коефіцієнти широти, стійкості та оновлення асортименту.

Першим базовим показником є коефіцієнт широти ($K_{ш}$), який відображає ступінь охоплення фактичних товарних груп підприємства відносно максимально можливого або базового (прийнятого за еталон) переліку аналогічної продукції, що представлений на профільному ринку. Цей показник розраховується за формулою:

$$K_{ш} = \frac{G_{факт}}{G_{баз}} \quad (1.1)$$

де $G_{факт}$ - фактична кількість товарних груп, що реалізуються бізнес-організацією;

$G_{баз}$ - базова (прийнята за ринковий еталон) кількість товарних груп у відповідній галузі.

Другим важливим дескриптором виступає коефіцієнт стійкості асортименту ($K_{ст}$), який характеризує здатність логістичної і збутової систем управління забезпечувати безперебійну й постійну наявність заявленого номенклатурного переліку товарів у точках продажу протягом визначеного проміжку часу. Математично даний коефіцієнт визначається за такою залежністю:

$$K_{ст} = \frac{n_{факт}}{N} \quad (1.2)$$

де $n_{факт}$ - кількість товарних позицій (артикулів), які постійно перебували в наявності на складах або полицях протягом досліджуваного періоду;

N - загальна кількість товарних позицій, що офіційно заявлені у прайс-листі або асортиментній матриці компанії.

Для оцінки динамічності об'єкта управління і визначення рівня інноваційної активності підприємства в межах його асортиментної політики розраховується коефіцієнт оновлення асортименту ($K_{он}$). Цей індикатор демонструє інтенсивність введення нових продуктів і розраховується за формулою:

$$K_{он} = \frac{n}{N} \quad (1.3)$$

де n - кількість нових товарних позицій (модифікацій, артикулів), які були вперше розроблені або впроваджені в комерційний обіг у звітному періоді;

N - загальна кількість артикулів у прайс-листі підприємства на кінець цього періоду.

Таким чином, узагальнюючи характеристику елементів, можна стверджувати, що система управління товарним асортиментом бізнес-організації є складною, але чітко структурованою архітектурою. Взаємодія суб'єкта й об'єкта управління, яка спирається на прогресивні принципи, реалізується через базові функції і специфічні методи економічного аналізу, а її практичне втілення в межах організаційної структури за етапами моделі The Partnering Group з використанням наведених коефіцієнтів дозволяє забезпечити збалансованість ринкової пропозиції. Системний підхід до побудови цієї моделі гарантує стабільність комерційної діяльності підприємства, раціональне використання його ресурсного потенціалу і своєчасне реагування на будь-які трансформації ринкової кон'юнктури.

1.3. Методичний інструментарій оцінювання товарного асортименту бізнес-організації

Ефективне прийняття управлінських рішень у системі менеджменту комерційної пропозиції підприємства потребує використання обґрунтованого аналітичного інструментарію. Методичний інструментарій управління товарним асортиментом являє собою сукупність специфічних прийомів, моделей та аналітичних систем, які дозволяють суб'єкту управління здійснювати якісну і кількісну оцінку об'єкта з метою його оптимізації [19]. Некоректне обрання методичного забезпечення або поверхове ведення асортиментної політики здатне призвести компанію до фінансової дестабілізації, зниження ліквідності товарних запасів і втрати ринкових позицій. При підборі методів управління асортиментною політикою критично важливо враховувати рівень управління і диференціювати інструменти на стратегічні, що визначають довгострокові вектори розвитку портфеля, і тактичні, які спрямовані на оперативне регулювання номенклатурних позицій (табл. 1.5).

На стратегічному рівні методичний інструментарій орієнтований на глобальне позиціонування асортименту в ринковому середовищі. Базовим інструментом тут виступає матриця Бостонської консалтингової групи (БКГ), яка базується на аналізі двох критеріїв. А саме відносної частки ринку і темпів зростання ринку. Методична суть цього інструменту полягає у розподілі товарних груп на чотири квадранти («зірки», «дійні корови», «дикі кішки», «собаки»), що дозволяє суб'єкту управління приймати стратегічні рішення щодо перерозподілу фінансових вкладень між категоріями, підтримки інноваційних товарів або виведення з ринку неперспективних лінійок. Даний інструмент логічно доповнюється концепцією життєвого циклу товару, яка дозволяє оцінити динаміку продажів і прибутковості кожної номенклатурної групи залежно від стадії її ринкового розвитку (впровадження, зростання, зрілість, спад), що забезпечує своєчасну розробку товарів-замінників.

Таблиця 1.5 - Методичний інструментарій управління товарним асортиментом бізнес-організації

Група методів	Методи управління товарним асортиментом підприємства
<i>Стратегічні</i>	
Методи формування стратегії управління асортиментом	- Матриця «Продукт-Ринок» І. Ансофа - Матриця Д. Абеля - Матриця стратегій М. Портера
Методи оптимізації стратегії управління асортиментом	- Матриця БКГ - Матриця Hofer/Schendel - Матриця GE/McKinsey - Матриця Shell/DPM
Методи аналізу ринкової ситуації	- SWOT-аналіз - Концепція життєвого циклу товару - Концепція кривої досвіду - Модель п'яти сил конкуренції Портера
<i>Тактичні</i>	
Методи визначення попиту	- Методи дослідження намірів споживачів - Експертні методи - Статистичні методи
Методи економічного аналізу асортименту	- ABC-аналіз - XYZ-аналіз - Матриця «Маркон» - Метод Дібба-Сімкіна
Методи розробки плану продажу	- Лінійне програмування - Нелінійне програмування - Динамічне програмування - Методи стохастичної оптимізації

Джерело: складено автором на основі [20-22]

На тактичному рівні управління формування асортиментної матриці базується на методах жорсткого економіко-статистичного аналізу, серед яких провідне місце посідає класичний і комбінований ABC-аналіз. Методологічний фундамент ABC-аналізу спирається на математичний закон Парето, згідно з яким відносно невелика кількість товарних позицій формує основну частину комерційного результату фірми. У процесі застосування цього методу весь асортиментний перелік за обраним критерієм диференціюється на 3 групи. До групи А відносять найбільш цінні товари (близько 20 % найменувань), які генерують до 80 % загального результату. До групи В проміжні товари (близько 30 % найменувань), що забезпечують 15 % результату. До групи С найменш цінні або низькорентабельні товари (до 50 % асортименту), які приносять лише 5 % комерційного ефекту. Для підвищення точності результатів у сучасній практиці

використовують багатофакторний ABC-аналіз, який дозволяє одночасно ранжувати товари за обсягом доходу і швидкістю обертання запасів, що мінімізує ризик помилкового виведення з асортименту стратегічно важливих позицій [23].

Для оптимізації логістичної складової і контролю стабільності комерційного процесу методичний арсенал підприємства обов'язково включає XYZ-аналіз. Сутність цього підходу полягає в математичному розрахунку коефіцієнта варіації продажів по кожній товарній позиції за певний часовий інтервал, що дозволяє згрупувати асортимент за ступенем прогнозованості і стабільності попиту. До групи X зараховують товари з коефіцієнтом варіації менше 10 %, попит на які є стабільним, що дозволяє мінімізувати складські запаси. Група Y включає позиції з коефіцієнтом від 10 % до 25 %, які мають сезонні або трендові коливання. Група Z охоплює товари з варіацією понад 25 %, чий попит є випадковим або імпульсивним, що потребує їх постачання виключно за попереднім замовленням. Інтеграція цих двох інструментів у єдину матрицю комбінованого ABC/XYZ-аналізу утворює 9 аналітичних квадрантів і дає суб'єкту управління чітке прикладне підґрунтя для диференційованого менеджменту. Позиції квадранта AX потребують постійного контролю і забезпечення максимальної наявності, тоді як товари квадранта CZ є першочерговими кандидатами на вилучення з асортиментної структури компанії [24].

Практична реалізація комбінованого інструментарію ABC/XYZ-аналізу в сучасних бізнес-організаціях є багатоетапним процесом, що вимагає чіткої послідовності аналітичних дій. На початковому етапі аналізу здійснюється визначення об'єктів дослідження, якими зазвичай виступають окремі товарні позиції (так звані SKU), і критеріїв їхнього оцінювання - обсягу виторгу, чистого прибутку або кількості проданих одиниць. Наступний крок передбачає збір й очищення статистичних даних за визначений часовий інтервал. Важливо, щоб цей період був репрезентативним (наприклад, рік або півріччя), адже занадто короткі проміжки часу можуть спотворити результати через випадкові сплески чи спади купівельної активності.

Після первинного групування за методом ABC, коли визначено ключові фінансові драйвери (група А), проміжні позиції (група В) і низькорентабельні товари (група С), аналітична служба переходить до оцінювання стабільності збуту (XYZ). Сутнісний зміст цього етапу полягає у визначенні коливань продажів відносно середнього рівня. Товари з мінімальними відхиленнями формують ядро стабільності підприємства (категорія Х), позиції із сезонними чи трендовими коливаннями вимагають гнучкого планування (категорія Y), а товари з непередбачуваним, хаотичним попитом формують категорію Z.

Фінальним і найбільш цінним етапом є інтеграція отриманих результатів у двовимірну матрицю, що складається з дев'яти аналітичних квадрантів. Поєднання фінансової значущості і прогнозованості дозволяє диференціювати управлінський підхід до кожної мікрогрупи. Для квадранта АХ (високий прибуток і стабільний попит) формується стратегія максимальної доступності - автоматичне підтримання страхових запасів та щоденний контроль залишків. Для товарів групи АZ (високий прибуток, але нульова прогнозованість) менеджмент застосовує логістичну концепцію постачання під конкретне замовлення або підтримання мінімального гнучкого резерву. Натомість для категорій групи С (особливо СY та CZ) розробляються програми стимулювання збуту, акційного розпродажу, заміни на більш динамічні аналоги або повного вилучення з комерційного обігу з метою вивільнення замороженого оборотного капіталу.

Важливим елементом прикладного інструментарію є економічний метод аналізу за допомогою матриці «Маркон», який дозволяє подолати обмеження класичного портфельного аналізу шляхом зіставлення індивідуальних показників конкретних товарів із середньогруповими значеннями підприємства. Матрична модель будується на основі перетину двох маржинальних орієнтирів. А саме абсолютної величини загальної маржі на одиницю продукції і відносного показника частки валового маржинального доходу у відсотках до ціни реалізації. За результатами побудови цієї матриці товари диференціюються на 4 комерційні типи, що дає змогу керівництву приймати точкові тактичні рішення щодо коригування відпускних цін, перегляду умов договорів із постачальниками для

зниження собівартості або зміни обсягів закупівель по конкретних артикулах, які демонструють недостатню маржинальну ефективність. Для досягнення максимальної точності при оптимізації дефіцитних ресурсів бізнес-організації використовують економіко-математичне моделювання, яке базується на методах лінійного, нелінійного і динамічного програмування. Методологічний зміст цих підходів полягає у побудові цільової функції, що максимізує загальний прибуток або маржинальний дохід підприємства, за одночасного формування системи лінійних обмежень. Означені обмеження відображають реальні умови функціонування компанії. Тут можна виділити ліміти логістичних потужностей складів, фінансові обмеження щодо оборотного капіталу, умови договорів із постачальниками і прогнозовані межі максимального ринкового попиту на кожен вид продукції. Комп'ютерне розв'язання таких оптимізаційних моделей дозволяє отримати точний математично обґрунтований план структури продажів, який забезпечує найвищий рівень фінансової результативності за наявних ресурсних лімітів бізнесу.

Логічним продовженням і поглибленням тактичного аналізу асортиментного портфеля бізнес-організації виступає метод Дібба-Сімкіна, який дозволяє подолати однобічність стандартних підходів шляхом одночасного оцінювання частки товару в загальному обсязі продажів компанії і рівня його валової маржі. Цей інструмент орієнтований на динамічне ринкове середовище і дозволяє класифікувати всю товарну номенклатуру за чотирма специфічними групами, кожна з яких відображає реальну роль продукту в комерційній діяльності.

До першої групи відносять так званих «переможців» (Winners) - це ідеальні асортиментні позиції, які гармонійно поєднують високу частку ринку та високий рівень маржинальності. Управлінські рішення щодо цієї групи спрямовані на пріоритетне інвестування, розширення каналів збуту та захист від конкурентного тиску, адже саме вони є головними генераторами чистого прибутку фірми. Другу групу формують «високоприбуткові товари» (Premium Products), які мають високу маржу, але низьку частку в загальній структурі реалізації. Зазвичай це ексклюзивні або нішеві товари, які мають свого специфічного покупця. Стратегічний вектор

роботи з ними полягає в активізації маркетингових комунікацій, проведенні рекламних кампаній та SMM-просуванні для штучного збільшення обсягів їхнього продажу і переведення у категорію «переможців». Третя група представлена «об'ємними брусками» (Volume Movers) - товарами, які демонструють значні обсяги продажів при низькій маржинальній рентабельності. Вони є критично важливими для бізнесу, адже забезпечують завантаження виробничих чи логістичних потужностей, створюють стабільний потік готівки (кеш-флоу) і приваблюють масового споживача. Менеджмент таких позицій потребує жорсткої оптимізації витрат і постійного моніторингу закупівельних цін для утримання хоча б мінімальної прибутковості. Четверта група охоплює «проблемні товари» (Underperformers), які характеризуються низькою маржинальністю і слабким попитом. Вони є фінансовим тягарем для підприємства, тому щодо них приймаються радикальні рішення, а саме репозиціонування на ринку, ребрендинг або повна ліквідація з асортиментної матриці.

Синергетичний ефект від паралельного застосування матриці «Маркон» і методу Дібба-Сімкіна дозволяє керівництву підприємства сформувати збалансований асортиментний портфель, у якому товари, що генерують масовий потік клієнтів, ефективно підтримуються високомаржинальними позиціями, створюючи стійку фінансову платформу для довгострокового розвитку бізнес-організації.

Таким чином, системне й аналітично обґрунтоване застосування методичного інструментарію управління товарним асортиментом перетворює процес формування номенклатури з інтуїтивного у чітко керований бізнес-процес. Використання розглянутих стратегічних моделей у синергії з тактичними методами економіко-статистичного аналізу і математичного програмування дозволяє забезпечити високу адаптивність комерційної пропозиції компанії. Це гарантує підтримку оптимального балансу між рентабельністю окремих товарних категорій і стабільністю забезпечення потреб кінцевих споживачів. Це є ключовим фактором підтримки стійкої конкурентоспроможності бізнес-організації на сучасному динамічному ринку.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНИМ АСОРТИМЕНТОМ ТОВ «АФЕ-ІНВЕСТ»

2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «Афе-Інвест»

ТОВ «АФЕ-ІНВЕСТ» - підприємство харчової промисловості, що здійснює діяльність у сфері виробництва і переробки м'яса. Компанія свою діяльність відповідно до чинного законодавства України. Основним видом економічної діяльності підприємства є виробництво м'яса, зокрема продукції з м'яса птиці. Підприємство виготовляє продукцію м'ясопереробної галузі, а саме м'ясо птиці й інші м'ясні продукти, а також здійснює оптову торгівлю м'ясом і супутніми товарами. Основні відомості про підприємство наведено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 - Загальна характеристика підприємства ТОВ «АФЕ-ІНВЕСТ»
За КВЕД [25]

Показник	Характеристика
Повна назва підприємства	Товариство з обмеженою відповідальністю «АФЕ-ІНВЕСТ»
Скорочена назва	ТОВ «АФЕ-ІНВЕСТ»
Код ЄДРПОУ	33801409
Дата заснування	12.12.2005
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Юридична адреса	08000, Україна, Київська обл., Макаріський р-н, смт Макарів, вул. Фрунзе, буд. 31
Керівник (директор)	Живіцький Роман Анатолійович
Статутний капітал	2 500 000 грн
Основний вид діяльності (КВЕД)	10.11 Виробництво м'яса
Інші види діяльності	Виробництво м'яса свійської птиці; виробництво м'ясних продуктів; діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту; оптова торгівля фруктами й овочами; оптова торгівля м'ясом і м'ясними продуктами

Джерело: складено автором на основі [25]

ТОВ «АФЕ-ІНВЕСТ» було утворене шляхом заснування фізичними особами на основі об'єднання їхніх майнових внесків. Засновники сформували статутний капітал у розмірі 2 500 000 грн, розподіливши між собою частки відповідно до внесених коштів. Державна реєстрація відбулася 12 грудня 2005 року, після чого підприємство набуло статусу юридичної особи (Додаток А). Управління товариством здійснюється директором, який призначається засновниками.

Основною метою діяльності ТОВ «АФЕ-ІНВЕСТ» є виробництво якісної м'ясної продукції і задоволення потреб споживачів на ринку харчової продукції. Підприємство прагне забезпечити стабільний розвиток, підвищення ефективності виробництва і зміцнення конкурентних позицій на внутрішньому ринку.

Стратегія розвитку підприємства спрямована на удосконалення виробничих процесів, підвищення продуктивності праці й оптимізацію витрат. Важливим напрямом стратегії є також модернізація обладнання і впровадження сучасних технологій переробки м'яса птиці. Для реалізації стратегічних цілей підприємство використовує систему планових документів, що регламентують його діяльність. До таких документів належать статут підприємства, фінансові і виробничі плани, плани збуту продукції і внутрішні нормативні документи. Використання планових документів дозволяє підприємству ефективно координувати діяльність підрозділів і забезпечувати досягнення поставлених стратегічних цілей.

Основні цілі діяльності ТОВ «АФЕ-ІНВЕСТ» включають:

- забезпечення стабільної якості продукції відповідно до стандартів харчової безпеки;
- розширення асортименту м'ясної продукції, зокрема з м'яса птиці;
- підвищення ефективності виробничих процесів і зниження витрат;
- збільшення обсягів виробництва і реалізації продукції;
- модернізація обладнання і впровадження інноваційних технологій;
- розвиток довгострокових партнерських відносин із постачальниками й споживачами;

- зміцнення конкурентних позицій на внутрішньому ринку;
- підвищення рівня прибутковості і фінансової стійкості підприємства.

Організаційна структура управління ТОВ «АФЕ-ІНВЕСТ» побудована за ієрархічним принципом, що забезпечує чіткий розподіл управлінських повноважень і відповідальності між працівниками підприємства. Така структура дозволяє ефективно координувати виробничі, фінансові і збутові процеси (рис. 2.1).

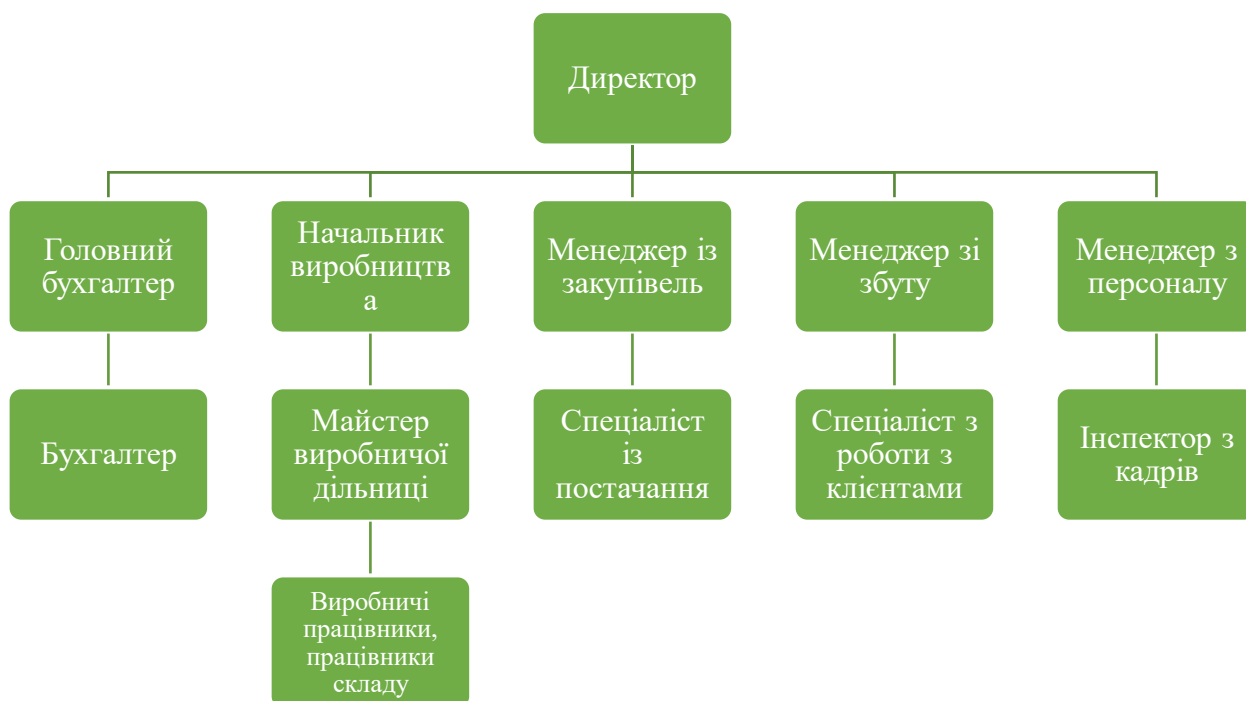


Рисунок 2.1 - Організаційна структура управління ТОВ «АФЕ-ІНВЕСТ»

Джерело: складено автором на основі [25]

Представлена організаційна структура має лінійно-функціональний тип, так як управління здійснюється за принципом єдиного керівництва і функціонального розподілу обов'язків між підрозділами. Директор підприємства здійснює загальне управління діяльністю підприємства й координує роботу всіх структурних елементів. Фінансово-облікові функції виконує бухгалтерська служба, яка забезпечує ведення бухгалтерського обліку і складання фінансової звітності. Виробничий підрозділ відповідає за організацію технологічного процесу переробки м'яса птиці і виготовлення готової продукції. Менеджери із закупівель та збуту забезпечують ефективну взаємодію підприємства з постачальниками і споживачами продукції. Працівники виробництва становлять основну частину персоналу підприємства і виконують виробничі операції. Така організаційна

структура відповідає стратегії підприємства, спрямованій на ефективне управління виробництвом, оптимізацію ресурсів і стабільний розвиток підприємства. Адже вона забезпечує чіткий розподіл функцій між підрозділами і сприяє ефективному контролю за виконанням виробничих й управлінських завдань.

З метою оцінки спроможності чинної системи управління забезпечувати реалізацію стратегічних завдань підприємства, виникає потреба проведення детального дослідження стану, динаміки й ефективності використання його кадрового потенціалу за 2023–2025 роки (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 - Динаміка показників стану й ефективності використання персоналу ТОВ «АФЕ-ІНВЕСТ» за 2023–2025 роки

Показник	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Відхилення 2025 +/- 2023
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	7	14	18	+11
Продуктивність праці (дохід на 1 працівника), тис. грн/особу	2 150,0	3 320,7	5 061,2	+2 911,2
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	15 050,0	46 489,8	91 101,6	+76 051,6
Кількість звільнених працівників за період, осіб	1	3	2	+1
Коефіцієнт плинності кадрів, %	14,3	21,4	11,1	-3,2

Джерело: складено автором на основі [25]

Як бачимо, табл. 2.2 говорить про стрімке розширення масштабів діяльності ТОВ «АФЕ-ІНВЕСТ» протягом досліджуваного трирічного періоду, що супроводжувалося активним залученням додаткових людських ресурсів й інтенсифікацією їхнього використання. Середньооблікова чисельність персоналу зросла більше ніж удвічі з 7 осіб у 2023 році до 14 осіб у 2024 році, сягнувши позначки у 18 працівників на кінець 2025 року, що пов'язано із розширенням відділу збуту і дистрибуції. Винятково позитивним економічним трендом для підприємства є те, що зростання штату відбувалося на тлі випереджаючих темпів підвищення продуктивності праці. Дохід на одного працівника збільшився з 2 150,0

тис. грн у 2023 році до 3 320,7 тис. грн у 2024 році, а у 2025 році сягнув високого показника у 5 061,2 тис. грн, що свідчить про високу комерційну ефективність сформованої команди й успішну реалізацію стратегії масштабування продажів. Сукупний чистий дохід від реалізації м'ясної продукції зріс з 15 050,0 тис. грн до 91 101,6 тис. грн, що підтверджує перехід компанії на вищий рівень ринкового функціонування.

Якщо оцінювати показники стабільності трудового колективу підприємства, слід відзначити коливання рівня плинності кадрів, які відображають процеси внутрішньої трансформації бізнесу. У 2024 році, в період найбільш інтенсивного найму та формування нових підрозділів, коефіцієнт плинності кадрів зріс до 21,4%, що є природним наслідком етапу адаптації нових робітників, первинної оцінки їхньої відповідності вимогам компанії і ротації персоналу всередині комерційної служби. Але вже у 2025 році завдяки впровадженню лінійно-функціональною структурою чітких посадових регламентів, оптимізації умов праці і покращенню системи мотивації менеджерів, цей показник вдалося суттєво знизити до цілком стабільного і прийняттого рівня 11,1%. Тобто в цілому кадровий потенціал ТОВ «АФЕ-ІНВЕСТ» на кінець досліджуваного періоду характеризується високою ефективністю, стабільністю трудового ядра і здатністю забезпечувати безперебійне виконання комерційних планів, що формує надійне підґрунтя для подальшої оптимізації і розвитку товарного асортименту підприємства.

Щодо фінансових показників діяльності досліджуваного підприємства, то варто звернути увагу на табл. 2.3, де зазначено основні техніко-економічні показники ТОВ «АФЕ-ІНВЕСТ».

Аналіз результатів фінансово-господарської діяльності ТОВ «АФЕ-ІНВЕСТ» за період 2023–2025 рр. свідчить про стрімку динаміку масштабування бізнесу. Ключовим трендом є прогресивне зростання чистого доходу від реалізації продукції, який у 2024 році збільшився на 89,1%, а у 2025 році продемонстрував ще більш інтенсивний приріст - на 94,41%.

Таблиця 2.3 – Основні фінансово-економічні показники ТОВ «АФЕ-ІНВЕСТ» 2023-2025 рр., тис. грн

Показник	2023	2024	2025	Темпи зростання 2024/2023, %	Темпи зростання 2025/2024, %
Чистий дохід від реалізації продукції	24530,4	46387,6	90181,1	189,10	194,41
Інші операційні доходи	709,8	100,0	-	14,09	0,00
Інші доходи	-	1,7	920,0	-	54117,65
Собівартість реалізованої продукції	22139,2	44813,1	87953,3	202,41	196,27
Інші операційні витрати	2779,8	1345,5	2510,5	48,40	186,58
Інші витрати	9,6	22,4	22,7	233,33	101,34
Фінансовий результат до оподаткування	311,6	308,3	614,6	98,94	199,35
Податок на прибуток	56,1	56,3	110,6	100,36	196,45
Чистий прибуток	255,5	252,0	504,0	98,63	200,00

Джерело: складено автором на основі додатку Б

Подібна тенденція вказує на успішну ринкову експансію підприємства й ефективне нарощування обсягів збуту. Але паралельно спостерігається випереджаюче зростання собівартості реалізованої продукції, що свідчить про суттєвий вплив витратних факторів на формування фінансового результату й необхідність оптимізації операційних процесів.

Позитивним аспектом діяльності є також стабільне зростання чистого прибутку, який за досліджуваний період збільшився майже вдвічі, досягнувши 504,0 тис. грн у 2025 році. Темп зростання прибутку у 2025 році склав рівно 200%, що підтверджує відновлення рентабельності після незначного коливання у 2024 році. У цей же час значне зростання інших доходів і коливання операційних витрат вказують на структурні трансформації в управлінні фінансами компанії. Тобто можна стверджувати про перехід підприємства на стадію інтенсивного розвитку, що вимагає подальшого контролю над рівнем витрат для максимізації чистого фінансового результату в майбутньому.

Вважаємо за потрібне також проаналізувати статті активів і пасивів у їх розрізі, що показано у табл. 2.4. і 2.5.

Таблиця 2.4 - Динаміка активів ТОВ «АФЕ-ІНВЕСТ» 2023-2025 рр., тис. грн

Показник	2023	2024	2025	Абсолютне відх., +/-	Відносне відх., %
Усього необоротних активів	3009,1	2891,9	2624,2	-384,9	-12,79
Основні засоби	3009,1	2891,9	2624,2	-384,9	-12,79
Запаси	3957,8	6834,8	11231,4	7273,6	183,78
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	4123,4	6647,9	12935,0	8811,6	213,70
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	50,9	63,2	67,5	16,6	32,61
Інша поточна дебіторська заборгованість	7257,8	2609,8	279,4	-6978,4	-96,15
Грошові кошти та їх еквіваленти	134,2	177,0	59,3	-74,9	-55,81
Усього оборотних активів	16442,2	17634,2	26562,1	10119,9	61,55

Джерело: складено автором на основі додатку Б

Протягом 2023–2025 років баланс ТОВ «АФЕ-ІНВЕСТ» зазнав суттєвих структурних трансформацій, головною з яких стало вимивання необоротних активів на фоні агресивного розширення оборотних засобів. Скорочення вартості основних засобів на 12,79% вказує на те, що підприємство наразі не інвестує у модернізацію чи купівлю обладнання, а працює на наявному ресурсі, який поступово амортизується. Таке проїдання матеріальної бази в майбутньому може стати бар'єром для подальшого росту, попри поточні високі темпи виручки.

У цей же час спостерігається небезпечна концентрація капіталу в товарних запасах і боргах клієнтів. Зростання дебіторської заборгованості за товари на 213,7% свідчить про те, що компанія фактично фінансує своїх покупців, що надає їм великі відстрочки платежів. Це призвело до дефіциту живих грошей, адже залишки на рахунках впали на 55,8%. Позитивним сигналом є майже повне закриття іншої дебіторки, що вивільнило ресурси для операційної діяльності. Але загальна картина показує, що бізнес стає менш ліквідним, адже гроші заморожені

в товарах на складі і неоплачених рахунках, що вимагає негайного перегляду кредитної політики. Щодо пасивів, варто проаналізувати табл. 2.5.

Таблиця 2.5 - Структура та динаміка пасивів ТОВ «АФЕ-ІНВЕСТ» 2023-2025 рр., тис. грн

Показник	2023	2024	2025	Абсолютне відх., +/-	Відносне відх., %
Усього власний капітал	2143,0	2392,9	2814,1	+671,1	31,32
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	-	-	-	-	-
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	-	-	-	-	-
Поточні зобов'язання і забезпечення	17308,3	18133,2	26372,2	+9063,9	52,37
Всього зобов'язань	19451,3	20526,1	29186,3	+9735,0	50,05

Джерело: складено автором на основі додатку Б

Дослідження джерел фінансування діяльності ТОВ «АФЕ-ІНВЕСТ» за 2023–2025 роки виявило критичну диспропорцію між власними і залученими ресурсами. Попри позитивну тенденцію зростання власного капіталу на 31,32%, його частка в загальній структурі пасивів залишається мінімальною. Основний приріст валюти балансу забезпечено за рахунок нарощення поточних зобов'язань, які збільшилися на 9063,9 тис. грн. Така ситуація свідчить про те, що стрімке розширення діяльності, яке ми бачили в попередніх таблицях, фінансується не за рахунок внутрішніх резервів чи прибутку, а шляхом накопичення боргів перед постачальниками або короткострокових запозичень.

Відсутність довгострокових зобов'язань на фоні домінування поточних боргів створює значні ризики для фінансової стійкості підприємства. Компанія фактично перебуває у повній залежності від зовнішніх кредиторів, а її капіталізація не встигає за темпами зростання операційних масштабів. Так як власний капітал покриває лише незначну частину активів, будь-яка затримка у реалізації товарних

запасів або стягненні дебіторської заборгованості може призвести до втрати платоспроможності. Отже, фінансова модель ТОВ «АФЕ-ІНВЕСТ» наразі є високоризиковою і потребує залучення довгострокових вкладень або капіталізації чистого прибутку для зміцнення незалежності бізнесу. Щодо рентабельності (рис. 2.2), то вона відображає складні процеси трансформації бізнес-моделі в умовах агресивного зростання.

Незважаючи на значне збільшення чистого прибутку в абсолютних цифрах, відносний показник ефективності діяльності демонструє негативну тенденцію. У 2024 році рівень рентабельності скоротився майже вдвічі з 1,01% до 0,54%. Це говорить нам про те, що операційні витрати і собівартість продукції зростали швидшими темпами, ніж чистий дохід, що призвело до розмивання маржинальності бізнесу і зниження віддачі від реалізації кожної одиниці товару.

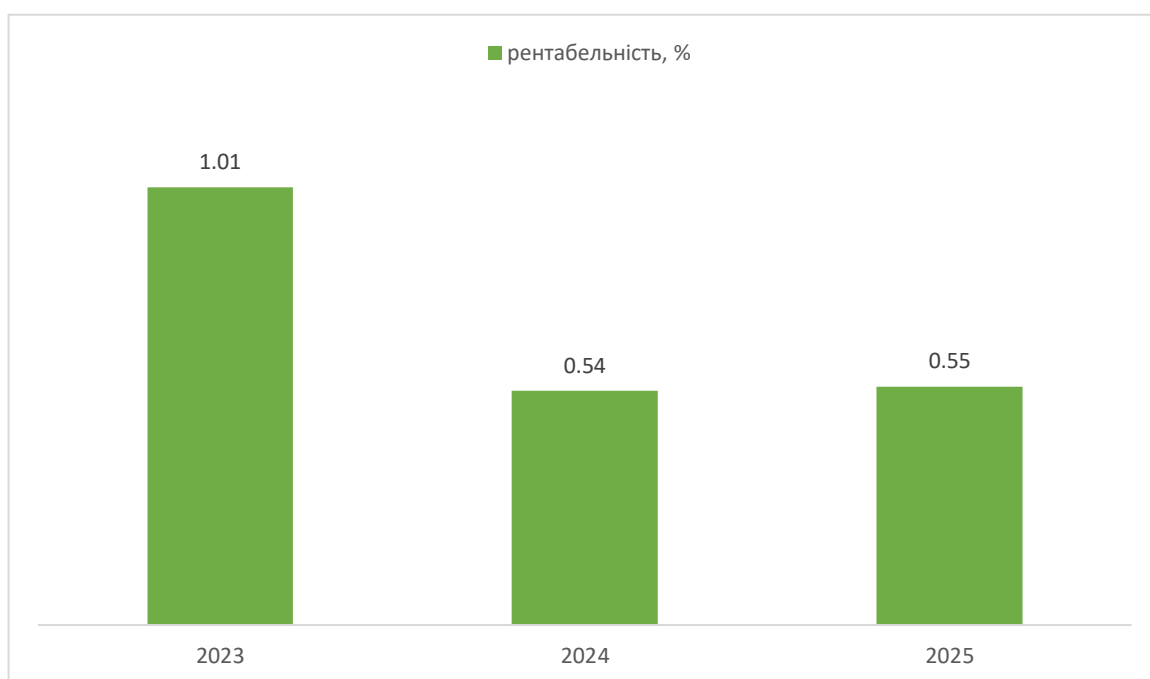


Рисунок 2.2 – Динаміка рентабельності ТОВ «АФЕ-ІНВЕСТ» 2023-2025 рр.

Складено автором на основі [25]

Стабілізація показника у 2025 році на рівні 0,55% вказує на досягнення певного операційного плато, але фіксує критично низький рівень прибутковості для даного сектору економіки. Така низька рентабельність робить підприємство вразливим до найменших коливань ринкової кон'юнктури або зростання закупівельних цін. Поточна ситуація вимагає від керівництва зосередження не

лише на нарощенні валових обсягів продажу, а й на впровадженні стратегії жорсткого управління витратами. Адже подальше масштабування за умови збереження такої низької ефективності може призвести до дефіциту ресурсів для саморозвитку.

Для комплексної оцінки фінансової стійкості й ефективності управління ресурсами ТОВ «АФЕ-ІНВЕСТ» треба проаналізувати систему відносних показників(табл. 2.6).

Таблиця 2.6 - Ключові показники фінансового стану ТОВ «АФЕ-ІНВЕСТ» за 2023–2025 рр.

Показник	2023	2024	2025
<i>1. Коефіцієнти ліквідності</i>			
Поточна ліквідність (Норма > 1,5)	0,950	0,972	1,007
Швидка ліквідність (Норма 0,7–1,0)	0,721	0,596	0,490
<i>2. Коефіцієнти ділової активності</i>			
Оборотність запасів (разів)	5,59	6,56	7,83
Оборотність дебіторської заборг. (разів)	2,16	4,96	6,82
<i>3. Коефіцієнти фінансової стійкості</i>			
Коефіцієнт автономії (Норма > 0,5)	0,110	0,117	0,096
Коефіцієнт фінансової залежності	9,077	8,578	10,371

Джерело: складено автором на основі додатку Б

Оцінка ліквідності ТОВ «АФЕ-ІНВЕСТ» вказує на межовий стан платоспроможності підприємства. Хоча показник поточної ліквідності у 2025 році нарешті досяг мінімально допустимої межі (1,007), що формально свідчить про спроможність покрити короткострокові борги за рахунок усіх оборотних коштів, структура цих активів є тривожною. Постійне зниження коефіцієнта швидкої ліквідності до 0,490 сигналізує про гострий дефіцит живих грошей, так як основна маса ресурсів іммобілізована у виробничих запасах, які мають значно нижчий ступінь конвертації у готівку.

Позитивним аспектом є суттєва активізація використання оборотного капіталу, про що свідчить позитивна динаміка оборотності дебіторської заборгованості, яка зросла з 2,16 до 6,82 рази. Але цей операційний драйвер не

нівелює критично низький рівень фінансової незалежності. Значення коефіцієнта автономії перебуває значно нижче нормативного значення. Компанія функціонує в умовах надмірного фінансового важеля, де понад 90% майна сформовано за рахунок запозичень, що створює високі ризики втрати контролю над бізнесом у разі погіршення ринкової кон'юнктури.

Поряд із внутрішніми фінансовими викликами, стійкість ТОВ «АФЕ-ІНВЕСТ» значною мірою визначається рівнем його конкурентоспроможності в межах профільного сегменту ринку. Якщо враховувати високу залежність від запозичених коштів, особливого значення набуває здатність підприємства утримувати ринкову частку в протистоянні з іншими гравцями, що працюють за аналогічними видами економічної діяльності (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 - Порівняльна характеристика основних конкурентів ТОВ «АФЕ-ІНВЕСТ» на ринку

Показник	ТОВ «АФЕ- ІНВЕСТ»	ТОВ "АНТОНІВСЬКИЙ М'ЯСОКОМБІНАТ"	ТОВ "МІТ МІКС"	ПП АГРОТЕХСПІЛКА "УКРАЇНА"
Виручка, грн	90 181 100	2 132 275 000	2 015 014 700	392 455 000
Відносний приріст виручки за рік, %	94	30	0	7
Чистий прибуток, грн	504 000	15 088 000	112 508 000	9 373 000
Кількість переможних тендерів	0	24	2	128
Кількість поданих пропозицій на тендерах	0	53	6	138

Джерело: складено автором на основі [25-29]

Зіставлення масштабів діяльності свідчить, що ТОВ «АФЕ-ІНВЕСТ» наразі належить до категорії малих гравців ринку, значно поступаючись за обсягами виручки таким лідерам, як ТОВ «АНТОНІВСЬКИЙ М'ЯСОКОМБІНАТ» і ТОВ «МІТ МІКС», дохід яких вимірюється мільярдами гривень. Але ключовою стратегічною перевагою досліджуваного підприємства є аномально високий темп зростання виручки (94%), що в 3 рази перевищує динаміку найближчого великого конкурента. Це вказує на фазу активного захоплення ринкової ніші, хоча за рівнем

чистого прибутку і рентабельності продажів компанія поки що демонструє найнижчу ефективність у групі, що пояснюється високими витратами на етапі інтенсивного масштабування.

Суттєвим стримуючим фактором для ТОВ «АФЕ-ІНВЕСТ» є повна відсутність активності у сегменті публічних закупівель, тоді як конкуренти, зокрема ПП АГРОТЕХСПІЛКА «УКРАЇНА», активно використовують цей канал збуту (128 переможних тендерів при надвисокій ефективності 92,75%). Аналіз показує, що ринкові лідери орієнтовані на капіталомісткі операції і стабільні державні замовлення, у той час як ТОВ «АФЕ-ІНВЕСТ» концентрується на комерційному секторі. Тобто можемо сказати, що навіть не дивлячись на високу динаміку доходів, стратегічна вразливість підприємства полягає у низькій маржинальності і відсутності диверсифікації каналів реалізації через тендерні механізми, що потребує перегляду збутової політики для посилення конкурентоспроможності.

Для формування цілісного уявлення про ринкове позиціонування підприємства і деталізації джерел його фінансових ризиків, виникає потреба структурувати характер взаємодії ТОВ «АФЕ-ІНВЕСТ» із ключовими елементами мікроркетингового зовнішнього середовища (табл. 2.8).

Аналіз елементів зовнішнього мікросередовища, узагальнених у таблиці 2.8, підтверджує раніше виявлені деструктивні тенденції у фінансовій моделі ТОВ «АФЕ-ІНВЕСТ». Головна детермінанта вразливості бізнесу концентрується на полюсах «постачальники–банки». Так як підприємство практично на 90% фінансується за рахунок поточних зобов'язань, його операційна спроможність критично залежить від лояльності банківських установ щодо пролонгації короткострокових кредитів і готовності постачальників сировини надавати товарні позики. Найменші збої у взаєминах із птахофабриками автоматично призведуть до зупинки переробних потужностей і дефіциту ліквідності для розрахунків за запозиченнями.

Таблиця 2.8 - Характеристика елементів зовнішнього середовища ТОВ «АФЕ-ІНВЕСТ» і їхнього впливу на діяльність підприємства

Елемент середовища	Суб'єкти взаємодії	Характер комерційних відносин і впливу
Постачальники	Племінні птахофабрики та фермерські господарства Київщини	Забезпечують постачання живої птиці для переробки. Вплив високий через коливання цін на корми та ризики епідемій (пташиний грип).
Споживачі та клієнти	Локальні роздрібні мережі, м'ясні магазини, гуртові перекупники	Формують попит на м'ясо птиці. Вимагають високої якості і регулярності поставок, диктують умови відстрочки платежів.
Конкуренти	Великі м'ясокомбінати (ТОВ «Антонівський», ТОВ «Міт Мікс»)	Створюють жорсткий ціновий тиск на ринку, обмежують можливості ТОВ «АФЕ-ІНВЕСТ» щодо підвищення маржинальності продажів.
Партнери	Логістичні і дистриб'юторські компанії, постачальники тари	Забезпечують безперебійне доведення готової продукції до точок продажу і належне пакування для збереження свіжості м'яса.
Банки	Провідні державні і комерційні банки України (ПриватБанк тощо)	Надають короткострокові овердрафти й оборотні кредити. Вплив критичний через високу залежність підприємства від позикового капіталу.

Джерело: складено автором на основі [25]

На збутовому контурі середовища взаємодія з клієнтами і роздрібними мережами також створює додатковий тиск на компанію. Прагнення ТОВ «АФЕ-ІНВЕСТ» утримати темпи зростання виручки змушує менеджмент погоджуватися на жорсткі вимоги ритейлерів щодо тривалих відстрочок платежів, що й спровокувало раніше зафіксоване розширення дебіторської заборгованості на 213,7%. За умов агресивного пресингу з боку потужних конкурентів, які володіють значно більшим запасом фінансової міцності, ТОВ «АФЕ-ІНВЕСТ» позбавлене можливості підвищувати відпускні ціни на м'ясо птиці для компенсації витрат. Таким чином, оптимізація відносин із контрагентами і диверсифікація каналів розподілу виступають першочерговим завданням для виживання бізнесу.

Вважаємо доцільним на основі проведеного комплексного аналізу фінансово-господарського стану і конкурентних позицій ТОВ «АФЕ-ІНВЕСТ» систематизувати внутрішні ресурси і зовнішні чинники впливу у вигляді SWOT-аналізу, що представлено на рис.2.4.



Рисунок 2.4 – Перелік сильних і слабких сторін, можливостей і загроз ТОВ «АФЕ-ІНВЕСТ»

Джерело: складено автором на основі [25]

Комбінація сильних сторін і можливостей підприємства (S+O) вказує на те, що головним драйвером росту ТОВ «АФЕ-ІНВЕСТ» має стати конвертація високих темпів експансії у диверсифікацію каналів збуту. Використовуючи гнучку цінову політику, компанія здатна успішно вийти на ринок державних тендерів, що дозволить стабілізувати грошові потоки і знизити залежність від комерційних відстрочок. Але реалізація стратегії інтенсивного росту потребує негайного вирішення проблеми зносу основних засобів. Адже наявна матеріально-технічна база за умови подальшого нарощення обсягів виробництва може стати вузьким місцем, що призведе до зниження якості продукції і втрати лояльності споживачів.

Аналіз слабких сторін у контексті зовнішніх загроз (W+T) виявляє критичну вразливість фінансової моделі підприємства. Висока частка позикового капіталу у поєднанні з низькою маржинальністю створює ризик поглинання або банкрутства у разі агресивних дій з боку лідерів ринку чи зростання відсоткових ставок. Для нейтралізації цих загроз ТОВ «АФЕ-ІНВЕСТ» треба відмовитися від стратегії

"зростання будь-якою ціною" на користь стратегії фінансового оздоровлення, яка передбачає капіталізацію чистого прибутку і жорсткий контроль над операційними витратами. Тільки через підвищення автономності і модернізацію виробництва компанія зможе трансформувати свій помірний конкурентний статус у стійке лідерство в галузі.

2.2. Оцінювання товарного асортименту ТОВ «Афе-Інвест»

Управління товарним асортиментом ТОВ «АФЕ-ІНВЕСТ» інтегроване у загальну систему ієрархічного управління підприємством, де ключову роль у прийнятті рішень відіграє начальник виробництва. Така специфіка зумовлена технологічними особливостями м'ясопереробної галузі, так як склад готової продукції залежить від потужності обладнання і графіків забою. Начальник виробництва здійснює оперативне планування асортиментних груп, виходячи з технічних параметрів переробних ліній і нормативів виходу готової продукції. Паралельно з цим менеджер із закупівель забезпечує вхідний потік ресурсів, що фактично визначає кількісні і якісні межі формування асортименту. Можемо сказати, що так як сировинна база є нестабільною за ціною й обсягами, саме від ефективності закупівельної діяльності залежить можливість випуску запланованого переліку виробів.

Діяльність менеджера зі збуту в межах даної системи має похідний характер і спрямована на реалізацію вже виготовлених обсягів продукції. Його функціональні обов'язки зосереджені на моніторингу поточної кон'юнктури ринку і забезпеченні безперебійного відвантаження товарів контрагентам. Тобто організаційний механізм управління асортиментом у ТОВ «АФЕ-ІНВЕСТ» базується на пріоритетності виробничо-сировинних факторів. Координацію взаємодії між зазначеними посадовими особами здійснює директор підприємства,

що забезпечує єдність стратегічних цілей, але обмежує вплив маркетингових підрозділів на процес оновлення товарної продукції.

Для детального вивчення результативності товарної політики підприємства треба провести аналіз динаміки і структури реалізації продукції протягом 2023–2025 рр. Це дозволить оцінити стійкість сформованої асортиментної матриці й інтенсивність освоєння ринкових сегментів у вартісному і натуральному вимірах (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 - Динаміка і структура асортименту продукції ТОВ «АФЕ-ІНВЕСТ» за 2023–2025 рр.

Види продукції	2023, тис грн	2023, к-сть, т	2024, тис грн	2024, к-сть, т	2025, тис грн	2025, к-сть, т	Абсолютний показник (2023– 2025), тис грн
М'ясо птиці	14 000,0	280	27 000,0	540	53 000,0	1 060	94 000,0
Фарш курячий	7 500,0	150	12 000,0	240	25 000,0	500	44 500,0
М'ясо механічної дообвалки	3 030,4	60,6	7 387,6	147,8	12 181,1	243,6	22 599,1
Всього	24 530,4	490,6	46 387,6	927,8	90 181,1	1 803,6	161 099,1

Джерело: складено автором на основі [25]

Аналіз табл. 2.9. показує нам високу інтенсивність масштабування діяльності ТОВ «АФЕ-ІНВЕСТ», що підтверджується зростанням загальної виручки на 65 650,7 тис. грн за досліджуваний період. Характерною особливістю є повна кореляція між темпами зростання вартісних і натуральних показників, що вказує на стабільність цінової політики і розширення ринкової присутності виключно за рахунок збільшення фізичних обсягів виробництва. Така стратегія свідчить про високий попит на продукцію підприємства й ефективну роботу виробничого підрозділу щодо освоєння наявних потужностей.

Структурний аналіз за 2025 рік виявляє чітку орієнтацію системи управління на сировинний сектор, де ключовою товарною групою є м'ясо птиці з питомою вагою 58,77%. Даний сегмент забезпечує основний приплив грошових коштів, але характеризується високою залежністю від коливань закупівельних цін на живу птицю. Динаміка реалізації фаршу курячого, обсяги якого зросли до 500 тонн на рік, демонструє прагнення підприємства до збільшення частки продукції з глибшим ступенем переробки, що в перспективі має позитивно вплинути на фінансову стійкість.

Найбільш динамічною товарною позицією стало м'ясо механічної дообвалки, темп росту якого склав 401,96%, що є найвищим показником серед усіх груп. Таке випереджаюче зростання свідчить про успішне налагодження каналів збуту в сегменті B2B, а саме співпрацю з ковбасними цехами й іншими м'ясопереробними комбінатами. Але збереження консервативної структури асортименту протягом 3 років вказує на те, що управлінські зусилля зосереджені на кількісному зростанні існуючих позицій, а не на інноваційному оновленні продуктового портфеля. Візуалізація структури доходів підприємства за товарними групами дозволяє наочно оцінити ступінь концентрації капіталу в окремих сегментах (рис. 2.5).

Розподіл часток у загальній структурі виручки підтверджує домінуючу роль м'яса птиці, яке разом із фаршем курячим формує понад 86% доходів підприємства. Такий високий рівень концентрації говорить нам про спеціалізований характер виробництва, що дозволяє досягати ефекту масштабу й оптимізувати операційні витрати, як про це говорилося вище. Але у цей же час наявність лише 3 товарних груп створює певні ризики, адже будь-яка зміна кон'юнктури у сегменті курятини впливає на всю фінансову результативність ТОВ «АФЕ-ІНВЕСТ», що вимагає впровадження методів стратегічного планування асортименту для диверсифікації ризиків.

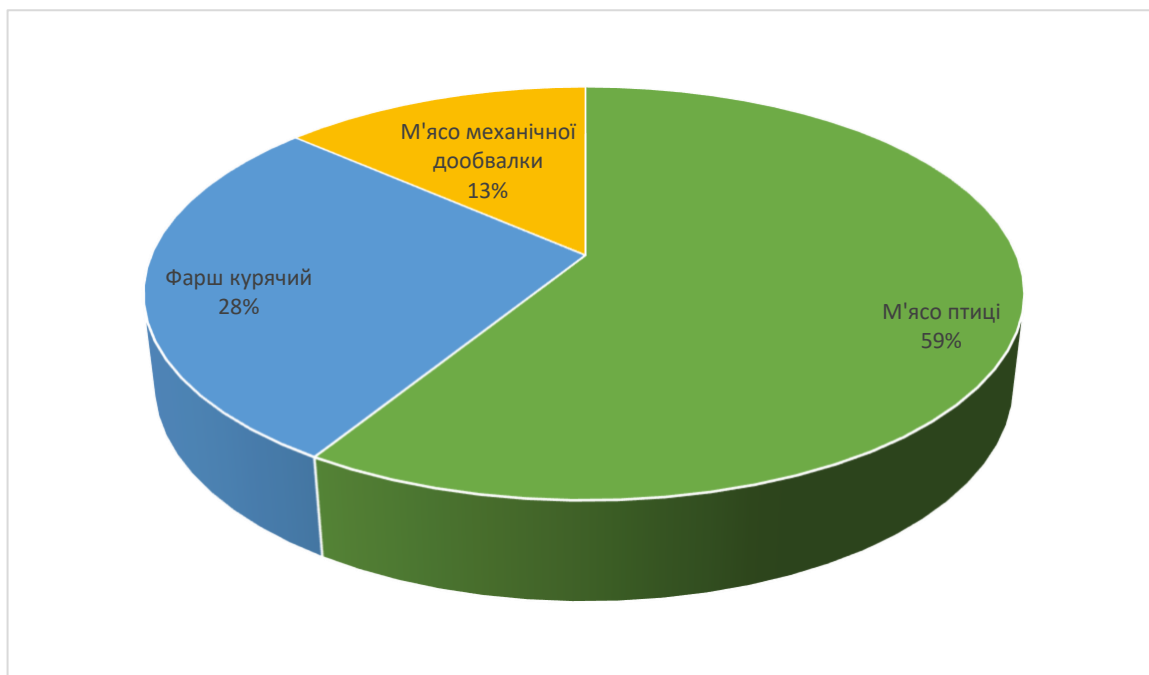


Рисунок 2.5 - Структура реалізації продукції ТОВ «АФЕ-ІНВЕСТ» за товарними групами у 2025 р., %

Джерело: складено автором на основі [40]

Для глибшого розуміння розглянемо, наскільки різноманітним є кожен вид продукції. Хоча груп у нас всього 3, кожна з них має свої різновиди (табл. 2.9).

Таблиця 2.10 - Характеристика глибини і цільової спрямованості асортименту ТОВ «АФЕ-ІНВЕСТ»

Група продукції	Кількість видів	Артикули товарів, що входять у групу	Основні покупці
М'ясо птиці	7	Цілі тушки, філе, крила, стегна, гомілки, четвертина	Магазини, супермаркети
Фарш курячий	5	Фарш «Курячий», «Особливий», для напівфабрикатів	Цехи, звичайні покупці
М'ясо мех. дообвалки	5	ММД охолоджене, заморожене в блоках, супутні товари	Виробники ковбас

Джерело: складено автором на основі [25]

Така структура асортименту вважається вузькою. У ТОВ «АФЕ-ІНВЕСТ» всього 17 основних товарних позицій. З одного боку, це зручно, адже менше пакування, простіше налаштовувати обладнання і легше возити товар машинами. Це дозволяє компанії тримати низьку ціну і бути конкурентною. З іншого боку, така система управління є досить ризикованою. Якщо завтра покупці захочуть купувати, наприклад, лише готові запечені вироби або м'ясо у маринадах, компанія не зможе швидко це запропонувати, бо її система налаштована лише на просту обробку сировини.

Далі нам важливо зробити оцінювання результативності системи управління товарним асортиментом ТОВ «АФЕ-ІНВЕСТ» з використанням ABC-аналізу на рівні конкретних асортиментних позицій підприємства. На нашу думку, саме такий підхід дозволяє визначити, які саме види продукції забезпечують основний обсяг виручки, які підтримують стабільність продажів, а які мають допоміжне значення в структурі асортименту. Це особливо важливо для підприємства з вузькою спеціалізацією. Адже такий аналіз дає можливість не лише оцінити структуру доходів, а й виявити ступінь залежності фінансових результатів від окремих товарних позицій. Умовою проведення аналізу є розподіл асортименту за принципом Парето, де категорія А охоплює товари з найбільшим внеском у виручку, категорія В позиції середньої економічної ваги, а категорія С найменш прибуткові товари, які формують ширину асортименту (табл. 2.11).

Результати ABC-аналізу показують нам виражену концентрацію доходів підприємства в межах обмеженої кількості ключових товарних позицій. До категорії А увійшли лише 4 позиції, які формують 58,8% загального обсягу реалізації. Основу цієї групи складають куряче філе, цілі тушки, стегна і базовий курячий фарш. Саме ці товари виступають фінансовою основою діяльності підприємства, що забезпечує найбільший обіг капіталу і стабільність виробничого завантаження. Така структура підтверджує, що підприємство орієнтується на масовий попит і продукти з високою оборотністю, де домінують базові позиції первинної і середньої переробки.

Таблиця 2.11 - ABC-аналіз асортиментних позицій ТОВ «АФЕ-ІНВЕСТ» за обсягами реалізації, 2025 рік

№	Асортиментна позиція	Продажі, тис. грн	Частка, %	Кумулятивна частка, %	Категорія
1	Куряче філе	18 200,0	20,2	20,2	А
2	Ціла тушка куряча	14 500,0	16,1	36,3	
3	Курячі стегна	10 800,0	12,0	48,3	
4	Фарш «Курячий»	9 500,0	10,5	58,8	
5	Курячі гомілки	7 600,0	8,4	67,2	В
6	Фарш для напівфабрикатів	6 300,0	7,0	74,2	
7	Курячі крила	5 300,0	5,9	80,1	
8	ММД охолоджене	4 900,0	5,4	85,5	С
9	Четвертина куряча	3 700,0	4,1	89,6	
10	ММД заморожене (блоки)	3 600,0	4,0	93,6	
11	Фарш «Особливий»	2 900,0	3,2	96,8	
12	Супутні продукти ММД	2 881,1	3,2	100,0	
	Всього	90 181,1	100,0	–	–

Джерело: складено автором на основі [25]

Категорія В охоплює товари, що забезпечують ще 21,3% виручки. До неї належать гомілки, крила і фарш для напівфабрикатів. Ці позиції не формують критичної частки доходів, але виконують важливу стабілізаційну функцію, що підтримує різноманітність асортименту і дозволяє підприємству охоплювати ширші сегменти споживачів. Саме ця категорія є найбільш перспективною для подальшого розвитку, адже на її базі можна здійснювати поглиблення переробки, створення нових товарних модифікацій або розширення сегменту напівфабрикатів.

Категорія С включає майже половину асортиментних позицій, але забезпечує лише 19,9% доходів. До неї входять менш прибуткові товари. Тут ми можемо виділити окремі види ММД і супутню продукцію. Їх наявність підтримує комплексність використання сировини і дозволяє підприємству мінімізувати втрати виробництва, але з точки зору стратегічного управління саме ця група потребує найбільшої уваги. Частина позицій може бути оптимізована, модернізована або переорієнтована на нові ринкові сегменти.

Тобто в цілому можемо сказати, що проведений ABC-аналіз підтверджує, що система управління товарним асортиментом ТОВ «АФЕ-ІНВЕСТ» має чітко

виражену концентраційну модель, за якої основний фінансовий результат залежить від відносно невеликої кількості товарів. Це створює позитивний ефект масштабу і спрощує операційне управління, але у цей же час підвищує ризики в умовах зміни ринкової кон'юнктури або коливання попиту на базові види продукції. У стратегічному аспекті підприємству доцільно не лише підтримувати ефективність категорії А, а й поступово розширювати частку товарів категорій В і С через диверсифікацію, розвиток продукції глибшої переробки і впровадження нових асортиментних рішень, що дозволить знизити залежність від обмеженого переліку ключових позицій.

Оцінка товарного асортименту лише за критерієм обсягу виручки є недостатньою для прийняття тактичних рішень щодо оптимізації запасів і налаштування логістичних потоків. Виникає об'єктивна необхідність дослідження стабільності і прогнозованості попиту на кожну номенклатурну позицію ТОВ «АФЕ-ІНВЕСТ». З цією метою за допомогою розрахунку коефіцієнтів варіації місячних продажів протягом 2025 року було проведено XYZ-аналіз асортиментних позицій підприємства (табл. 2.12).

Результати XYZ-аналізу свідчать, що базовий асортиментний кістяк підприємства (категорія Х) демонструє надвисоку стабільність збуту із коефіцієнтами варіації, що не перевищують 10%. Це дозволяє мінімізувати логістичні витрати на формування надлишкових страхових запасів за цими позиціями. Але наявність значної кількості товарів у групах Y і Z сигналізує про чутливість асортименту до фактора сезонності і нестабільність замовлень у промисловому B2B-сегменті переробки м'яса механічної дообвалки.

Для отримання інтегрованої оцінки ефективності чинної системи менеджменту і формування точкових прикладних рекомендацій, ми вважаємо за доцільне поєднати результати двох аналітичних інструментів і побудувати суміщену матрицю комбінованого ABC/XYZ-аналізу (табл. 2.13).

Таблиця 2.12 – XYZ-аналіз асортиментних позицій ТОВ «АФЕ-ІНВЕСТ» за стабільністю попиту, 2025 рік

№	Асортиментна позиція	Коефіцієнт варіації, %	Категорія стабільності	Характеристика попиту
1	Куряче філе	4,2	X	Стабільний, висока точність прогнозу
2	Ціла тушка куряча	6,8	X	Стабільний попит без різких коливань
3	Курячі стегна	8,5	X	Висока прогнозованість реалізації
4	Фарш «Курячий»	5,1	X	Стабільне щомісячне споживання
5	Курячі гомілки	14,3	Y	Середня стабільність (сезонні коливання)
6	Фарш для напівфабрикатів	16,7	Y	Прогнозований попит із трендовими змінами
7	Курячі крила	22,4	Y	Виразений сезонний характер реалізації
8	ММД охолоджене	11,2	Y	Залежність від графіків роботи B2B-клієнтів
9	Четвертина куряча	18,9	Y	Залежність від цінових акцій у мережах
10	ММД заморожене (блоки)	28,4	Z	Нестабільний, імпульсивні оптові закупівлі
11	Фарш «Особливий»	32,1	Z	Низька прогнозованість, випадковий попит
12	Супутні продукти ММД	35,6	Z	Стохастичний попит, продаж під замовлення

Джерело: складено автором на основі [25]

Таблиця 2.13 - Суміщена матриця комбінованого ABC/XYZ-аналізу товарного асортименту ТОВ «АФЕ-ІНВЕСТ» за 2025 рік

Категорія	Категорія X (стабільний попит, $v < 10\%$)	Категорія Y (сезонний попит, $10\% \leq v \leq 25\%$)	Категорія Z (випадковий попит, $v > 25\%$)
Категорія А (висока частка у виручці)	Куряче філе; Ціла тушка куряча; Курячі стегна; Фарш «Курячий»	–	–
Категорія В (середня частка у виручці)	–	Курячі гомілки; Фарш для напівфабрикатів; Курячі крила	–
Категорія С (низька частка у виручці)	–	ММД охолоджене; Четвертина куряча	ММД заморожене (в блоках); Фарш «Особливий»; Супутні продукти ММД

Джерело: складено автором на основі [25]

Критичний аналіз фінальної матриці ABC/XYZ дозволяє зробити фундаментальні висновки щодо архітектури і прихованих ризиків системи управління асортиментом ТОВ «АФЕ-ІНВЕСТ». Головною позитивною особливістю підприємства є ідеальний збіг лідерів за обсягами виручки з лідерами за стабільністю попиту (квадрант AX). Куряче філе, цілі тушки, стегна і базовий фарш формують фінансове ядро компанії, генеруючи 58,8% доходу з гарантованою щомісячною стабільністю. Це забезпечує підприємству постійний приплив «живих» грошових коштів і дозволяє начальнику виробництва підтримувати ритмічність завантаження технологічних ліній. Завдання менеджменту щодо товарів квадранта AX полягає у жорсткому контролі залишків і недопущенні ситуацій дефіциту. Але найбільшу небезпеку в контексті раніше виявленої високої фінансової залежності підприємства від зовнішніх боргів становлять позиції, що потрапили до квадрантів BY, CY і CZ. Товари квадрантів BY і CY мають виражену сезонну або ринкову нестабільність, що у періоди спаду попиту призводить до неконтрольованого накопичення залишків на складах, різко знижуючи загальну ліквідність активів. Особливої оптимізації потребує проблемний квадрант CZ, який охоплює заморожене в блоках ММД, фарш «Особливий» і супутні продукти переробки. Ці позиції мають найнижчу частку у структурі доходів і характеризуються стохастичним, випадковим попитом. Менеджмент асортименту ТОВ «АФЕ-ІНВЕСТ» припускається серйозної помилки, утримуючи ці запаси на складі в очікуванні випадкового покупця. Адже це заморожує і без того дефіцитний оборотний капітал і збільшує витрати на промислове заморожування й зберігання.

Таким чином, суміщений аналіз доводить, що ТОВ «АФЕ-ІНВЕСТ» володіє стійким комерційним базисом, але чинна виробничо-сировинна модель управління потребує трансформації в бік логістичної оптимізації. Для мінімізації фінансових ризиків і підвищення рентабельності бізнесу керівництву варто перевести виробництво товарів групи CZ виключно на роботу під жорстке попереднє замовлення клієнтів, а вивільнені складські потужності і фінансові ресурси переорієнтувати на підтримку стабільних високомаржинальних позицій групи AX.

З метою подолання обмежень класичного портфельного аналізу і здійснення поглибленої оцінки фінансової результативності комерційної пропозиції підприємства, варто розподілити наявний асортимент за методикою Дібба-Сімкіна. Даний інструмент дозволяє згрупувати 12 ключових номенклатурних позицій компанії у 4 специфічні квадранти залежно від співвідношення їхньої частки у загальному грошовому обороті і рівня маржинального доходу (табл. 2.14).

Таблиця 2.14 - Матриця Дібба-Сімкіна для товарного асортименту ТОВ «АФЕ-ІНВЕСТ» за 2025 рік

Рівень маржинального доходу	Висока частка в загальному обсязі продажів	Низька частка в загальному обсязі продажів
Високий рівень маржі	«Переможці» (Winners): -Куряче філе -Курячі стегна	«Високоприбуткові товари» (Premium Products): -Курячі гомілки -Курячі крила
Низький рівень маржі	«Об'ємні бруски» (Volume Movers): -Ціла тушка куряча -Фарш «Курячий»	«Проблемні товари» (Underperformers): -Фарш для напівфабрикатів - ММД охолоджене -Четвертина куряча -ММД заморожене (блоки) -Фарш «Особливий» - Супутні продукти ММД

Джерело: складено автором на основі [25]

Результати матричного моделювання за методом Дібба-Сімкіна чітко візуалізують внутрішні структурні диспропорції ТОВ «АФЕ-ІНВЕСТ». А саме фінансову стійкість бізнесу наразі забезпечують лише дві позиції-«переможці» (куряче філе і стегна), тоді як половина асортиментної матриці (6 із 12 позицій, переважно сектор ММД і низькомаржинальні фарші) потрапила до квадранта «проблемних товарів», які створюють додаткове навантаження на логістику при мінімальній фінансовій віддачі. Позиції «об'ємних брусків» (ціла тушка і базовий

фарш) успішно виконують функцію завантаження потужностей і формування валового грошового потоку. Але висока концентрація продуктів у зоні низької маржинальності підтверджує раніше виявлені ризики зниження загальної рентабельності підприємства. Менеджменту компанії треба трансформувати маркетингову політику, спрямувавши зусилля на SMM-просування й активізацію збуту «високоприбуткових товарів» (гомілки, крила) для їх переведення у групу «переможців», паралельно оптимізуючи або переводячи під індивідуальні замовлення позиції з квадранта «проблемних».

Для кількісної оцінки інноваційної активності підприємства вважаємо за потрібне розрахувати коефіцієнт оновлення асортименту $K_{он}$ (рис. 2.6).

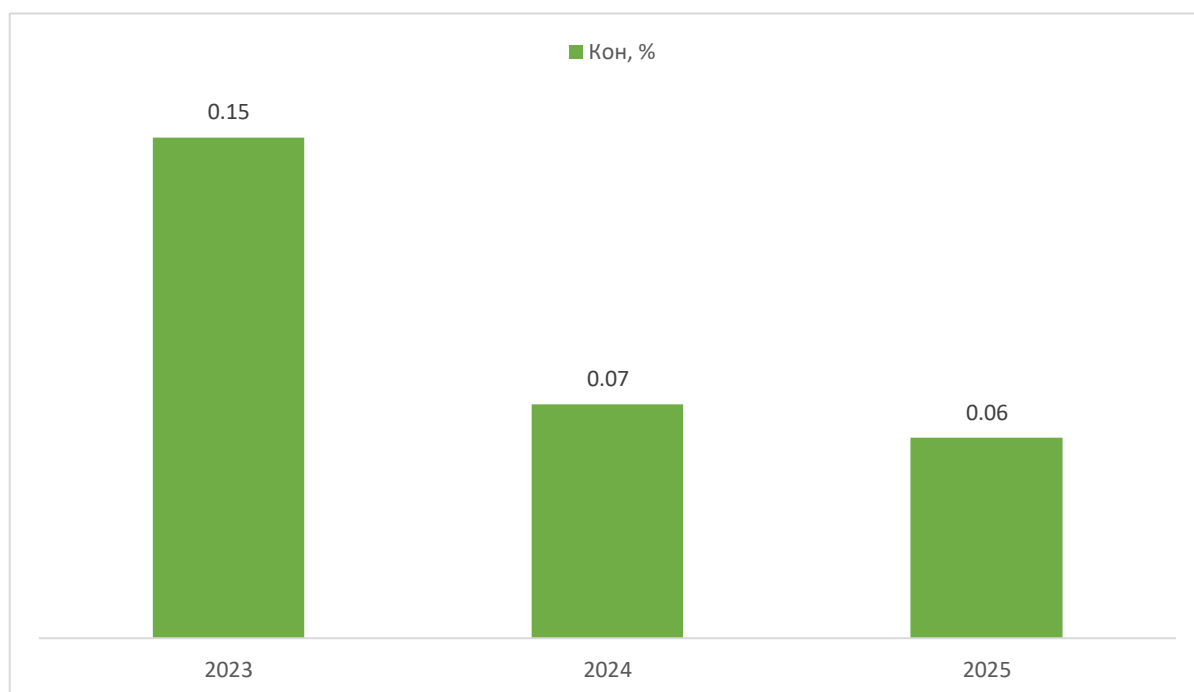


Рисунок 2.6 - Показники оновлення асортименту ТОВ «АФЕ-ІНВЕСТ» за 2023–2025 рр.

Джерело: складено автором на основі [25]

Розраховані показники свідчать про поступове сповільнення інноваційної активності ТОВ «АФЕ-ІНВЕСТ». Якщо у 2023 році коефіцієнт оновлення складав 0,15(що свідчило про активне формування базової матриці), то до 2025 року він знизився до 0,06. Це підтверджує консервативність системи управління. Адже після успішного виведення на ринок основних видів обробки м'яса, керівництво

зосередилося на експлуатації вже існуючих позицій. Стратегія підприємства змістилася з розширення асортименту на нарощування обсягів виробництва, тобто масштабування, що ми спостерігали у попередньому аналізі виручки.

З погляду теорії життєвого циклу товару (ЖЦТ), така динаміка вказує на те, що портфель підприємства входить у фазу «Зрілості». У 2023–2024 роках компанія ще намагалася додавати нові позиції, але у 2025 році процес оновлення став майже номінальним. Для м'ясопереробної галузі значення $K_{\text{он}}$ нижче 0,1 вважається критичним, так як споживчі переваги швидко змінюються. Відсутність активного впровадження товарів-новинок може призвести до морального старіння асортименту, коли конкуренти почнуть пропонувати більш технологічну продукцію, наприклад, мариноване м'ясо або готові кулінарні рішення.

На нашу думку, для комплексної оцінки якості системи управління асортиментом варто розрахувати коефіцієнти широти $K_{\text{ш}}$ і стійкості $K_{\text{ст}}$. Розрахунок цих показників дозволяє виявити слабкі місця в роботі відділів закупівель і збуту, а також оцінити ризики втрати покупців через дефіцит або надмірну вузькість пропозиції (рис. 2.7).

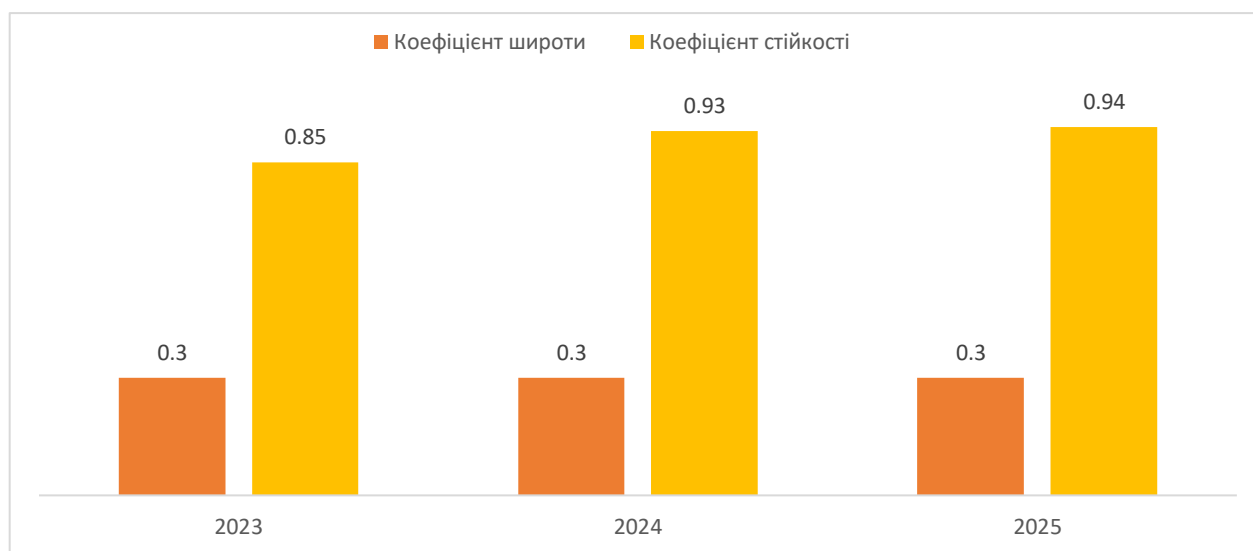


Рисунок 2.7 - Показники широти і стійкості асортименту ТОВ «АФЕ-ІНВЕСТ» за 2023–2025 рр.

Джерело: складено автором на основі [25]

Аналіз коефіцієнта широти на рівні 0,30 протягом усього періоду підтверджує стратегію вузької спеціалізації ТОВ «АФЕ-ІНВЕСТ». Підприємство свідомо обмежує свій портфель лише трьома групами, ігноруючи суміжні сегменти. З одного боку, це мінімізує операційні витрати і спрощує технологічний цикл. З іншого боку, такий низький показник широти вказує на високу вразливість компанії. Адже за умови падіння попиту на сиру м'ясну сировину, підприємство не має «запасних» товарних ніш для маневру капіталом.

Натомість позитивна динаміка коефіцієнта стійкості, який зріс з 0,85 у 2023 році до 0,94 у 2025 році, говорить про високу якість операційного управління. Це прямий результат ефективної взаємодії менеджера із закупівель і начальника виробництва. Високе значення $K_{ст}$ означає, що попри нестабільність сировинної бази, підприємству вдається уникати ситуацій «out-of-stock» (відсутності товару), що є критично важливим для утримання контрактів із великими ритейлерами і мережами супермаркетів.

Тобто в цілому можна стверджувати, що система управління товарним асортиментом ТОВ «АФЕ-ІНВЕСТ», яка існує зараз, орієнтована на внутрішню стабільність і логістичну досконалість, а не на ринкову гнучкість. Підприємство навчилося ідеально керувати вузьким переліком товарів, забезпечуючи їх постійну наявність. Але подальше ігнорування низької широти асортименту на фоні стагнації коефіцієнта оновлення може стати бар'єром для подальшого масштабування бізнесу в умовах висококонкурентного ринку м'ясопереробки.

2.3. Обґрунтування заходів з удосконалення системи управління товарним асортиментом у ТОВ «Афе-Інвест»

На основі проведеного аналізу фінансово-господарської діяльності ТОВ «Афе-Інвест» за 2023–2025 роки було ідентифіковано ключові деструктивні чинники комерційного портфеля. Спираючись на результати дослідження, в межах

роботи було систематизовано 5 ключових проблем товарного асортименту, які стримують його прибутковість. Першою проблемою є виражена незбалансованість товарного портфеля за обсягами виручки, адже понад 58% доходу формують лише 4 базові позиції, що робить фінансовий стан компанії критично вразливим до ринкових вагань. Друга проблема полягає в іммобілізації та заморожуванні дефіцитного оборотного капіталу в неліквідних товарах квадранта CZ, які мають випадковий попит, але постійно потребують витрат на зберігання. Третьою проблемою визначено моноканальність і низьку маржинальність діючої системи дистрибуції через орієнтацію суто на комерційний ритейл, який диктує жорсткі умови відстрочки платежів. Наступною проблемою є повна пасивність підприємства у сегменті публічних (державних) закупівель, що підтверджено нульовою активністю на майданчиках Prozorro на тлі високих результатів конкурентів. Однак базовою проблемою, що інтегрує в собі всі вищеперелічені чинники, є старіння асортименту і домінування продукції у фазі зрілості свого життєвого циклу, що за відсутності інноваційних продуктів глибшої переробки неминуче призведе до спаду комерційних показників у найближчій перспективі. Для деталізації виявлених деструктивних чинників у збутовій та асортиментній підсистемах підприємства і визначення чітких прикладних векторів їхнього усунення, вважаємо за доцільне сформувати матрицю проблем і шляхів їх подолання (табл. 2.15).

У цілому, зазначені проблеми варто об'єднати в один спільний проєкт по оптимізації. Це може бути комплексний план реструктуризації системи управління асортиментом на основі категорійного менеджменту і диверсифікації каналів дистрибуції у сегменти HoReCa і публічних закупівель.

Запропонований проєкт повністю ліквідує проблему старіння асортименту. Адже вихід на заклади громадського харчування (HoReCa) вимагає запуску принципово нових для підприємства товарних позицій - каліброваного, порційного і вакуумованого курячого філе, що повертає продуктовий портфель у фазу активного зростання. Проблема моноканальності і низької маржинальності

вирішується за рахунок формування вищої ціни (доданої вартості) на очищену і порційну продукцію для ресторанів.

Таблиця 2.15 – Перелік проблем управління асортиментом ТОВ «АФЕ-ІНВЕСТ» і шляхи їх вирішення

Ідентифікована проблема системи	Обґрунтовані шляхи і методи вирішення проблеми
1. Критична незбалансованість портфеля за виручкою	Оптимізація структури асортиментної матриці, вирівнювання часток товарів груп А і В через стимулювання продажів супутніх позицій
2. Заморожування оборотного капіталу в товарах групи CZ	Переведення виробництва низькорентабельних товарів із випадковим попитом строго на роботу під замовлення (система Just-in-Time)
3. Моноканальність і низька маржинальність дистрибуції	Вихід на новий високомаржинальний канал збуту - сектор HoReCa (ресторани, кафе), який потребує кастомізованої продукції.
4. Пасивність у сегменті державних закупівель	Акредитація на тендерних майданчиках й участь у публічних торгах через Prozorro для отримання гарантованих фінансових потоків.
5. Старіння асортименту (домінування у фазі зрілості)	Оновлення продуктового портфеля, запуск інноваційної лінійки вакуумованого порційного і каліброваного м'яса птиці з високою доданою вартістю.

Джерело: складено автором

Одночасний запуск роботи в системі Prozorro ліквідує проблему пасивності у державних закупівлях. Цим самим забезпечує ТОВ «АФЕ-ІНВЕСТ» стабільний збут великих обсягів м'яса птиці зі 100% гарантією оплати з боку держави. Це дозволить залучити в оборот живі грошові кошти і суттєво скоротити дебіторську заборгованість, яка раніше накопичувалася через умови комерційних роздрібних мереж.

Практична реалізація пропозиції передбачає зміну підходу до управління асортиментом. Підприємство ліквідує практику виробничого диктату і переходить до маркетингової концепції категорійного менеджменту. Усі товари збиткової і нестабільної групи CZ повністю знімаються з вільного продажу і переводяться в статус сировини для внутрішнього використання або випускаються строго під замовлення промислових клієнтів. Натомість запускається лінійка вакуумованого охолодженого каліброваного філе і порційних курячих напівфабрикатів підвищеної маржинальності для потреб ресторанного бізнесу. Для цього комерційна служба здійснює акредитацію підприємства на електронних

майданчиках Prozorro для участі у державних тендерах на постачання м'яса птиці в заклади соціальної сфери (школи, лікарні, військові частини) й укладає прямі контракти з регіональними дистриб'юторами сектору HoReCa.

Впровадження комерційного проєкту пропонується здійснити у 4 послідовні етапи:

1. *Підготовчо-аналітичний етап* охоплює проведення маркетингового аудиту вимог шеф-кухарів HoReCa і специфікацій тендерних закупівель, розробку технічних умов (ТУ) для нових рецептур і стандартів фасування, а також затвердження внутрішніх регламентів взаємодії підрозділів.
2. *Організаційно-технічний етап* передбачає реструктуризацію штату комерційної служби, закупівлю і монтаж додаткового напіваавтоматичного обладнання для вакуумного пакування і калібрування м'ясної сировини за вагою.
3. *Операційно-комерційний етап* включає реєстрацію на тендерних майданчиках, підготовку й подачу перших закупівельних пропозицій, проведення переговорів з ресторанными мережами і запуск тестового виробництва оновлених товарних позицій.
4. *Фінально-контрольний етап* спрямований на вихід на планові обсяги регулярних поставок у нові канали, оцінку комерційної ефективності персоналу за системою KPI й остаточне коригування асортиментної матриці на основі результатів продажів.

Для успішного виконання запланованих заходів на підприємстві впроваджується тимчасова матрична організаційна структура, що охоплює як наявних фахівців, так і нові кадрові одиниці із чітким розподілом їхнього функціоналу (табл. 2.16).

Таблиця 2.16 - Організаційна структура комерційного проєкту і функціональні обов'язки учасників

Посада у проєкті	Статус у штаті	Ключові функції і відповідальність у межах проєкту
Керівник проєкту	Директор компанії	Загальний контроль дотримання бюджету і термінів, підписання стратегічних договорів із великими контрагентами сектору HoReCa.
Категорійний менеджер	Нова посада (1 особа)	Розробка нової асортиментної матриці, моніторинг ЖЦТ, ціноутворення, координація між відділом закупівель і виробництвом.
Фахівець з публічних закупівель	Нова посада (1 особа)	Моніторинг тендерів у Prozorro, підготовка і подача комерційних пропозицій, юридичне супроводження контрактів.
Начальник виробництва	Наявна посада	Технологічне забезпечення випуску оновленого асортименту, контроль калібрування, вакуумування і якості продукції.
Менеджер зі збуту	Наявна посада	Оперативна логістика, контроль безперебійної доставки в заклади HoReCa, робота з поверненнями і первинною документацією.

Джерело: складено автором

Для забезпечення чіткої координації між постійними і тимчасовими учасниками проєктної групи, мінімізації дублювання функцій й усунення ризиків управлінських збоїв під час реструктуризації асортименту, варто розробити матрицю розподілу відповідальності за методологією RACI. Цей інструмент дозволяє чітко закріпити за кожною посадовою особою одну з чотирьох ключових ролей у межах виконання конкретних проєктних завдань: відповідальний за виконання (R), затверджуючий (A), консультуючий (C) та інформований (I) (табл. 2.17).

Побудована матриця RACI свідчить про раціональний розподіл управлінського навантаження і жорстку фіксацію персональної відповідальності за кінцевий результат. Директор підприємства виступає одноосібним носієм затверджуючої функції (A) за ключовими стратегічними і фінансовими рішеннями, що мінімізує ризик перевищення бюджету проєкту. Операційне ядро проєкту концентрується навколо нових штатних одиниць. Категорійний менеджер виступає основним виконавцем (R) на етапах ринкового позиціонування і формування оновленого продуктового портфеля, тоді як спеціаліст із публічних закупівель повністю відповідає за тендерний контур.

Таблиця 2.17 - Матриця розподілу відповідальності за реалізацію комерційного проекту ТОВ «АФЕ-ІНВЕСТ» за методологією RACI

Ключові проектні завдання	Директор (Керівник проекту)	Категорійний менеджер	Фахівець з публічних закупівель	Начальник виробництва	Менеджер зі збуту
1. Маркетинговий аудит HoReCa і Prozorro	A	R	C	I	C
2. Розробка ТУ і нової асортиментної матриці	A	R	I	C	C
3. Закупівля і запуск лінії калібрування	A	C	I	R	I
4. Акредитація Prozorro і подача заявок	I	C	R	I	I
5. Укладання договорів із HoReCa і дистриб'юторами	A	C	I	I	R
6. Тестове виробництво і контроль калібрування	I	C	I	R	C
7. Оперативна логістика і регулярні поставки	I	I	I	C	R
8. Моніторинг комерційної ефективності і KPI	A	R	R	C	C

Джерело: складено автором

Начальник виробництва і менеджер зі збуту фокусують свої зусилля суто на технологічній і логістичній підсистемах відповідно, забезпечуючи операційне виконання укладених контрактів.

Розрахунок комерційного ефекту базується на плановому періоді в 1 рік після запуску проєкту. За прогнозами диверсифікація дозволить додатково реалізувати 120 тонн каліброваного курячого філе в мережі ресторанів за вищою ціною і виграти щонайменше 15 тендерів на загальний обсяг 200 тонн м'яса птиці на рік. Додаткова річна виручка від сектору HoReCa і державних закупівель складе 24500000 грн.

Таблиця 2.18 - Кошторис витрат (бюджет) на реалізацію проєкту, грн

Стаття витрат	Деталізація	Сума витрат, грн
Капітальні витрати (модернізація)	Закупівля і налагодження пуску напівавтоматичної лінії вакуумного пакування і промислового калібрувального конвеєра	280 000
Маркетинг і сертифікація	Розробка дизайну етикетки для HoReCa, реєстрація оновлених ТУ, отримання сертифікатів відповідності для тендерів	45 000
Забезпечення участі в тендерах	Оплата послуг електронних майданчиків, формування поворотних тендерних гарантій (застави) у банку	60 000
Фонд оплати праці (на 6 міс. проєкту)	Заробітна плата категорійного менеджера і спеціаліста з Prozorro з урахуванням нарахувань на ФОП (ЄСВ 22%)	180 000
Комерційні і логістичні витрати	Організація тестової доставки, розробка комерційних буклетів для ресторанів, пакувальні матеріали	35 000
Резервний фонд проєкту	Покриття непередбачуваних витрат (коливання цін на енергоносії, дрібний ремонт)	20 000
РАЗОМ БЮДЖЕТ ПРОЄКТУ		620 000

Джерело: складено автором

Середня маржинальна рентабельність у цих сегментах становить 8%. Чистий прибуток від реалізації цього проєкту (за вирахуванням собівартості сировини, поточних витрат й обслуговування кредиту під 9%) становитиме 1820 000 грн за перший рік. Термін окупності вкладень розраховується як відношення бюджету до чистого прибутку:

$$PP = \frac{620000}{1820000} = 0,34 \text{ року (4 місяці)}$$

Проведений розрахунок засвідчує, що термін окупності первісних вкладень є надзвичайно коротким і становить близько 4 місяців (0,34 року), що підтверджує низьку капіталомісткість і високу динаміку повернення коштів у м'ясопереробній галузі. Для остаточного підтвердження доцільності фінансування запропонованих заходів було розраховано індекс рентабельності вкладень, який демонструє рівень віддачі на кожную вкладену гривню і становить 2,94 пункту. Оскільки отримане значення значно перевищує одиницю, це математично доводить здатність проєкту не лише повністю покрити витрати на модернізацію виробництва і найм персоналу, а й згенерувати майже 3 гривні чистого прибутку на кожную вкладену одиницю капіталу.

Можемо сказати, що даний проєкт є високоефективним і повністю повертає вкладені кошти за рахунок високої маржинальності нових каналів збуту. Інтеграція проєкту суттєво трансформує структуру балансу і звіту про фінансові результати ТОВ «АФЕ-ІНВЕСТ», що наочно підтверджується порівняльною таблицею прогнозних показників (табл. 2.19).

Таблиця 2.19 - Порівняльна характеристика основних фінансово-економічних показників ТОВ «АФЕ-ІНВЕСТ» до та після впровадження проєкту

Економічний показник	Факт, 2025, тис. грн	Прогнозний стан після проєкту, тис. грн	Абсолютне відхилення, тис. грн	Темп приросту, %
Чистий дохід від реалізації	90 181,1	114 681,1	+24 500,0	+27,17
Собівартість продукції	87 953,3	110 543,3	+22 590,0	+25,68
Чистий прибуток компанії	504,0	2 324,0	+1 820,0	+361,11
Дебіторська заборгованість	12 935,0	10 200,0	-2 735,0	-21,14
Грошові кошти на рахунках	59,3	1 150,0	+1 090,7	+1839,3
Чиста рентабельність продажів, %	0,55	2,03	+1,48 п.п.	x
Коефіцієнт автономії (норма >0,5)	0,096	0,185	+0,089 п.п.	x

Джерело: складено автором

Дані таблиці 2.19 демонструють радикальне якісне оздоровлення фінансової системи ТОВ «АФЕ-ІНВЕСТ». Завдяки випереджаючим темпом зростання чистого прибутку порівняно зі збільшенням витрат, загальна чиста рентабельність продажів зростає з критичних 0,55% до 2,03%, що виводить фірму з зони високого ризику. Найважливіший результат полягає в оптимізації ліквідності. Адже за рахунок переходу на роботу з Prozorro і HoReCa дебіторська заборгованість впаде на 21,14%, а обсяг живих грошових коштів зросте до 1 150,0 тис. грн, що дозволить компанії почати гасити поточні зобов'язання.

Для візуалізації розподілу етапів комерційного проєкту в часі і контролю за дедлайнами, тривалість впровадження заходів розрахована на 6 місяців (24 тижні) і структурована у вигляді графіка Ганнта (табл. 2.20).

Таблиця 2.20 – Графік Ганнта реалізації проєкту по тижнях

№ з/п	Зміст етапу і конкретного заходу	Місяць 1	Місяць 2	Місяць 3	Місяць 4	Місяць 5	Місяць 6
1	Маркетинговий аудит ринку HoReCa, аналіз тендерних умов	XXXX					
2	Реструктуризація штату, найм категорійного менеджера		XXXX				
3	Закупівля, монтаж ліній калібрування і вакуумування			XXXX			
4	Сертифікація, акредитація на ТУ, на майданчиках Prozorro			XXXX			
5	Подача перших тендерних заявок, переговори з ресторанами				XXXX		
6	Тестовий запуск виробництва і перші відвантаження					XXXX	
7	Вихід на планові обсяги збуту, фінальний контроль за KPI						XXXX

Джерело: складено автором

Детальний аналіз розробленого графіка Ганнта дозволяє оцінити логіку часового розподілу проектного менеджменту і виявити ключові операційні взаємозв'язки між його етапами. Проект побудовано за принципом послідовно-паралельного виконання завдань, що дозволяє суттєво скоротити загальний термін його реалізації до 24 тижнів. Перший місяць є критично важливим для формування фундаменту проєкту. Адже саме на підготовчо-аналітичному етапі закладаються технічні вимоги до майбутньої продукції для HoReCa, що унеможливорює технологічні помилки в майбутньому. Етап реструктуризації штату і найму персоналу синхронізований у часі так, щоб нові фахівці вийшли на роботу саме в момент готовності аналітичної бази і початку процедур закупівлі обладнання. Найбільш капіталомістким й організаційно складним виступає третій місяць (тижні 9-12), де паралельно відбуваються процеси технічного монтажу калібрувального конвеєра і юридичної акредитації компанії на електронних тендерних майданчиках Prozorro. Таке суміщення є стратегічно обґрунтованим, адже дозволяє підійти до четвертого місяця із повністю готовою матеріальною базою і юридичним правом

участі в торгах. П'ятий і шостий місяці відображають вже вихід ТОВ «АФЕ-ІНВЕСТ» у нові ринкові ніші - від перших тестових відвантажень каліброваного курячого філе до виходу на стійкі планові обсяги збуту. Наявність жорстких часових дедлайнів й оцінка ефективності персоналу на фінальному етапі за системою КРІ гарантують високу керованість проекту і мінімізують ризики затягування термінів окупності вкладень.

Таким чином, запропонований проєкт повністю відповідає викликам, що стоять перед ТОВ «АФЕ-ІНВЕСТ». Його реалізація дозволяє ліквідувати хронічні недоліки чинної системи управління товарним асортиментом, збалансувати структуру оборотного капіталу за рахунок диверсифікації каналів розподілу і забезпечити високу фінансово-економічну ефективність діяльності підприємства у довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі розглянуто теоретичні засади і практичні аспекти управління товарним асортиментом бізнес-організації на прикладі ТОВ «Афе-Інвест». Отримані результати дозволили сформувати цілісне уявлення про зміст асортиментної політики підприємства, оцінити стан її реалізації і визначити напрями подальшого удосконалення.

У межах виконання першого завдання уточнено поняття і сутність товарного асортименту бізнес-організації. Узагальнення наукових підходів показало, що товарний асортимент слід розглядати не лише як перелік товарів, які пропонує підприємство, а як стратегічно сформовану систему товарних груп і позицій, орієнтовану на задоволення потреб цільових споживачів і досягнення фінансових результатів. Асортимент характеризується широтою, глибиною, повнотою, стійкістю та оновлюваністю, а його структура формується під впливом зовнішніх і внутрішніх чинників. До зовнішніх чинників належать зміни попиту, рівень конкуренції, економічна ситуація і державне регулювання, тоді як внутрішні чинники охоплюють ресурсні можливості підприємства, стан логістики, кадровий потенціал і фінансові обмеження. Оптимальний товарний асортимент має забезпечувати баланс між потребами споживачів, прибутковістю окремих товарів і можливостями підприємства щодо їх виробництва або реалізації. Саме тому управління асортиментом виступає одним із ключових напрямів підвищення конкурентоспроможності і стабільного розвитку бізнес-організації.

У процесі виконання другого завдання охарактеризовано основні елементи системи управління товарним асортиментом бізнес-організації. Встановлено, що така система включає об'єкт і суб'єкт управління, функції, принципи, організаційну структуру, методи і послідовність прийняття управлінських рішень. Об'єктом управління є товарний асортимент з його кількісними і якісними параметрами, а суб'єктом керівники і спеціалісти, відповідальні за формування асортиментної політики. Основними функціями системи є планування, організація,

мотивація, контроль і регулювання. Серед принципів управління особливе значення мають орієнтація на попит, рентабельність, комплексність, гнучкість і адаптивність. Ефективність системи залежить від узгодженої роботи маркетингових, логістичних, фінансових і збутових підрозділів. Розгляд алгоритму The Partnering Group підтвердив, що управління асортиментом має здійснюватися як безперервний процес, який охоплює аналіз категорій, визначення цілей, розробку стратегії, реалізацію рішень та постійне коригування за результатами контролю.

У межах третього завдання проаналізовано методичний інструментарій управління товарним асортиментом бізнес-організації. Для прийняття обґрунтованих управлінських рішень варто поєднувати стратегічні і тактичні методи аналізу. До стратегічних інструментів належать матриця БКГ, SWOT-аналіз, модель життєвого циклу товару й інші підходи, які дозволяють оцінити ринкову позицію товарних груп і визначити напрями їх розвитку. До тактичних методів віднесено ABC- та XYZ-аналіз, матрицю «Маркон», метод Дібба-Сімкіна та економіко-математичне моделювання. Особливу практичну цінність має комбінований ABC/XYZ-аналіз, який дозволяє одночасно оцінити внесок товарів у формування доходу та стабільність попиту. Узагальнення методичного інструментарію підтвердило, що ефективне управління товарним асортиментом ґрунтується на системному використанні аналітичних методів, які забезпечують оптимізацію структури товарного портфеля і підвищення фінансової результативності підприємства.

У процесі виконання чнаступного завдання надано загальну характеристику діяльності ТОВ «Афе-Інвест». Встановлено, що підприємство працює на ринку м'ясопереробної продукції і спеціалізується на виробництві і реалізації м'яса птиці і супутніх товарів. Організаційна структура управління має лінійно-функціональний характер і забезпечує чіткий розподіл повноважень між керівництвом, бухгалтерською службою, виробничим підрозділом, а також відділами закупівель і збуту. Аналіз основних показників діяльності за 2023–2025 роки засвідчив динамічне зростання підприємства. Чистий дохід від реалізації

збільшився з 15 050,0 тис. грн у 2023 році до 91 101,6 тис. грн у 2025 році, а продуктивність праці одного працівника зросла більш ніж удвічі. Розширення штату супроводжувалося зниженням коефіцієнта плинності кадрів, що свідчить про стабілізацію кадрового складу. Отримані результати підтверджують, що ТОВ «Афе-Інвест» має достатній ресурсний потенціал для подальшого розвитку і вдосконалення системи управління товарним асортиментом.

Також у ході роботи було здійснено аналітичне оцінювання системи управління товарним асортиментом ТОВ «Афе-Інвест». Встановлено, що підприємство активно розширює асортимент продукції, але управління ним ще не повністю базується на сучасних аналітичних інструментах. Проведений ABC-аналіз дозволив визначити групи товарів, які формують основну частину доходу підприємства, а XYZ-аналіз виявив позиції зі стабільним і нестабільним попитом. За результатами комбінованого аналізу встановлено, що найбільше значення для підприємства мають товари категорій AX і AY, які забезпечують високий фінансовий результат і характеризуються прогнозованим попитом. Разом з тим виявлено окремі позиції груп CZ і CY, що мають низький внесок у дохід і нестійкий попит, а тому створюють надмірне навантаження на запаси та логістичну систему. Також встановлено недостатній рівень формалізації процесу прийняття асортиментних рішень, обмежене використання категорійного менеджменту і відсутність системи регулярного перегляду асортиментної матриці. Це свідчить про наявність резервів для підвищення ефективності управління товарним портфелем.

У роботі ґрунтовано заходи удосконалення системи управління товарним асортиментом у ТОВ «Афе-Інвест». Запропоновано впровадити регулярний ABC/XYZ-аналіз для систематичного контролю структури асортименту і своєчасного виявлення нерентабельних позицій. Доцільним є формування асортиментної матриці з чітким визначенням ролі кожної товарної категорії і встановленням цільових показників щодо обсягів продажу, прибутковості й оборотності запасів. Рекомендовано скоротити або вивести з асортименту товари з низькою ефективністю, зосередивши ресурси на найбільш прибуткових і

стабільних позиціях. Важливим напрямом є впровадження елементів категорійного менеджменту, удосконалення взаємодії між відділами закупівель, маркетингу і збуту, а також автоматизація аналітичних процедур. Очікується, що реалізація запропонованих заходів сприятиме оптимізації товарної структури, скороченню витрат на зберігання запасів, підвищенню оборотності і зміцненню конкурентних позицій підприємства на ринку.

Отже, теоретичні положення щодо сутності і механізму управління товарним асортиментом поєднано з результатами практичного аналізу діяльності ТОВ «Афе-Інвест». Це дозволило розробити обґрунтовані рекомендації щодо удосконалення асортиментної політики підприємства. Їх впровадження забезпечить більш раціональне використання ресурсів, підвищення прибутковості і стійкий розвиток підприємства в умовах конкурентного ринкового середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Білоцерківський О. Б. Управління асортиментом та просуванням товарів в умовах ринкової трансформації економіки. *Український економічний часопис*. 2025. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2025-9-1> (дата звернення: 28.03.2025)
2. Микитенко Н. В. Товарні категорії в системі управління торговельним процесом. 2022. DOI: <https://doi.org/10.31617/visnik.knute.2019> (дата звернення: 28.03.2025)
3. Кравчук Т. Формування товарного асортименту на підприємстві роздрібної торгівлі. 2024. URL: [content](#) (дата звернення: 28.03.2025)
4. Безугла Л.С., Агафонов О.Д., Гладкий Д.Р. Формування маркетингової товарної політики підприємства / Л.С. Безугла // *Інфраструктура ринку*. – 2019. – № 35. – С. 133 – 136
5. Біляк Т.О. Розвиток сучасної асортиментної концепції торговельних підприємств / Т.О. Біляк // *Економіка, управління та адміністрування*. – 2024. – №1 (107). – С. 10 – 16
6. Браницька І. І. Огляд сучасного ринку: стан асортименту та шляхи його оптимізації / І.І. Браницька // *Вісник України*. – 2018. – № 1. – С. 6 – 7.
7. Гармідер Л.Д., Самай І.О. Дослідження формування товарного асортименту підприємства / Л.Д. Гармідер // *Академічний огляд*. – 2016. – № 1. – С. 111–118.
8. Костромін А.О. Основні аспекти управління товарним асортиментом бізнес-організації / А.О. Костромін // *Молодий вчений*. – 2021. – № 1 (89). – С. 163 – 166
9. Молнар О.С., Ільченко О.Ю., Головей В.В. Асортиментні концепції в системі збуту підприємств / О.С. Молнар // *Формування ринкових відносин в Україні*. – 2023. – № 1. – С. 93 – 97

- 10.Петриківа О.С. Товарний асортимент як об'єкт управління на підприємстві / О.С. Петриківа // *Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics»*. – 2021. – №27. – С. 128 – 132.
- 11.Овсак О.П., Назаренко О.П., Зелінський В.В. Особливості формування асортиментної політики виробничого підприємства / О.П. Овсак // *Інфраструктура ринку*. – 2019. – Вип. 34. – С. 149 – 153
- 12.Поліщук Т.Б., Ткачук Г.Ю. Основні принципи формування асортиментної політики торговельного підприємства / Т.Б. Поліщук // *Наука майбутнього*. – 2021. – №2(8). – С. 234 – 239
- 13.Костромін А. О. Основні аспекти управління товарним асортиментом бізнес-організації. *Молодий вчений*. 2021. № 1(2). С. 163-166. Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2021_1\(2\)](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2021_1(2)) (дата звернення: 28.03.2025)
- 14.Капелюшна Т. В., Ткаченко І. С. Private label як дієвий захід формування товарного асортименту. *Підприємницька, торговельна, біржова діяльність: тенденції, проблеми та перспективи розвитку: Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції* (м. Київ, 11 – 12 лютого 2021 року). К.: ДУТ, 2021. С. 189- 193. Режим доступу: http://213.160.139.43/uploads/n_9074_59003267.pdf#page=189 (дата звернення: 28.03.2025)
- 15.Рожко В.І. Управління асортиментом товаровиробника споживчих товарів / В.І. Рожко // *Соціальна економіка*. – 2023. – № 65. – С. 58 – 66
- 16.Уляшева А.В., Нагорна І.І. Особливості системи управління асортиментною політикою підприємства / А.В. Уляшева // *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи*. – 2023. №14. – С. 72 – 73.
- 17.Vidovic A.Categories of management in retail enterprises. *International Journal of Sales, Retailing and Marketing*. 2021. Vol. 10. No. 2. Pp. 54-59. URL: file:///C:/Users/Vitalii/Downloads/2021-ijssrm_vol10_No2-vidovic.pdf (дата звернення: 28.03.2025)

- 18.Крамарчук С., Крисько Ж. Аспекти управління асортиментною політикою підприємства на сучасному етапі / С. Крамарчук // *Цифрова економіка та економічна безпека*. – 2022. – №2 (02). – С. 191 – 195
- 19.Лозова Т.М. Сучасні проблеми управління асортиментом та якістю товарів / Т.М. Лозова // *Підприємництво і торгівля*. – 2023. – №39. –С. 103–111.
- 20.Булава М.І. Методичні підходи до оцінювання ефективності асортиментної політики сучасного підприємства / М.І. Булава // *Молодий вчений*. – 2020. – №10 (86). – С. 209 – 214
- 21.Мокляк М.В., Сафонов М.С., Максименко Є.М. Аналіз методів формування асортиментної політики торгового підприємства / М.В. Мокляк // *Інфраструктура ринку*. – 2019. – № 27. – С. 204 – 210.
- 22.Мазур О.Ю. Багатовимірний АВС-аналіз асортименту / О.Ю. Мазур // *Economics: time realities*. – 2019. – №4 (44). – С. 80 – 90
- 23.Павлова М.Б. Методи оптимізації асортименту товарів / М.Б. Павлова // *Підприємництво і торгівля*. – 2018. – № 22. – С. 128 – 131
- 24.Чорна Л.О., Швед В.В., Андрющенко М.П. Сутність товарного асортименту та його види / Л.О. Чорна // *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. – 2024. – Випуск 2 (75). – С. 203 – 207
- 25.Опендатабот. ТОВ «АФЕ-ІНВЕСТ». URL: [33801409 — ТОВ АФЕ-ІНВЕСТ](#) (дата звернення: 28.04.2026)
- 26.ТОВ "АНТОНІВСЬКИЙ М'ЯСОКОМБІНАТ". YouControl. URL: [АНТОНІВСЬКИЙ М'ЯСОКОМБІНАТ — Код ЄДРПОУ 32638227](#) (дата звернення: 28.04.2026)
- 27.ТОВ "МІТ МІКС". YouControl. URL: [МІТ МІКС — Код ЄДРПОУ 42241839](#) (дата звернення: 28.04.2026)
- 28.ПП АГРОТЕХСПІЛКА "УКРАЇНА". YouControl. URL: [АГРОТЕХСПІЛКА УКРАЇНА — Код ЄДРПОУ 31320734](#) (дата звернення: 28.04.2026)

29. UC Market catalog. 10.11 Виробництво м'яса в Київській області. URL: [Виробництво м'яса в Київській області | Компанії харчової промисловості України](#) (дата звернення: 28.04.2026)
30. Артюх Т.М., Ягельюкс С.В., Архіпов В.В. Управління асортиментом та продажем копіювальної техніки. *Товарознавчий вісник*. 2022. Т. 1, № 15. С. 21– 30. URL: <https://doi.org/10.36910/6775-2310-5283-2022-15-2> (дата звернення: 02.05.2026)
31. Алгоритм управління асортиментом та прогнозування рівня товарних запасів / В. В. Ковтун та ін. *Таврійський науковий вісник. Серія: Технічні науки*. 2024. № 4. С. 75–91. URL: <https://doi.org/10.32782/tnv-tech.2024.4> (дата звернення: 02.05.2026)
32. Диха М., Максимчук В., Вільчинська Т. Теоретико-методичні основи управління асортиментом продукції. *herald of khmelnytskyi national university. economic sciences*. 2024. т. 324, № 6. с. 397–402. url: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-324-6-63> (дата звернення: 02.05.2026)
33. Костромін А. Основні аспекти управління товарним асортиментом бізнес-організації. *Молодий вчений*. 2021. № 1 (89). С. 163–166. URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2021-1-89-34> (дата звернення: 02.05.2026)
34. Гайванович Н. В. Система дистрибуції: сутність, структура, та види формалізації відносин веб-сайт. URL: http://journalslute.lviv.ua/journal/21_2017/21.pdf (дата звернення: 02.05.2026)
35. Біловодська О.А., Гвоздецька М.Ю. Дослідження сутності каналів при управлінні дистрибуцією у сфері маркетингу та логістики. *Ефективна економіка*. 2018. №2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6118> (дата звернення: 02.05.2026)

- 36.Кошельок Г.В. Сучасний стан та перспективи розвитку оптової торгівлі. Інтелект XXI. 2018. № 1.С. 80- 85
- 37.Ліпич Любов. Мультиканальні маркетингові комунікації на підприємствах роздрібно́ї торгівлі. Економічний форум. 2023.№1. с. 106 - 113. DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2023-1-14> (дата звернення: 02.05.2026)
- 38.Kolasińska-Morawska K. Logistyka dystrybucji podstawą budowy pozycji rynkowej przedsiębiorstwa. Przedsiębiorczość i Zarządzanie Wydawnictwo SAN. Tom XV. Zeszyt 5. Część III. 2021. S. 9–25.
- 39.Dent J. Distribution Channels: Understanding and Managing Channels to Market. 4th ed. London: Kogan Page, 2022. 384 p.
- 40.Palmatier R. W., Sivadas E., Stern L. W., El-Ansary A. I. Marketing Channel Strategy: An Omni-Channel Approach. 9th ed. New York: Routledge, 2020. 338 p.