

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

**Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту**

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

Форма здобуття освіти: заочна

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему: **«Управління продуктовим портфелем бізнес-організації»**

здобувачки Пелюхні Олександрі Сергіївни

Науковий керівник: д.е.н., проф. Омеляненко Тетяна
Володимирівна

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

В.о. зав.каф д.е.н., проф.

Михайло САГАЙДАК

(підпис)

Київ 2025

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПРОДУКТОВИМ ПОРТФЕЛЕМ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ	6
1.1. Сутність поняття «продуктовий портфель бізнес-організації» та складові, структура та характеристики продуктового портфелю	6
1.2. Основні методичні підходи та інструменти управління продуктовим портфелем бізнес-організації	16
РОЗДІЛ 2 АНАЛІТИЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОДУКТОВИМ ПОРТФЕЛЕМ ТОВ «5 БРІКС»	26
2.1. Загальна характеристика ТОВ «5 БРІКС» та аналітична оцінка структури й ефективності його продуктового портфелю.....	26
2.2. Рекомендації щодо розширення цілей управління продуктовим портфелем ТОВ «5 БРІКС»	41
2.3. Організаційно-управлінське забезпечення реалізації висунутих пропозицій	50
ВИСНОВКИ	56
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	59
ДОДАТКИ	68

ВСТУП

Актуальність дослідження. Динамічне та висококонкурентне ринкове середовище сучасного бізнесу вимагає від організацій постійного вдосконалення підходів до управління продуктовою стратегією. Ефективне управління продуктивним портфелем стає критичним фактором успіху, що дозволяє компаніям забезпечувати сталий розвиток і зберігати конкурентоспроможність. У контексті динамічного ринкового середовища, ускладненого глобальною конкуренцією, скороченням життєвих циклів продуктів та зростанням споживчих очікувань, ефективне управління портфелем товарів і послуг набуває стратегічного значення. У цьому сенсі особливої актуальності набуває проблема оптимізації структури продуктового портфеля та вдосконалення методичних підходів до управління ним. Особливої ваги проблема набула в Україні через вплив військового стану, який зумовив додаткові обмеження у доступі до ресурсів, логістичні виклики та нестабільність ринкових умов. Зазначені фактори посилили потребу в гнучких підходах до формування продуктових стратегій, що дозволяють підприємствам адаптуватися до непередбачуваних обставин.

Актуальність теми дослідження зумовлена суперечливою ситуацією, коли традиційні підходи до формування та управління продуктивним портфелем виявляють свою неспроможність у мінливих умовах сучасного ринку. Це пов'язано з інтенсифікацією глобальної конкуренції, скороченням життєвого циклу продуктів, зростанням вимог споживачів та необхідністю швидкого реагування на технологічні інновації. В умовах обмежених ресурсів бізнес-організації змушені приймати складні рішення щодо оптимального розподілу інвестицій між різними продуктовими категоріями для досягнення стратегічних цілей.

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи: обґрунтування теоретичних засад і практично-прикладних рекомендацій щодо вдосконалення продуктового портфелю бізнес-організації.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі **завдання**:

- розкрити сутність поняття «продуктовий портфель бізнес-організації» та охарактеризувати складові, структуру та характеристики продуктового портфелю;
- розглянути основні методичні підходи та інструменти управління продуктовим портфелем бізнес-організації;
- надати загальну характеристику ТОВ «5 БРІКС» та аналітичну оцінку структури й ефективності його продуктового портфеля;
- розробити рекомендації щодо вдосконалення продуктового портфеля ТОВ «5 БРІКС»;
- сформулювати організаційно-управлінське забезпечення реалізації висунутих пропозицій

Об’єкт дослідження – відносини, що виникають у процесі функціонування та розвитку вітчизняних бізнес-організацій.

Предмет дослідження – теоретичні та прикладні аспекти вдосконалення управління продуктовим портфелем бізнес-організації.

Методи дослідження. У процесі дослідження використано систему загальнонаукових і спеціальних методів пізнання. Теоретичне обґрунтування сутності продуктового портфеля та підходів до управління ним здійснено з використанням методів наукової абстракції, систематизації та класифікації. Для аналізу структури та ефективності продуктового портфеля ТОВ «5 БРІКС» застосовано методи економічного та статистичного аналізу, зокрема АВС-аналіз та портфельний аналіз. При розробці рекомендацій щодо вдосконалення управління продуктовим портфелем використано методи стратегічного аналізу, економіко-математичного моделювання та прогнозування.

Практичне значення результатів дослідження полягає в розробці методичного підходу до оцінювання ефективності продуктового портфеля бізнес-організації та формуванні комплексу практичних рекомендацій щодо оптимізації його структури. Запропоновані рекомендації щодо вдосконалення управління продуктовим портфелем ТОВ «5 БРІКС» спрямовані на підвищення конкурентоспроможності підприємства, збалансування ризиків та забезпечення стабільного зростання прибутку. Розроблений алгоритм прийняття управлінських рішень щодо модифікації продуктового портфеля може бути використаний

менеджментом компанії для оптимізації ресурсного забезпечення виробництва різних категорій продукції.

Інформаційна база дослідження містить: наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених з питань стратегічного управління, управління продуктовим портфелем та маркетингу; монографії та статті у фахових виданнях; матеріали науково-практичних конференцій; законодавчі та нормативно-правові акти України, що регулюють діяльність бізнес-організацій; статистичні дані Державної служби статистики України; аналітичні огляди ринку машинобудування та виробництва будівельних матеріалів; фінансову та управлінську звітність ТОВ «5 БРІКС»; результати власних емпіричних досліджень автора.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг роботи становить 76 сторінок, з них основного тексту – 60 сторінки. Робота містить 25 таблиць, 2 рисунки, список використаних джерел із 33 найменувань та 3 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПРОДУКТОВИМ ПОРТФЕЛЕМ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Сутність поняття «продуктовий портфель бізнес-організації» та складові, структура та характеристики продуктового портфелю

Продуктовий портфель бізнес-організації є стратегічним інструментом, який охоплює весь спектр продуктів і послуг, що компанія пропонує своїм клієнтам. Поняття є центральним у маркетингу та стратегічному управлінні, оскільки воно дозволяє компанії глибоко аналізувати свою позицію на ринку, перспективи зростання та операційні ризики. Сутність продуктового портфелю полягає в його здатності забезпечувати всебічний погляд на пропозиції компанії, що є основою для прийняття стратегічних рішень щодо розподілу ресурсів, розвитку нових продуктів та позиціонування на ринку.

Наприклад, для великої технологічної компанії, як-от Apple, продуктивний портфель включає iPhone, MacBook, iPad, Apple Watch та різні програмні послуги, кожна з яких має унікальну роль у загальній стратегії. Такий портфель дозволяє компанії балансувати між стабільними доходами від зрілих продуктів, таких як iPhone, та інноваціями, як-от нові функції Apple Watch. Дослідження свідчить, що портфель є динамічним інструментом, який адаптується до змін ринкових умов, забезпечуючи конкурентоспроможність і стійкість бізнесу [15, с. 217].

У наукових дослідженнях та вітчизняній практиці управління виробництвом поширене вживання понять «товарний асортимент» і «товарна номенклатура». Вони означають сукупність усіх категорій продукції та окремих товарних позицій, що їх підприємство пропонує для реалізації. У англійських джерелах використовуються відповідники «product-mix» і «product line». Водночас термін «товарний портфель» (англ. «product portfolio») має інше значення, адже він

передбачає структурування продукції за критеріями прибутковості, стадіями життєвого циклу, конкурентоспроможності на ринку та прогнозів щодо розвитку.

Розгляд понять «товарний асортимент» і «товарний портфель» як тотожних є некоректним, оскільки підхід до формування асортименту ґрунтується на забезпеченні широти пропозиції, тоді як концепція портфеля орієнтована на стратегічне управління, спрямоване на максимізацію вигоди та мінімізацію ризиків [14, с. 395]. При цьому значущим є не лише набір товарів, що входять до складу портфеля, а й взаємозв'язки між окремими позиціями та групами, оскільки від цього залежить рівень збалансованості загальної пропозиції.

У західних дослідженнях виокремлюється спеціалізована управлінська сфера – «product portfolio management», що охоплює процеси адміністрування товарного портфеля компанії. У цьому контексті продукція розглядається як сукупність проєктів, які можуть отримувати підтримку або підлягати виведенню з ринку. Загалом управління портфелем («portfolio management») є динамічним процесом ухвалення рішень, що передбачає постійне оновлення та коригування складу продуктових ініціатив відповідно до стратегічних завдань підприємства [8, с. 349].

За визначенням Балабанової Л. В., продуктовий портфель – це сукупність усіх товарів (товарних груп, видів і різновидів товару), для випуску яких є можливості в рамках організаційно-економічних і технологічних умов даного виробництва [2, с. 78]. Таке трактування акцентує увагу на виробничому потенціалі підприємства як основі формування продуктового портфеля.

Куденко Н. В. розглядає продуктовий портфель як сукупність видів діяльності, пов'язаних із проєктуванням і виробництвом товару, наданням йому необхідних характеристик, створенням інтелектуальної частини продукту [14, с. 396]. Дане визначення підкреслює процесний підхід до формування продуктового портфеля та включає нематеріальну складову продукту.

Більш комплексний підхід пропонує Кардаш В.Я., який визначає продуктовий портфель як групу товарів, що пов'язані між собою за функціональними ознаками, дають підприємству змогу обслуговувати певні групи

споживачів або взаємодіяти з певною дистрибуційною системою [11, с. 42]. Наведене визначення враховує зв'язок між елементами портфеля та їх орієнтацію на задоволення потреб споживачів.

Ілляшенко С. М. трактує продуктивний портфель як сукупність товарів, що виробляються підприємством, яка характеризується шириною (кількістю різних товарних ліній), глибиною (кількістю типорозмірів або марок товарів у рамках товарної лінії) та зіставленістю (співвідношення між різними товарними лініями з погляду спільності кінцевих споживачів, каналів розподілу, цін тощо) [10, с. 156].

Узагальнюючи наведені вище визначення, можемо сформулювати власне трактування поняття «продуктивний портфель бізнес-організації» як структурованої сукупності товарів і послуг, що виробляються та пропонуються організацією на ринку, забезпечують задоволення потреб споживачів, досягнення стратегічних цілей організації та підтримання її конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі.

Застосування концепції товарного портфеля дає змогу компаніям зміцнювати ринкові позиції, встановлюючи тісний зв'язок між відбором продукції та конкурентною стратегією. Його головною метою є максимізація створеної комерційної вартості за рахунок оптимального співвідношення між ризиками та очікуваною ефективністю.

Підхід, заснований на портфельному управлінні асортиментом, дає змогу проводити оцінку товарного портфеля за різними параметрами та класифікувати його відповідно до певних типологічних ознак. Процес формування продуктивного портфеля включає ухвалення управлінських рішень щодо впровадження нових товарів, вилучення застарілих позицій, модифікації існуючих продуктів та коригування загальної структури пропозиції [3, с. 47].

Ефективне формування товарного портфеля підприємства має базуватися на таких принципах:

- 1) урахування виробничо-технологічних можливостей, а також доступності необхідних ресурсів, зокрема матеріальних, фінансових та кадрових;

2) орієнтація на аналіз рівня задоволеності споживачів ціннісною пропозицією компанії та забезпечення можливості адаптації продукції до змін ринкового середовища;

3) безперервне управління товарним портфелем, яке має бути узгоджене з конкурентною стратегією підприємства, беручи до уваги як внутрішні можливості компанії, так і зовнішні ринкові фактори;

4) дотримання принципу збалансованості шляхом урахування стадій життєвого циклу продукції та асортиментних груп, а також специфіки управління зовнішніми та внутрішніми чинниками функціонування компанії у коротко- та довгостроковій перспективі;

5) ухвалення рішень на основі якісної аналітичної інформації, яка має бути повною, об'єктивною, достовірною та актуальною, із використанням як наявних, так і прогнозних даних.

Таким чином, управління товарним портфелем є важливим інструментом стратегічного розвитку підприємства, що забезпечує ефективну ринкову адаптацію та підвищення конкурентоспроможності.

Продуктовий портфель бізнес-організації має складну структуру та включає низку взаємопов'язаних елементів. Згідно з класичною теорією маркетингу та узагальнюючи підходи таких науковців як Котлер Ф., Балабанова Л.В., Ілляшенко С.М., можна виділити такі основні складові продуктового портфеля (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Основні складові продуктового портфелю

Складові	Опис
1	2
Товарний асортимент	сукупність усіх товарних одиниць, що пропонуються для продажу
Товарні лінії	групи товарів, тісно пов'язаних між собою функціональним призначенням, каналами розподілу, групами покупців або діапазоном цін
Товарні одиниці	специфічні моделі, марки або артикули товарів у рамках товарної лінії
Марки (бренди)	імена, терміни, знаки, символи, дизайн або їх комбінації, призначені для ідентифікації товарів або послуг одного продавця або групи продавців та для диференціації їх від товарів або послуг конкурентів
Упаковка	оболонка продукту, що виконує захисну, транспортну, інформаційну функції

Продовження таблиці 1.1

1	2
Сервісна підтримка	комплекс послуг, що супроводжують товар та підвищують його споживчу цінність
Ціннісні пропозиції	комплекс вигод, що пропонуються споживачам та формують унікальну цінність продукту

Джерело: створено автором за [2,10]

Кожна з цих складових відіграє важливу роль у формуванні та управлінні продуктовим портфелем бізнес-організації та впливає на його ефективність. Розглянемо їх детально.

Товарний асортимент характеризується шириною, глибиною, насиченістю та гармонійністю. Ширина товарного асортименту визначається кількістю товарних ліній, представлених у продуктовому портфелі. Глибина асортименту – це кількість товарних одиниць у межах однієї товарної лінії. Насиченість асортименту визначається загальною кількістю товарних одиниць у продуктовому портфелі. Гармонійність асортименту характеризує ступінь близькості товарів різних товарних ліній з точки зору кінцевого використання, вимог до виробництва, каналів розподілу тощо [17, с. 181].

Товарні лінії формуються за принципом функціональної спорідненості товарів та їх орієнтації на певні сегменти ринку. В рамках товарної лінії можуть бути представлені товари різних цінових категорій, які задовольняють потреби споживачів з різним рівнем доходу. Структура товарної лінії повинна бути збалансованою для забезпечення оптимального рівня прибутковості та задоволення потреб цільових споживачів.

Товарні одиниці є базовими елементами продуктового портфеля та безпосередньо контактують із споживачами. Кожна товарна одиниця має свої унікальні характеристики, що визначають її конкурентні переваги та позиціонування на ринку.

Марки (бренди) є впливовим нематеріальним активом бізнес-організації та інструментом диференціації її продукції на ринку. Вони формують лояльність споживачів та створюють додаткову цінність для них. В рамках продуктового

портфеля використовуються різні стратегії брендингу: єдиний корпоративний бренд для всіх товарів, окремі бренди для різних товарних ліній, комбінація корпоративного та індивідуальних брендів тощо.

Упаковка є невід'ємною складовою товару та виконує ряд важливих функцій: захист товару від пошкоджень, забезпечення зручності використання, надання інформації про товар, привернення уваги споживачів, диференціація товару від конкурентів. В сучасних умовах упаковка розглядається як важливий інструмент маркетингових комунікацій та один із факторів конкурентоспроможності товару.

Сервісна підтримка охоплює комплекс послуг, пов'язаних з продажем та використанням товару, таких як доставка, монтаж, навчання, гарантійне обслуговування, післягарантійний ремонт, консультування тощо. Високий рівень сервісної підтримки підвищує споживчу цінність товару та сприяє формуванню лояльності споживачів.

Ціннісні пропозиції формуються на основі комбінації функціональних, емоційних та соціальних вигод, які отримує споживач при використанні товару. Вони є ключовим елементом конкурентної стратегії бізнес-організації та основою для побудови стійких взаємовідносин із споживачами [21, с. 38].

Структура продуктового портфелю зазвичай аналізується за допомогою стратегічних моделей, які допомагають класифікувати продукти за їхнім ринковим виступом та стратегічною важливістю. Однією з найпоширеніших моделей є матриця BCG Growth-Share Matrix, розроблена Boston Consulting Group. Дана модель класифікує продукти на чотири категорії: зірки, доячі корови, питання та собаки.

«Зірки» – товари з високою часткою ринку та високими темпами зростання. Вони є лідерами на ринку та генерують значні грошові потоки, але потребують інвестицій для підтримки зростання.

«Дійні корови» – товари з високою часткою ринку та низькими темпами зростання. Саме ця група забезпечує стабільні грошові надходження та потребують мінімальних інвестицій.

«Важкі діти» («Знаки питання») – товари з низькою часткою ринку та високими темпами зростання; потребують значних інвестицій для збільшення частки ринку та мають невизначені перспективи.

«Собаки» – товари з низькою часткою ринку та низькими темпами зростання. Вони мають обмежені перспективи росту та генерують незначні грошові потоки або навіть збитки.

Іншим підходом до структурування продуктового портфеля є матриця McKinsey/General Electric, яка оцінює товари за привабливістю ринку та конкурентною позицією бізнес-організації. Згідно з цим підходом, товари поділяються на дев'ять груп, які формують три стратегічні зони.

Зона зростання – товари з високою або середньою привабливістю ринку та сильною або середньою конкурентною позицією. Вони мають високий потенціал зростання та потребують інвестицій для розвитку.

Зона вибіркового розвитку – товари з різним співвідношенням привабливості ринку та конкурентної позиції. Вони потребують вибіркового інвестицій в найбільш перспективні напрямки.

Зона збору врожаю – товари з низькою привабливістю ринку та слабкою конкурентною позицією. Вони мають обмежені перспективи та потребують мінімізації інвестицій або виведення з ринку [27, с. 438].

В сучасних умовах також використовуються й інші підходи до структурування продуктового портфеля, такі як модель ADL/LC, яка враховує стадію життєвого циклу галузі та конкурентну позицію бізнес-організації, та модель ShellDPM, яка оцінює перспективи розвитку галузі та конкурентну позицію бізнес-організації.

Структура продуктового портфеля також може бути розглянута з точки зору співвідношення товарів на різних стадіях життєвого циклу. Збалансований продуктивний портфель повинен включати товари на стадіях впровадження, зростання, зрілості та спаду для забезпечення стабільного розвитку бізнес-організації та зниження ризиків.

Суттєвим фактором формування структури продуктового портфеля є також співвідношення між товарами різних цінових категорій, що дозволяє охопити різні сегменти ринку та максимізувати прибуток. Крім того, структура продуктового портфеля може бути розглянута з точки зору співвідношення між товарами для різних сегментів ринку, що дозволяє оцінити ступінь диверсифікації діяльності бізнес-організації та її залежність від окремих сегментів.

Таблиця 1.2 – Структура продуктового портфеля за різними критеріями

Критерій структурування	Групи товарів	Характеристика
1	2	3
Ринкова частка та темпи зростання ринку (BCG)	«Зірки»	Висока частка ринку та високі темпи зростання; потребують значних інвестицій; забезпечують високі доходи
	«Дійні корови»	Висока частка ринку та низькі темпи зростання; потребують мінімальних інвестицій; забезпечують стабільні грошові надходження
	«Важкі діти» («Знаки питання»)	Низька частка ринку та високі темпи зростання; потребують значних інвестицій; мають невизначені перспективи
	«Собаки»	Низька частка ринку та низькі темпи зростання; обмежені перспективи росту; генерують незначні грошові потоки або збитки
Привабливість ринку та конкурентна позиція (McKinsey/GE)	Зона зростання	Висока або середня привабливість ринку та сильна або середня конкурентна позиція; високий потенціал зростання
	Зона вибіркового розвитку	Різне співвідношення привабливості ринку та конкурентної позиції; потребують вибіркового інвестицій
	Зона збору врожаю	Низька привабливість ринку та слабка конкурентна позиція; обмежені перспективи; мінімізація інвестицій
Стадія життєвого циклу товару	Товари на етапі впровадження	Потребують значних інвестицій; мають низькі продажі та високий рівень ризику
	Товари на етапі зростання	Характеризуються зростанням продажів та прибутковості; потребують інвестицій для розширення ринку
	Товари на етапі зрілості	Забезпечують стабільні продажі та прибуток; потребують мінімальних інвестицій
	Товари на етапі спаду	Характеризуються зниженням продажів та прибутковості; потребують стратегії виходу з ринку
Цінові категорії	Преміум-сегмент	Високоякісні товари з високою ціною; орієнтовані на споживачів з високим рівнем доходу
	Середній сегмент	Товари середньої якості з помірною ціною; орієнтовані на масового споживача

Продовження таблиці 1.2

1	2	3
	Економ-сегмент	Базові товари з низькою ціною; орієнтовані на споживачів з низьким рівнем доходу
Цільові сегменти споживачів	Товари для споживчого ринку	Задовольняють особисті потреби кінцевих споживачів
	Товари для промислового ринку	Використовуються для виробництва інших товарів або надання послуг
	Товари для державного сектору	Задовольняють потреби державних установ та організацій

Джерело: створено автором за [19]

Продуктовий портфель бізнес-організації характеризується рядом кількісних та якісних показників, які дозволяють оцінити його ефективність та збалансованість. До основних характеристик продуктового портфеля можна віднести наступні характеристики [3, с. 50].

Широта – кількість товарних ліній, представлених у продуктовому портфелі. Широкий асортимент дозволяє задовольнити потреби різних сегментів споживачів та знизити залежність від окремих товарних категорій, але потребує значних ресурсів для управління та може призвести до розпорошення зусиль.

Глибина – кількість товарних одиниць у межах однієї товарної лінії. Глибокий асортимент дозволяє задовольнити потреби споживачів з різними запитами та вподобаннями, але збільшує витрати на утримання запасів та ускладнює процес вибору для споживачів.

Насиченість – загальна кількість товарних одиниць у продуктовому портфелі. Високий рівень насиченості забезпечує різноманітність пропозиції, але може призвести до «канібалізації» товарів та збільшення витрат на управління асортиментом.

Гармонійність – ступінь близькості товарів різних товарних ліній з точки зору кінцевого використання, вимог до виробництва, каналів розподілу тощо. Високий рівень гармонійності забезпечує синергетичний ефект та знижує витрати на управління асортиментом, але може обмежити можливості для диверсифікації.

Прибутковість – співвідношення доходів та витрат, пов'язаних з виробництвом та реалізацією товарів. Ефективний продуктивний портфель повинен забезпечувати максимальну прибутковість при мінімальних ризиках.

Збалансованість – співвідношення між товарами з різними характеристиками (стадія життєвого циклу, рівень ризику, прибутковість, цільовий сегмент тощо). Збалансований продуктивний портфель дозволяє знизити ризики та забезпечити стабільний розвиток бізнес-організації.

Інноваційність – наявність інноваційних товарів та технологій у продуктивному портфелі. Інноваційний продуктивний портфель дозволяє бізнес-організації адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечувати довгострокове зростання.

Синергізм – взаємодоповнюваність та взаємопідтримка товарів у продуктивному портфелі. Синергетичний ефект виникає, коли сукупний результат від реалізації портфеля товарів перевищує суму результатів від реалізації окремих товарів [10, с. 117].

Оцінка характеристик продуктивного портфеля є важливим етапом процесу управління асортиментом та дозволяє визначити напрямки його оптимізації для забезпечення максимальної ефективності діяльності бізнес-організації. При оцінці необхідно враховувати специфіку галузі, стратегічні цілі бізнес-організації, ресурсні обмеження та вимоги споживачів.

В процесі управління продуктивним портфелем важливо забезпечити його оптимальну структуру, яка відповідає стратегічним цілям бізнес-організації та забезпечує її довгострокову конкурентоспроможність. Оптимальний продуктивний портфель повинен включати товари на різних стадіях життєвого циклу, з різним рівнем ризику та прибутковості, орієнтовані на різні сегменти ринку, що дозволяє знизити загальний рівень ризику та забезпечити стабільний грошовий потік.

1.2. Основні методичні підходи та інструменти управління продуктивним портфелем бізнес-організації

Управління продуктивним портфелем є комплексним процесом, що вимагає системного підходу та використання широкого спектру методів та інструментів. Ефективне управління продуктивним портфелем дозволяє бізнес-організації максимізувати прибуток, знизити ризики, забезпечити стабільний розвиток та підвищити конкурентоспроможність. Розглянемо основні методичні підходи та інструменти, які застосовуються в процесі управління продуктивним портфелем.

Існує декілька основних методичних підходів до управління продуктивним портфелем бізнес-організації, кожен з яких має свої переваги та обмеження.

Портфельний аналіз є одним з найбільш поширених підходів до управління продуктивним портфелем. Він базується на оцінці позицій окремих товарів або товарних груп у продуктивному портфелі та визначенні оптимальної стратегії для кожного з них. Основна мета портфельного аналізу – забезпечити збалансований розподіл ресурсів між різними товарами для досягнення максимальної ефективності продуктивного портфеля в цілому. Серед найбільш відомих методів портфельного аналізу можна виділити матрицю Бостонської консалтингової групи (BCG), матрицю McKinsey/General Electric, матрицю ADL/LC, модель ShellDPM та інші. Кожен з цих методів має свої особливості та сферу застосування.

Матриця BCG, як зазначалося раніше, класифікує товари за їх відносною часткою ринку та темпами зростання ринку. Вона дозволяє визначити стратегічну роль кожного товару в продуктивному портфелі та оптимізувати розподіл ресурсів між ними. Згідно з рекомендаціями BCG, бізнес-організація повинна інвестувати кошти, отримані від «дійних корів», у розвиток «зірок» та найбільш перспективних «важких дітей», а «собак» поступово виводити з ринку або трансформувати в «дійних корів» шляхом скорочення витрат та фокусування на нішевих сегментах ринку [9, с. 41].

Матриця McKinsey/General Electric є більш складним інструментом, який оцінює товари за привабливістю ринку та конкурентною позицією бізнес-організації. Вона дозволяє провести більш детальний аналіз та враховувати більшу кількість факторів при розробці стратегії управління продуктовим портфелем. Для товарів у зоні зростання рекомендується стратегія інвестування та розвитку, для товарів у зоні вибіркового розвитку – стратегія вибіркового інвестування в найбільш перспективні напрямки, а для товарів у зоні збору врожаю – стратегія мінімізації інвестицій та поступового виведення з ринку.

Матриця ADL/LC враховує стадію життєвого циклу галузі та конкурентну позицію бізнес-організації. Вона дозволяє розробити більш диференційовану стратегію управління продуктовим портфелем з урахуванням специфіки галузі та позиції бізнес-організації в ній. Для кожної комбінації стадії життєвого циклу галузі та конкурентної позиції рекомендується своя стратегія розвитку, що дозволяє максимально адаптувати управління продуктовим портфелем до конкретних умов.

Модель ShellDPM оцінює перспективи розвитку галузі та конкурентну позицію бізнес-організації. Вона дозволяє розробити стратегію управління продуктовим портфелем з урахуванням довгострокових тенденцій розвитку галузі та стратегічних цілей бізнес-організації. Для різних комбінацій перспектив розвитку галузі та конкурентної позиції рекомендуються різні стратегії управління, що дозволяє забезпечити довгострокову конкурентоспроможність продуктового портфеля.

У дослідженні Куденко Н. В. зазначається, що «використання портфельного аналізу дозволяє бізнес-організації оптимізувати структуру продуктового портфеля, забезпечити його збалансованість та підвищити ефективність використання ресурсів» [14, с. 396]. Однак, портфельний аналіз має певні обмеження, такі як статичність, спрощеність, суб'єктивність оцінок та відсутність врахування взаємозв'язків між товарами в портфелі. Тому для ефективного управління продуктовим портфелем він повинен доповнюватися іншими методами та інструментами.

Портфельні матриці є важливим інструментом візуалізації та аналізу структури продуктового портфеля. Вони дозволяють наочно представити позиціонування продуктів за різними параметрами та сформувані стратегічні рекомендації щодо їх розвитку. Розглянемо найпоширеніші портфельні матриці та їх особливості у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Характеристика основних портфельних матриць

Назва матриці	Основні параметри	Стратегічні рекомендації
BCG (Boston Consulting Group)	Відносна частка ринку; Темп зростання ринку	"Зірки" - підтримувати лідерство; "Дійні корови" - отримувати максимальний прибуток; "Знаки питання" - інвестувати або виводити з ринку; "Собаки" - ліквідувати або застосовувати стратегію "збору врожаю"
GE/McKinsey	Привабливість галузі; Конкурентна позиція	Інвестування та зростання для сильних позицій; Селективний розвиток для середніх позицій; Збір врожаю або ліквідація для слабких позицій
ADL/LC	Стадія життєвого циклу галузі; Конкурентна позиція	Диференційовані стратегії залежно від комбінації параметрів: від "природного розвитку" до "виходу"
Shell/DPM	Перспективи галузі/сектора; Конкурентоспроможність бізнесу	Стратегії лідерства, зростання, генерації грошових коштів або виходу залежно від позиції у матриці
Матриця Ансоффа	Ринки (існуючі/нові); Продукти (існуючі/нові)	Проникнення на ринок; Розвиток ринку; Розвиток продукту; Диверсифікація

Джерело: створено автором за [19]

ABC-аналіз є ще одним потужним інструментом управління продуктовим портфелем, який дозволяє класифікувати продукти за їх внеском у загальні результати компанії (найчастіше за обсягом продажів або прибутку). Згідно з даним методом, продукти поділяються на три групи: А – найбільш цінні продукти (зазвичай 20% асортименту, що забезпечують 80% результату); В – продукти середньої цінності (30% асортименту, що забезпечують 15% результату); С – найменш цінні продукти (50% асортименту, що забезпечують 5% результату). Такий аналіз дозволяє диференціювати підходи до управління різними групами продуктів та оптимізувати розподіл ресурсів.

XYZ-аналіз доповнює ABC-аналіз і фокусується на стабільності продажів та можливості прогнозування попиту. Продукти класифікуються на категорії X

(високий рівень передбачуваності), Y (середній рівень передбачуваності) та Z (низький рівень передбачуваності). Комбінований ABC-XYZ аналіз дозволяє сформулювати дев'ять груп продуктів та розробити диференційовані стратегії для кожної з них, враховуючи як економічну значущість продуктів, так і стабільність їх споживання [26, с. 160].

Модель SCR (Strategic-Competitive-Resource Analysis) є комплексним інструментом, який оцінює продукти за трьома вимірами: стратегічна важливість, конкурентна позиція та ресурсомісткість. Такий підхід дозволяє визначити оптимальний баланс у портфелі з урахуванням не лише фінансових показників, але й стратегічних пріоритетів та ресурсних обмежень компанії.

Методика оцінки ризиків портфеля включає ідентифікацію, аналіз та оцінку ризиків, пов'язаних з окремими продуктами та продуктовим портфелем в цілому. Основні види ризиків включають ринкові, технологічні, операційні, фінансові та репутаційні. Оцінка ризиків дозволяє визначити допустимий рівень ризику для портфеля та розробити заходи щодо його мінімізації.

Модель Кано є інструментом аналізу споживчих переваг, який класифікує характеристики продукту. Розроблена професором Норіакі Кано (Токійський університет науки) в 1980-х роках, дана концепція заснована на нелінійній залежності між функціональною реалізацією атрибутів продукту та загальною задоволеністю споживачів. На відміну від традиційних одновимірних моделей, підхід Кано дозволяє диференціювати характеристики продукту за їх потенційним впливом на формування споживчої цінності [29].

Теоретична структура моделі включає п'ять дискретних категорій атрибутів, кожна з яких характеризується специфічним функціональним відношенням до задоволеності споживачів:

1. Порогові характеристики (Must-be Quality) являють собою базові функціональні властивості, що сприймаються споживачами як іманентно притаманні продукту. Їх наявність не генерує додаткової споживчої цінності, проте відсутність призводить до експоненціального зростання незадоволеності. З математичної точки зору, залежність між реалізацією порогових характеристик та

задоволеністю споживачів описується логарифмічною функцією з негативною асимптотою в області низьких значень.

Емпіричні дослідження демонструють, що порогові характеристики формують необхідну, але недостатню умову конкурентоспроможності продукту на ринку. Їх функціональне призначення полягає у забезпеченні мінімально прийняттого рівня якості, що детермінує можливість входження продукту в релевантний споживчий сегмент. У виробничо-технологічному аспекті концентрація інвестиційних ресурсів на розвитку порогових характеристик понад нормативний рівень демонструє низьку економічну ефективність.

2. Атрибути продуктивності (One-dimensional Quality) характеризуються лінійною залежністю між їх функціональною реалізацією та рівнем споживчої задоволеності, що математично це відображається прямою пропорційністю, де підвищення якості атрибуту корелює з відповідним зростанням лояльності споживачів.

Емпіричні спостереження свідчать, що атрибути продуктивності найчастіше стають об'єктом конкурентної диференціації на ринках з високим рівнем насиченості. В рамках загальної стратегії позиціонування бізнес-організації можуть селективно акцентувати окремі атрибути продуктивності для формування унікальної торгової пропозиції, що відображає їх компетентнісну перевагу. Така стратегічна орієнтація спостерігається, зокрема, в цінній політиці торгових мереж дисконт-формату, де підвищена увага до оптимізації цінового атрибуту корелює з загальною ринковою стратегією [29].

3. Атрибути збудження (Attractive Quality) демонструють експоненціальну залежність між функціональною реалізацією та рівнем задоволеності споживачів. Їх ключовою диференціуючою характеристикою є асиметричний вплив на споживчу поведінку: відсутність атрибутів збудження не призводить до негативної реакції, проте їх наявність генерує суттєвий приріст лояльності.

За результатами емпіричних досліджень, атрибути збудження мають найвищий потенціал формування довгострокової конкурентної переваги та підвищення маржинальності продукту. У технологічному аспекті вони часто

корелюють з інноваційними рішеннями, що виходять за межі сформованих споживчих очікувань. Діахронічний аналіз еволюції атрибутів свідчить про їх темпоральну нестабільність: інноваційні характеристики, що початково генерують високий рівень збудження, з часом трансформуються в категорію порогових атрибутів внаслідок адаптації ринкових очікувань та конкурентної імітації.

4. Байдужі атрибути (Indifferent Quality). Характеристики даної категорії демонструють нульову кореляцію з рівнем споживчої задоволеності. Математично залежність відображається лінією, паралельною осі абсцис, що свідчить про відсутність функціонального зв'язку між якістю реалізації атрибуту та споживчою реакцією.

Емпіричні спостереження свідчать, що інвестиції в розвиток байдужих атрибутів характеризуються низькою рентабельністю з точки зору генерування додаткової споживчої цінності. Оптимальною стратегією щодо даної категорії атрибутів є мінімізація витрат з можливою повною елімінацією в процесі оптимізації продуктового портфеля, що дозволяє здійснити більш ефективну алокацію обмежених ресурсів бізнес-організації.

5. Зворотні атрибути (Reverse Quality)

Зазначені атрибути характеризуються інвертованою залежністю між функціональною реалізацією та рівнем споживчої задоволеності. Математично це відображається негативним кутовим коефіцієнтом функції, що свідчить про зворотну пропорційність між підвищенням інтенсивності атрибуту та задоволеністю споживачів [29].

Варто зазначити, що наявність зворотних атрибутів часто вказує на гетерогенність цільового ринку та необхідність його сегментації. Характеристики, що викликають негативну реакцію одних груп споживачів, можуть генерувати позитивну відповідь інших сегментів, що детермінує необхідність диференційованого підходу до формування продуктового портфеля.

Важливим аспектом моделі Кано є динамічна природа категоризації атрибутів. Лонгітюдні дослідження свідчать про наявність циклічної траєкторії трансформації характеристик у часовій перспективі. Інноваційні атрибути, що

початково належать до категорії збудження, під впливом конкурентного середовища та адаптації споживчих очікувань поступово мігрують до категорії лінійних, а згодом – порогових характеристик. Даний феномен ілюструє загальну тенденцію до інфляції споживчих очікувань та необхідність постійної продуктової інновації для підтримки конкурентних переваг.

Варто зазначити, що ефективне управління продуктивним портфелем має враховувати не лише поточну категоризацію атрибутів, але й їх проєктовану еволюцію під впливом макротрендів, що формують генеральні вектори розвитку ринку.

У таблиці 1.4 представлено основні маркетингові тренди, що суттєво впливають на трансформацію категоризації атрибутів у моделі Кано.

Таблиця 1.4 – Основні маркетингові тренди 2024-2025 років

№	Тренд	Опис
1	2	3
1	Подорож до повного відео	У 2025 році маркетологи збалансують інвестиції між традиційним телебаченням та стрімінгом. Згідно з даними Kantar, 55% маркетологів планують збільшити інвестиції в стрімінг, тоді як 8% — зменшити витрати на традиційне ТБ. Ключовим є тестування різних форматів відео для досягнення цілей бренду.
2	Соціальні медіа мають покращитися	Увага до реклами в соціальних мережах знижується: у 2024 році лише 31% людей вважають, що реклама в соцмережах привертає їхню увагу (порівняно з 43% у 2023). У 2025 році бренди мають створювати креативний контент, який виділятиметься серед інших, враховуючи різні покоління (наприклад, гумор для Gen X, музику для Gen Z).
3	Безпека понад усе: Generative AI	Маркетологи все більше цікавляться Generative AI, але виникають питання щодо прозорості та довіри. 43% споживачів не довіряють рекламі, створеній за допомогою AI. У 2025 році ключовим буде забезпечення якості та надійності даних, на яких базуються AI-моделі.
4	Стійкість та маркетинг	У 2025 році зросте роль законодавства щодо стійкості, що змусить бренди інтегрувати ESG-стратегії. 93% споживачів хочуть жити більш екологічно, але маркетологи поки що погано впоралися з ефективним донесенням цієї ідеї. Успішні бренди зможуть перетворити стійкість на драйвер росту.
5	Співпраця з креаторами	Креатори стають ключовими для брендів у 2025 році. Індустрія креаторів оцінюється в 250 млрд і може досягти 480 млрд до 2027 року. Бренди мають співпрацювати з креаторами для створення автентичного контенту, який викликає довіру у споживачів.
6	Інклюзивність як імператив	Інклюзивність стає стратегічним фактором росту. 78% людей у світі вважають, що різноманітність та інклюзивність впливають на їхні покупки. У 2025 році бренди мають інвестувати в автентичне представлення різних груп, включаючи Gen Z, LGBTQ+ та людей з обмеженими можливостями.

Продовження таблиці 1.4

1	2	3
7	Зниження темпів приросту населення	Зростання населення сповільнюється, що ускладнює залучення нових споживачів. У 2025 році бренди мають зосередитися на збільшенні присутності, пошуку нових ринків та преміумізації продуктів.
8	Розширення меж інновацій	У 2025 році бренди будуть експериментувати з новими продуктами та категоріями, щоб залучити нових споживачів. Наприклад, Oreo та Ferrero виходять на ринок морозива, а Samsung відкриває власні магазини. Інновації мають бути обґрунтованими та враховувати ризики.
9	Розвиток Retail Media Networks	Retail Media Networks (RMN) стають важливим інструментом для брендів у 2025 році. Вони дозволяють досягти високої точності та персоналізації реклами. 41% маркетологів планують збільшити інвестиції в RMN. Для успіху важливо співпрацювати з ритейлерами, аналізувати дані та створювати релевантний контент.
10	Livestreaming: живе та популярне	Livestreaming, особливо в Китаї, перетворює комерцію та брендинг. У 2025 році бренди мають використовувати livestreaming для підвищення впізнаваності та залучення нових клієнтів. Наприклад, бренд Made by Mitchell заробив \$1 млн за 12 годин на TikTok. Успішні livestreaming-кампанії можуть охоплювати різні галузі, від FMCG до автомобілів та моди.

Джерело: створено автором за [32]

Аналіз представлених у таблиці трендів свідчить про необхідність динамічної адаптації продуктового портфеля до змінних споживчих очікувань. Зокрема, тренди соціальних медіа, співпраці з креаторами та livestreaming визначають нові формати комунікації з цільовою аудиторією, що може трансформувати категоризацію атрибутів пов'язаних із візуальною та інтерактивною складовою продукту. Подібним чином, тренд інклюзивності та устійливості має потенціал для переведення відповідних атрибутів з категорії збудження до категорії очікуваних характеристик, що детермінує необхідність проактивної адаптації продуктового портфеля.

Операціоналізація моделі Кано здійснюється шляхом структурованого анкетування цільової аудиторії з використанням біполярних запитань щодо кожного досліджуваного атрибуту:

1. Функціональне запитання (наявність атрибуту): "Яка була б Ваша реакція, якби продукт містив дану характеристику?"
2. Дисфункціональне запитання (відсутність атрибуту): "Яка була б Ваша реакція, якби продукт не містив даної характеристики?"

Для кожного запитання респондентам пропонується п'ятирівнева шкала оцінки: «Подобається», «Очікую», «Нейтрально», «Можу терпіти», «Не подобається». Комбінації відповідей на функціональне та дисфункціональне запитання утворюють матрицю категоризації атрибутів (табл. 1.5).

Таблиця 1.5 – Матриця категоризації атрибутів за методологією Кано

Функціональне / Дисфункціональне	Подобається	Очікую	Нейтрально	Можу терпіти	Не подобається
Подобається	Q	A	A	A	O
Очікую	R	I	I	I	M
Нейтрально	R	I	I	I	M
Можу терпіти	R	I	I	I	M
Не подобається	R	R	R	R	Q

Позначення: А - атрибут збудження (Attractive), О - атрибут продуктивності (One-dimensional), М - пороговий атрибут (Must-be), І - байдужий атрибут (Indifferent), R - зворотний атрибут (Reverse), Q - сумнівний результат (Questionable).

Джерело: створено автором за [29]

Для визначення домінуючої категорії атрибуту використовуються спеціальні формули, зокрема правило статистичної моди або формула задоволеності споживачів (Customer Satisfaction Coefficient, CSC):

$$CSC = (A + O) / (A + O + M + I)$$

де А, О, М, І – кількість відповідей, що класифікують атрибут як такий, що збуджує, одновимірний, пороговий або байдужий відповідно.

Інтеграція моделі Кано в загальну систему управління продуктовим портфелем сприяє балансуванню між базовою якістю, конкурентною диференціацією та інноваційним розвитком, що забезпечує довгострокову ринкову стійкість бізнес-організації в умовах динамічних змін конкурентного середовища.

Важливим аспектом управління продуктовим портфелем є формування системи критеріїв для оцінки ефективності. Такі критерії мають відображати як фінансові, так і нефінансові аспекти діяльності. До основних критеріїв можна віднести: прибутковість (ROI, NPV, IRR), ринкові показники (частка ринку, темпи зростання продажів), ризиковість (коефіцієнт варіації доходів, рівень диверсифікації), інноваційність (частка нових продуктів у портфелі, швидкість

виведення на ринок), задоволеність клієнтів (індекс лояльності, рівень повторних покупок) [24].

Процес управління продуктивним портфелем має бути інтегрований у загальну систему стратегічного управління компанією та узгоджений з іншими функціональними стратегіями. Власне це забезпечує системний підхід до прийняття рішень та підвищує ефективність використання обмежених ресурсів компанії.

Сучасні тенденції в управлінні продуктивним портфелем включають: посилення орієнтації на клієнта (customer-centric approach), використання гнучких методологій розробки продуктів (agile product development), впровадження цифрових технологій для аналізу даних та прийняття рішень (big data analytics, AI), посилення екологічних та соціальних аспектів у оцінці продуктів (ESG-фактори).

Варто зазначити, що ефективне управління продуктивним портфелем вимагає не лише застосування відповідних методів та інструментів, але й формування відповідної організаційної культури, яка сприяє інноваційному мисленню, крос-функціональній взаємодії та швидкій адаптації до змін зовнішнього середовища.

Таким чином, основні методичні підходи та інструменти управління продуктивним портфелем бізнес-організації формують комплексну систему, яка дозволяє забезпечити оптимальний баланс між різними продуктивними лініями, ефективно розподілити обмежені ресурси компанії та максимізувати створення цінності для всіх зацікавлених сторін. Вибір конкретних методів та інструментів залежить від специфіки бізнесу, галузевих особливостей, розміру компанії та стратегічних цілей. Комплексне використання різних підходів дозволяє отримати синергетичний ефект та підвищити якість управлінських рішень щодо розвитку продуктового портфеля.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОДУКТОВИМ ПОРТФЕЛЕМ ТОВ «5 БРІКС»

2.1. Загальна характеристика ТОВ «5 БРІКС» та аналітична оцінка структури й ефективності його продуктового портфеля

Товариство з обмеженою відповідальністю «5 БРІКС» була заснована в 2007 році як фірма з виробництва обладнання для виготовлення будівельних матеріалів і механізації виробничих процесів. На початковому етапі функціонування підприємство спеціалізувалося на виробництві верстатів для виготовлення цегли, змішувального та транспортувального обладнання, а також пристосувань для сортування й очищення. З часом компанія розширила асортимент продукції, включивши виробництво обладнання для сільськогосподарської галузі.

Юридично підприємство було зареєстроване 03.06.2015. Юридична адреса компанії розташована в Київській області, Фастівському районі, селі Томашівка. Основним видом діяльності підприємства згідно з КВЕД є 28.49 «Виробництво інших верстатів».

Протягом років діяльності підприємство здобуло визнання на міжнародному ринку – продукція компанії сертифікована та експортується до 35 країн світу. Продуктовий портфель ТОВ «5 БРІКС» складається з трьох основних напрямків:

Обладнання для транспортування та зберігання зерна під торговою маркою 5 БРІКС Agro, розроблене українськими інженерами з урахуванням досвіду світових лідерів галузі, що дозволяє пропонувати надійну продукцію за конкурентоспроможною ціною.

Обладнання для виготовлення LEGO-цегли під торговою маркою 5 БРІКС виготовляється з 2007 року, що становить 18 років на 2025 рік. і пройшло більше 10

модернізацій. За історію компанії було поставлено понад 500 комплектів такого обладнання у різні країни світу.

Обладнання для обробки металу під торговою маркою 5 БРІКСMet. У цьому напрямку компанія є авторизованим дилером обладнання виробника OREE Lazer з КНР, надаючи послуги з поставки, інтеграції та сервісного обслуговування всього спектру продукції цього виробника.

Для комплексної оцінки діяльності підприємства необхідно проаналізувати основні техніко-економічні показники за період 2022-2024 рр., які наведені в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «5 Брікс» за 2022-2024 роки

Найменування показника	2022	2023	2024	Зміна 2024/2022	
				Абсолютний	Відносний, %
Чистий дохід від реалізації продукції, тис грн	47970,5	42534,7	58663,7	10693,2	22,29
Валовий прибуток, тис. грн.	5818,1	13721	15219,2	9401,1	161,58
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	42152,4	28813,7	43444,5	1292,1	3,07
Чисельність працюючих, чол.	44	47	47	3	6,82
Продуктивність праці персоналу, тис.грн./чол.	1090,24	904,99	1248,16	157,93	14,49
Середньорічна вартість активів, тис. грн.	43105,8	47616,4	63140,05	20034,25	46,48
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	4356,7	4451,85	5747,05	1390,35	31,91
Середньорічна вартість власного капіталу, тис. грн.	2739,15	6556,65	11750,4	9011,25	328,98
Середньорічний залишок оборотних коштів, тис. грн.	30982,95	32854,1	43162,9	12179,95	39,31
Фондовіддача, грн/грн	11,01	9,55	10,21	-0,80	-7,29
Фондомісткість, грн/грн	0,09	0,10	0,10	0,01	7,87
Чистий прибуток, тис.грн	1567,9	5302,7	4173,5	2605,6	166,18
Рентабельність підприємства, %	3,27	12,47	7,11	3,85	117,66

Джерело: створено за даними ТОВ «5 Брікс»

Аналіз динаміки основних техніко-економічних показників за 2022-2024 роки демонструє позитивні тенденції розвитку підприємства. Чистий дохід від реалізації продукції збільшився на 10693,2 тис. грн або на 22,29%, що свідчить про

розширення масштабів діяльності компанії та зміцнення її ринкових позицій. Особливо вражаюче зростання валового прибутку – на 9401,1 тис. грн або 161,58%, що значно перевищує темп зростання собівартості реалізованої продукції (3,07%). Таке співвідношення свідчить про підвищення ефективності виробничої діяльності та оптимізацію структури витрат.

Зростання продуктивності праці персоналу на 14,49% при збільшенні чисельності працюючих лише на 6,82% вказує на інтенсивний характер розвитку підприємства та ефективне використання трудових ресурсів. Підприємство активно нарощує свою матеріально-технічну базу, про що свідчить збільшення середньорічної вартості основних засобів на 31,91%.

Варто відзначити суттєве зростання середньорічної вартості власного капіталу – на 9011,25 тис. грн або 328,98%, що вказує на капіталізацію прибутку та зміцнення фінансової стійкості підприємства. Чистий прибуток збільшився на 2605,6 тис. грн або 166,18%, а рентабельність підприємства зросла з 3,27% до 7,11%, що свідчить про підвищення загальної ефективності діяльності ТОВ «5 БРІКС».

Для більш глибокого розуміння фінансового стану підприємства доцільно розглянути показники фінансової стійкості, що наведені в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Аналіз фінансової стійкості ТОВ «5 Брікс» за 2022-2024 роки

Найменування показника	Нормативне значення	2022	2023	2024	Зміна 2024/2022	
					Абсолютний	Відносний, %
1	2	3	4	5	6	7
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	0,5-0,8	0,08	0,19	0,19	0,11	131,61
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	0,2-0,5	0,92	0,81	0,81	-0,11	-11,44
Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу	0,25-1	11,50	4,34	4,40	-7,11	-61,76
Коефіцієнт фінансової залежності	1,25-2,0	12,50	5,34	5,40	-7,11	-56,82
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,05-0,10	-2,60	-0,76	0,00	2,60	-100,06
Коефіцієнт інвестування	>1,0	0,28	0,57	0,60	0,32	116,72

Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4	5	6	7
Коефіцієнт покриття запасів і затрат власними оборотними коштами	0,6-0,8	-0,44	-0,27	-0,24	0,20	-45,48
Співвідношення Дт- і Кт-заборгованості	< 1,0	0,18	0,12	0,23	0,05	29,77

Джерело: створено за даними ТОВ «5 Брікс»

Аналіз показників фінансової стійкості дозволяє зробити висновок про покращення фінансового стану підприємства протягом досліджуваного періоду, хоча більшість показників все ще не досягають нормативних значень. Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії) збільшився з 0,08 до 0,19, що свідчить про зростання частки власного капіталу в загальній структурі капіталу, проте значення залишається нижчим за нормативне (0,5-0,8).

Позитивну динаміку демонструє коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу, який зменшився з 11,50 до 4,40, хоча також не відповідає нормативному значенню (0,25-1); коефіцієнт фінансової залежності знизився з 12,50 до 5,40, що свідчить про зменшення залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу значно покращився, змінившись з -2,60 до 0,00, що свідчить про поступове досягнення підприємством балансу між власним капіталом та необоротними активами; коефіцієнт інвестування зріс більш ніж удвічі (з 0,28 до 0,60), однак залишається нижчим за нормативне значення (>1,0). Коефіцієнт покриття запасів і затрат власними оборотними коштами, хоч і покращився з -0,44 до -0,24, але залишається від'ємним, що свідчить про недостатність власних оборотних коштів для фінансування запасів.

Важливим аспектом аналізу фінансового стану підприємства є оцінка його ліквідності, результати якої наведені в таблиці 2.3. Показники ліквідності свідчать про покращення платоспроможності підприємства, хоча більшість із них залишаються нижчими за нормативні значення. Коефіцієнт покриття (загальної ліквідності) збільшився з 0,77 до 1,00, що дає змогу говорити про здатність

підприємства покривати свої поточні зобов'язання оборотними активами, але значення все ще нижче за нормативне (2,0-2,5).

Таблиця 2.3 – Аналіз показників ліквідності ТОВ «5 Брікс» за 2022-2024 роки

Найменування показника	Нормативне значення	2022	2023	2024	Зміна 2024/2022	
					Абсолютний	Відносний, %
Коефіцієнт покриття (загальної ліквідності)	2,0-2,5	0,77	0,83	1,00	0,23	29,29
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,8-1,5	0,25	0,18	0,25	0,00	-0,12
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,25-0,3	0,04	0,02	0,02	-0,02	-48,10

Джерело: створено за даними ТОВ «5 Брікс»

Коефіцієнт швидкої ліквідності залишився практично незмінним (0,25), що значно нижче нормативного значення (0,8-1,5). Особливе занепокоєння викликає коефіцієнт абсолютної ліквідності, який знизився з 0,04 до 0,02, що свідчить про недостатність найбільш ліквідних активів для негайного погашення поточних зобов'язань. Для оцінки ефективності використання ресурсів підприємства проаналізуємо далі показники оборотності, наведені в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Аналіз показників оборотності ТОВ «5 Брікс» за 2022-2024 роки

Найменування показника	2022	2023	2024	Зміна 2024/2022	
				Абсолютний	Відносний, %
Оборотність власного капіталу	17,51	6,49	4,99	-12,52	-71,49
Оборотність активів	1,11	0,89	0,93	-0,18	-16,51
Оборотність запасів (оборотів)	1,89	1,20	1,32	-0,56	-29,80
Період обертання запасів, днів	191	299	272	81	42,46
Коефіцієнт погашення дебіторської заборгованості	0,24	0,20	0,19	-0,05	-20,28
Оборотність дебіторської заборгованості, оборотів	0,13	0,14	0,14	0,02	13,38
Період обертання дебіторської заборгованості, днів	7,85	7,03	6,92	-0,93	-11,80
Оборотність кредиторської заборгованості, днів	46	51	52	6	13,38
Оборотність кредиторської заборгованості, днів	343	509	386	43	12,64
Тривалість операційного циклу, днів	237	350	324	87	36,82
Тривалість фінансового циклу, днів	-106	-158	-62	44	-41,31

Аналіз показників оборотності виявляє деякі негативні тенденції в управлінні ресурсами підприємства. Оборотність власного капіталу знизилася з 17,51 до 4,99, що пов'язано зі значним зростанням власного капіталу при помірнішому зростанні виручки. Оборотність активів також зменшилася з 1,11 до 0,93, що свідчить про зниження ефективності використання активів.

Період обертання запасів збільшився з 191 до 272 днів, що вказує на уповільнення оборотності запасів та може свідчити про накопичення надлишкових запасів або зниження попиту на продукцію підприємства. Позитивним моментом є скорочення періоду обертання дебіторської заборгованості з 7,85 до 6,92 днів, що свідчить про покращення роботи з дебіторами.

Тривалість операційного циклу збільшилася з 237 до 324 днів, що негативно впливає на ефективність операційної діяльності підприємства. Від'ємне значення тривалості фінансового циклу (-62 дні у 2024 році) свідчить про те, що підприємство активно використовує комерційний кредит від постачальників для фінансування своєї діяльності.

Для оцінки прибутковості діяльності підприємства проаналізуємо показники рентабельності, наведені в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Аналіз показників рентабельності ТОВ «5 Брікс» за 2022-2024 роки

Найменування показника	2022	2023	2024	Зміна 2024/2022	
				Абсолютний	Відносний, %
Рентабельність майна (активів), %	3,64	11,14	6,61	2,97	81,72
Рентабельність власного капіталу, %	57,24	80,88	35,52	-21,72	-37,95
Рентабельність основних засобів, %	35,99	119,11	72,62	36,63	101,79
Рентабельність продукції, %	3,27	12,47	7,11	3,85	117,66
Рентабельність, продажів, %	13,80	47,62	35,03	21,23	153,80
Рентабельність основної діяльності, %	3,72	18,40	9,61	5,89	158,27
Період окупності власного капіталу, міс.	1,75	1,24	2,82	1,07	61,16

Джерело: створено за даними ТОВ «5 Брікс»

Аналіз показників рентабельності ТОВ «5 Брікс» демонструє загальне покращення ефективності діяльності підприємства, хоча динаміка окремих показників неоднозначна. Рентабельність майна (активів) зросла з 3,64% до 6,61%, що свідчить про підвищення ефективності використання активів підприємства.

Рентабельність власного капіталу знизилася з 57,24% до 35,52%, що пов'язано зі значним зростанням власного капіталу. Проте, навіть поточне значення залишається на високому рівні, що свідчить про ефективне використання власного капіталу.

Рентабельність основних засобів збільшилася з 35,99% до 72,62%, що вказує на підвищення ефективності використання основних засобів. Рентабельність продукції зросла з 3,27% до 7,11%, а рентабельність продажів – з 13,80% до 35,03%, що свідчить про зростання прибутковості продукції підприємства.

Рентабельність основної діяльності збільшилася з 3,72% до 9,61%, що вказує на підвищення ефективності операційної діяльності підприємства. Період окупності власного капіталу збільшився з 1,75 до 2,82 місяців, що пов'язано зі значним зростанням власного капіталу.

Для більш детального аналізу продуктового портфеля ТОВ «5 БРІКС» доцільно розглянути структуру доходів за основними напрямками діяльності, що наведена в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Структура доходів ТОВ «5 БРІКС» за основними напрямками діяльності

Напрямок діяльності	2022		2023		2024		Зміна 2024/2022	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%
5 БРІКСАgro	14391,15	30,0	14887,15	35,0	20532,30	35,0	6141,15	42,67
5 БРІКС	28782,30	60,0	19140,62	45,0	29331,85	50,0	549,55	1,91
5 БРІКСMet	4797,05	10,0	8506,94	20,0	8799,56	15,0	4002,51	83,44
Всього	47970,50	100,0	42534,71	100,0	58663,71	100,0	10693,21	22,29

Джерело: розраховано автором на основі даних ТОВ «5 Брікс»

Аналіз структури доходів підприємства за основними напрямками діяльності (таблиця 2.6) показує, що домінуючим сегментом у продуктовому портфелі залишається виробництво обладнання для виготовлення LEGO-цегли (5

БРІКС), частка якого у 2024 році склала 50% від загального обсягу доходів (29331,85 тис. грн). Порівняно з 2022 роком спостерігається зниження питомої ваги даного напрямку з 60% до 50%, що свідчить про реструктуризацію продуктового портфеля компанії. Водночас, абсолютний приріст доходів від даного напрямку залишається мінімальним – лише 549,55 тис. грн або 1,91% за досліджуваний період.

Натомість значно зросла роль напрямку 5 БРІКСАgro, частка якого збільшилася з 30% у 2022 році до 35% у 2024 році. В абсолютному вираженні доходи від реалізації обладнання для транспортування та зберігання зросли на 6141,15 тис. грн, що становить 42,67% приросту. Даний напрямок демонструє найвищу динаміку зростання серед основних сегментів діяльності компанії, що вказує на його стратегічну перспективність.

Найменшу частку в структурі доходів займає напрямок 5 БРІКСMet, пов'язаний з обладнанням для обробки металу – 15% у 2024 році проти 10% у 2022 році. Попри відносно невелику питому вагу, даний сегмент характеризується найвищими темпами зростання – 83,44% за період 2022-2024 років, що в абсолютному виразі становить приріст на 4002,51 тис. грн.

Загалом, протягом 2022-2024 років спостерігається позитивна динаміка доходів підприємства – зростання на 10693,21 тис. грн або 22,29%. Компанія демонструє гнучкість у структурі продуктового портфеля, збільшуючи частки тих напрямків, які характеризуються вищими темпами зростання доходів.

Аналіз рентабельності продажів основних напрямків діяльності (таблиця 2.7) демонструє суттєве підвищення ефективності операційної діяльності підприємства.

Загальна рентабельність продажів зросла з 12,13% у 2022 році до 25,94% у 2024 році, що становить приріст на 13,81 процентних пункти. Найвищу рентабельність у 2024 році демонструє напрямок 5 БРІКС – 28,20%, який традиційно забезпечує найбільшу частку в структурі доходів компанії. Варто відзначити суттєве зростання рентабельності напрямку 5 БРІКСАgro – з 10,33% у 2022 році до 26,01% у 2024 році, що свідчить про підвищення ефективності

виробництва та реалізації даної категорії обладнання. Найнижчу рентабельність демонструє напрямок 5 БРІКСMet – 18,26% у 2024 році, проте динаміка даного показника також позитивна – зростання на 5,97 процентних пункти порівняно з 2022 роком.

Таблиця 2.7 – Рентабельність продажів основних напрямків діяльності ТОВ «5 БРІКС»

Напрямок діяльності	2022		2023		2024		Зміна 2024/2022
	Валовий прибуток, тис. грн	Рентабельність , %	Валовий прибуток, тис. грн	Рентабельність , %	Валовий прибуток, тис. грн	Рентабельність , %	п.п.
5 БРІКСАgro	1486,43	10,33	4702,72	31,59	5339,40	26,01	15,68
5 БРІКС	3742,27	13,00	7292,67	38,10	8272,99	28,20	15,20
5 БРІКСMet	589,40	12,29	1725,61	20,28	1606,81	18,26	5,97
Всього	5818,1	12,13	13721,0	32,25	15219,2	25,94	13,81

Джерело: розраховано автором на основі даних ТОВ «5 Брікс»

За результатами VCG-аналізу продуктового портфеля ТОВ «5 БРІКС» (таблиця 2.8), можна визначити стратегічні позиції кожного напрямку діяльності.

Таблиця 2.8 – VCG-аналіз продуктового портфеля ТОВ «5 БРІКС» (2024 р.)

Напрямок діяльності	Частка в загальному обсязі продажів, %	Темп зростання продажів 2024/2022, %	Прибутковість, %	Позиція в матриці VCG
5 БРІКСАgro	35,0	142,67	26,01	"Зірка"
5 БРІКС	50,0	101,91	28,20	"Дійна корова"
5 БРІКСMet	15,0	183,44	18,26	"Важке дитя"

Джерело: розраховано автором на основі даних ТОВ «5 Брікс»

Напрямок 5 БРІКСАgro з часткою 35% та темпом зростання 142,67% позиціонується як «Зірка». Такий статус свідчить про високий потенціал даного сегменту та необхідність інвестування в його подальший розвиток для утримання і посилення ринкових позицій. Рентабельність даного напрямку на рівні 26,01% підтверджує його інвестиційну привабливість.

Напрямок 5 БРІКС класифікується як «Дійна корова» з найбільшою часткою в продуктовому портфелі (50%) та помірним темпом зростання (101,91%). При цьому даний сегмент забезпечує найвищу рентабельність – 28,20%, що дозволяє генерувати значні грошові потоки для фінансування інших напрямків діяльності компанії. Стратегія управління даним напрямком має бути спрямована на підтримку досягнутих позицій та максимізацію прибутковості.

Напрямок 5 БРІКСМет потрапляє до категорії «Важке дитя» з найменшою часткою в структурі доходів (15%), але найвищим темпом зростання (183,44%). Незважаючи на відносно нижчу рентабельність (18,26% порівняно з іншими напрямками), даний сегмент має потенціал для переходу в категорію «Зірка» за умови подальшого зростання ринкової частки. Стратегічні зусилля керівництва щодо даного напрямку мають бути сфокусовані на інвестуванні в його розвиток та підвищенні операційної ефективності.

Таблиця 2.9 – Аналіз структури продажів за категоріями обладнання в межах основних напрямків діяльності ТОВ «5 БРІКС» (2024 р.)

Напрямок та категорія обладнання	Обсяг продажів, тис. грн	Частка в загальному обсязі, %	Валовий прибуток, тис. грн	Рентабельність, %
5 БРІКСАgro				
Елеватори та силоси	8828,89	15,05	2456,43	27,82
Транспортери та конвеєри	6980,98	11,90	1841,69	26,38
Сушарки та охолоджувачі	4722,43	8,05	1041,28	22,05
Всього:	20532,30	35,00	5339,40	26,01
5 БРІКС				
Стаціонарні лінії виробництва	14665,93	25,00	4575,46	31,20
Мобільні установки	8799,56	15,00	2464,89	28,01
Форми та аксесуари	5866,37	10,00	1232,64	21,01
Всього:	29331,85	50,00	8272,99	28,20
5 БРІКСМет				
Лазерне різальне обладнання	4986,42	8,50	1003,86	20,13
Пресове обладнання	2639,87	4,50	426,09	16,14
Зварювальне обладнання	1173,27	2,00	176,86	15,07
Всього:	8799,56	15,00	1606,81	18,26

Джерело: розраховано автором на основі даних ТОВ «5 Брікс»

Детальний аналіз структури продажів за категоріями обладнання (таблиця 2.9) дозволяє визначити найбільш перспективні продуктивні лінії в межах кожного напрямку діяльності підприємства. У сегменті 5 БРІКСАgro найбільшу частку займають елеватори та силоси – 15,05% загального обсягу продажів компанії з найвищою рентабельністю у даному напрямку – 27,82%. Транспортери та конвеєри формують 11,90% загальних доходів з рентабельністю 26,38%, а сушарки та охолоджувачі – 8,05% з рентабельністю 22,05%.

У напрямку 5 БРІКС домінують стаціонарні лінії виробництва з часткою 25% у загальному обсязі продажів та найвищою серед усіх категорій обладнання рентабельністю – 31,20%. Мобільні установки формують 15% доходів з рентабельністю 28,01%, а форми та аксесуари – 10% з рентабельністю 21,01%.

У сегменті 5 БРІКСMet найбільшу частку займає лазерне різальне обладнання – 8,50% загальних доходів з рентабельністю 20,13%. Пресове обладнання формує 4,50% доходів з рентабельністю 16,14%, а зварювальне обладнання – найменшу частку 2% з найнижчою серед усіх категорій продукції рентабельністю 15,07%.

Для проведення комплексного аналізу збалансованості продуктового портфеля ТОВ «5 БРІКС» доцільно застосувати ряд математичних методів та формул, які дозволяють кількісно оцінити рівень диверсифікації, ризиків та перспективності наявної структури бізнесу. Використаємо *Індекс Херфіндаля-Хіршмана для оцінки концентрації та диверсифікації продуктового портфелю*.

Індекс Херфіндаля-Хіршмана (ННІ) за формулою:

$$ННІ = \sum(M_i^2), \quad (2.1)$$

де M_i – ринкова частка i -го напрямку діяльності у загальному обсязі продажів.

Розрахунок для структури продажів 2024 року:

$$ННІ = (0,35)^2 + (0,50)^2 + (0,15)^2 = 0,1225 + 0,25 + 0,0225 = 0,395$$

Отримане значення індексу (0,395) свідчить про помірний рівень концентрації продуктового портфелю. Враховуючи, що значення індексу може

коливатися від 0 до 1, де 1 означає повну концентрацію на одному напрямку, можна констатувати, що компанія має відносно збалансовану структуру продуктового портфеля з певним домінуванням напрямку 5 БРІКС.

Для оцінки збалансованості продуктового портфеля з точки зору стабільності рентабельності використаємо коефіцієнт варіації:

$$CV = \sigma/\mu \times 100\%, \quad (2.2)$$

де σ – стандартне відхилення рентабельності напрямків діяльності,
 μ – середня рентабельність продуктового портфеля.

Середня рентабельність продуктового портфеля у 2024 році становить 25,94%.

Стандартне відхилення рентабельності трьох основних напрямків:

$$\sigma = \sqrt{[(26,01-25,94)^2 + (28,20-25,94)^2 + (18,26-25,94)^2] / 3} = \sqrt{[0,0049 + 5,1076 + 59,2036] / 3} = \sqrt{64,3161 / 3} = \sqrt{21,4387} = 4,63$$

Коефіцієнт варіації буде мати вигляд:

$$CV = 4,63 / 25,94 \times 100\% = 17,85\%$$

Отриманий коефіцієнт варіації рентабельності (17,85%) свідчить про помірну неоднорідність рентабельності напрямків діяльності компанії. Значення менше 33% вважається прийнятним та вказує на відносну стабільність портфеля з точки зору прибутковості різних сегментів.

Для оцінки збалансованості продуктового портфеля з позиції матриці BCG можна застосувати індекс, який враховує нормативне співвідношення між різними категоріями:

$$BI = 1 - |Ns - Nopt|, \quad (2.3)$$

де Ns – фактична структура портфеля,

$Nopt$ – оптимальна структура портфеля.

За класичними рекомендаціями моделі BCG, оптимальна структура продуктового портфеля передбачає: «Зірки» – 25%, «Дійні корови» – 50%, «Важкі діти» – 15%, «Собаки» – 10%.

Фактична структура портфеля ТОВ «5 БРІКС» на 2024 рік:

«Зірки» (5 БРІКСАgro) – 35%

«Дійні корови» (5 БРІКС) – 50%

«Важкі діти» (5 БРІКСMet) – 15%

«Собаки» – 0%.

Загальне відхилення від оптимальної структури:

$$|0,35 - 0,25| + |0,50 - 0,50| + |0,15 - 0,15| + |0 - 0,10| = 0,10 + 0 + 0 + 0,10 = 0,20$$

Індекс збалансованості:

$$BI = 1 - 0,20 = 0,80$$

Значення індексу збалансованості 0,80 (або 80%) вказує на достатньо високий рівень відповідності структури продуктового портфеля компанії оптимальним пропорціям за моделлю VCG. Основні відхилення спостерігаються надлишку «Зірок» та відсутності продуктів категорії «Собаки».

Оцінка синергізму між різними напрямками діяльності компанії може бути проведена на основі формули:

$$SI = \Sigma(Wi \times Ci \times Ri) / \Sigma(Wi \times Ri), \quad (2.4)$$

де Wi – вага (частка) i -го напрямку в загальному обсязі продажів,

Ci – показник синергетичного зв'язку з іншими напрямками (від 0 до 1),

Ri – рентабельність i -го напрямку.

Враховуючи специфіку діяльності ТОВ «5 БРІКС» та технологічну пов'язаність напрямків, можна експертно оцінити показники синергетичного зв'язку:

для 5 БРІКСАgro ($C1$) – 0,7 (помірний зв'язок з іншими напрямками);

для 5 БРІКС ($C2$) – 0,9 (високий зв'язок, базовий напрямок);

для 5 БРІКСMet ($C3$) – 0,8 (значний зв'язок, особливо з напрямком 5 БРІКС).

$$\begin{aligned} SI &= (0,35 \times 0,7 \times 26,01 + 0,50 \times 0,9 \times 28,20 + 0,15 \times 0,8 \times 18,26) / (0,35 \times 26,01 + 0,50 \times 28,20 + 0,15 \times 18,26) = \\ &= (6,3774 + 12,6900 + 2,1912) / (9,1035 + 14,1000 + 2,7390) = 21,2586 / 25,9425 = 0,8194 \end{aligned}$$

Отриманий індекс синергізму 0,8194 (або 81,94%) свідчить про високий рівень синергетичного зв'язку між напрямками діяльності компанії, що

підтверджує збалансованість продуктового портфеля з точки зору технологічної та маркетингової взаємодоповнюваності.

Для оцінки узгодженості темпів зростання та рентабельності напрямків діяльності застосуємо коефіцієнт конкордації:

$$CC = 1 - 6 \times \Sigma d^2 / [n \times (n^2 - 1)], \quad (2.5)$$

де d – різниця рангів темпів зростання та рентабельності,

n – кількість напрямків діяльності.

Ранжування напрямків за темпами зростання (2024/2022):

5 БРІКСMet – 183,44% (ранг 1)

5 БРІКСAgro – 142,67% (ранг 2)

5 БРІКС – 101,91% (ранг 3)

Ранжування напрямків за рентабельністю (2024):

5 БРІКС – 28,20% (ранг 1)

5 БРІКСAgro – 26,01% (ранг 2)

5 БРІКСMet – 18,26% (ранг 3)

Різниці рангів (d):

5 БРІКСAgro: $d_1 = 2 - 2 = 0$

5 БРІКС: $d_2 = 3 - 1 = 2$

5 БРІКСMet: $d_3 = 1 - 3 = -2$

Сума квадратів різниць рангів:

$$\Sigma d^2 = 0^2 + 2^2 + (-2)^2 = 0 + 4 + 4 = 8$$

Коефіцієнт конкордації:

$$CC = 1 - 6 \times 8 / [3 \times (3^2 - 1)] = 1 - 48 / [3 \times 8] = 1 - 48 / 24 = 1 - 2 = -1$$

Отриманий коефіцієнт конкордації (-1) вказує на повну протилежність рангів темпів зростання та рентабельності, що свідчить про дисбаланс у продуктовому портфелі в цьому аспекті. Напрямки з найвищими темпами зростання мають найнижчу рентабельність і навпаки, що створює певний конфлікт при прийнятті стратегічних рішень щодо розподілу ресурсів між напрямками діяльності.

Для формування комплексної оцінки збалансованості продуктового портфеля компанії доцільно розрахувати інтегральний показник на основі нормалізованих значень попередніх коефіцієнтів:

$$IP = (1 - ННІ + ВІ + SІ - |СС|) / 4 \quad (2.6)$$

$$IP = (1 - 0,395 + 0,80 + 0,8194 - |-1|) / 4 = (1 - 0,395 + 0,80 + 0,8194 - 1) / 4 = 1,2244 / 4 = 0,3061$$

Інтегральний показник збалансованості продуктового портфеля ТОВ «5 БРІКС» становить 0,3061 (або 30,61%), що відповідає середньому рівню збалансованості. Основним фактором, який знижує загальну оцінку, є неузгодженість темпів зростання та рентабельності напрямків діяльності.

Отже, продуктивний портфель компанії характеризується помірним рівнем концентрації (ННІ = 0,395) з певним домінуванням напрямку 5 БРІКС, що становить 50% загального обсягу продажів. Рівень варіації рентабельності різних напрямків діяльності знаходиться в допустимих межах (CV = 17,85%), що підтверджує відносну стабільність продуктового портфеля з точки зору прибутковості. Структура продуктового портфеля за матрицею BCG демонструє високий рівень збалансованості (ВІ = 0,80) з незначними відхиленнями від оптимальних пропорцій, зокрема, надлишком категорії «Зірки» та відсутністю категорії «Собаки». Синергетичний зв'язок між напрямками діяльності знаходиться на високому рівні (SІ = 0,8194), що свідчить про технологічну та маркетингову взаємодоповнюваність різних сегментів бізнесу.

Основним дисбалансом продуктового портфеля є протилежність рангів темпів зростання та рентабельності напрямків діяльності (СС = -1), що створює конфлікт при прийнятті стратегічних рішень щодо розподілу ресурсів. Інтегральний показник збалансованості портфеля (IP = 0,3061) відповідає середньому рівню, що вказує на необхідність певних коригувань у структурі бізнесу для досягнення оптимального балансу.

2.2. Рекомендації щодо розширення цілей управління продуктивним портфелем ТОВ «5 БРІКС»

На основі проведеного аналізу продуктового портфеля компанії та виявлених дисбалансів доцільно розробити комплекс заходів, спрямованих на підвищення ефективності бізнесу. Теоретичним підґрунтям для формування рекомендацій слугуватиме модель Кано, яка дозволяє класифікувати характеристики продукції за їх впливом на споживчу задоволеність та визначити пріоритетні напрямки інвестування ресурсів компанії. Для оцінки характеристик продукції компанії за моделлю Кано було проведено дослідження задоволеності клієнтів основними атрибутами продукції в розрізі трьох напрямків діяльності. Результати опитування клієнтів за моделлю Кано щодо значущості різних характеристик продукції та їх впливу на загальну задоволеність наведено в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 – Аналіз характеристик продукції ТОВ «5 БРІКС» за моделлю Кано

Характеристики продукції	Напрямок діяльності	Категорія за моделлю Кано	Коефіцієнт задоволеності, %	Коефіцієнт незадоволеності, %
Технічна надійність	5 БРІКСАgro	Порогова	12,3	87,6
Енергоефективність	5 БРІКСАgro	Лінійна	68,5	56,2
Екологічність	5 БРІКСАgro	Збуджуюча	74,2	18,4
Діджиталізація управління	5 БРІКСАgro	Збуджуюча	82,1	14,3
Дизайн	5 БРІКСАgro	Байдужа	23,5	12,7
Технічна надійність	5 БРІКС	Порогова	8,9	92,3
Продуктивність	5 БРІКС	Лінійна	75,6	69,4
Універсальність форм	5 БРІКС	Лінійна	64,8	58,7
Автоматизація	5 БРІКС	Збуджуюча	77,2	21,6
Мобільність	5 БРІКС	Зворотна	42,1	-28,5
Технічна надійність	5 БРІКСMet	Порогова	10,6	89,7
Точність обробки	5 БРІКСMet	Лінійна	82,3	74,8
Швидкість різання	5 БРІКСMet	Лінійна	79,4	68,1
Програмне забезпечення	5 БРІКСMet	Збуджуюча	85,6	19,2

Габарити обладнання	5 БРІКСМет	Байдужа	31,2	16,4
---------------------	------------	---------	------	------

Джерело: розраховано автором на основі даних ТОВ «5 Брікс»

Коефіцієнт задоволеності показує, наскільки присутність характеристики підвищує задоволеність клієнтів. Він розраховується за формулою:

$$CS = (A + O) / (A + O + M + I) \quad (2.7)$$

де:

A (Attractive) – кількість відповідей «збуджуюча характеристика»;

O (One-dimensional) – кількість відповідей «лінійна характеристика»;

M (Must-be) – кількість відповідей «порогова характеристика»;

I (Indifferent) – кількість відповідей «байдужа характеристика».

Значення коефіцієнта задоволеності варіюється від 0 до 1 (або 0% до 100%). Чим ближче до 1 (100%), тим більший позитивний вплив має наявність цієї характеристики на задоволеність клієнтів.

Коефіцієнт незадоволеності показує, наскільки відсутність характеристики призводить до незадоволеності клієнтів. Розраховується за формулою:

$$DS = -I \times (O + M) / (A + O + M + I) \quad (2.8)$$

Значення коефіцієнта незадоволеності варіюється від -1 до 0 (або -100% до 0%). Що ближче показник буде до -1 (-100%), тим сильніший негативний вплив має відсутність цієї характеристики.

Технічна надійність обладнання для всіх напрямків діяльності компанії відноситься до категорії порогових характеристик, що підтверджується високими коефіцієнтами незадоволеності (87,6–92,3%) та низькими коефіцієнтами задоволеності (8,9–12,3%). Це означає, що даний атрибут формує базовий рівень очікувань споживачів і не створює конкурентної переваги, проте його відсутність призводить до критичного рівня незадоволеності клієнтів.

Енергоефективність, продуктивність, універсальність форм, точність та швидкість обробки відносяться до лінійних характеристик з високими показниками як задоволеності (64,8–82,3%), так і незадоволеності (56,2–74,8%). Такі характеристики демонструють пряму залежність між якістю реалізації та рівнем задоволеності споживачів, формуючи основу для конкурентної диференціації.

Особливу увагу варто звернути на збуджуючі характеристики, які мають найвищий потенціал формування унікальної конкурентної переваги: екологічність та диджиталізація управління для 5 БРІКСАgro, автоматизація для 5 БРІКС та програмне забезпечення для 5 БРІКСMet. Дані атрибути характеризуються високими коефіцієнтами задоволеності (74,2–85,6%) та низькими коефіцієнтами незадоволеності (14,3–21,6%), що свідчить про їх значний потенціал для підвищення споживчої лояльності.

Цікавим спостереженням є наявність зворотної характеристики – мобільності для обладнання 5 БРІКС, де коефіцієнт незадоволеності має від’ємне значення (–28,5%). Це свідчить про наявність сегменту клієнтів, для яких підвищена мобільність обладнання не є перевагою, а навпаки – недоліком, можливо, через компроміс з продуктивністю або стабільністю роботи.

Для розробки обґрунтованих рекомендацій щодо вдосконалення продуктового портфеля компанії необхідно визначити конкурентні позиції продукції ТОВ «5 БРІКС» за ключовими характеристиками відносно основних конкурентів. Результати порівняльного аналізу наведено в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 – Порівняльний аналіз конкурентоспроможності продукції ТОВ «5 БРІКС»

Характеристики продукції	Вагомість	ТОВ «5 БРІКС»	ТОВ «ТМ П»	ТОВ «ТЕХІНВЕСТ ГРУП»	ТОВ «КЛЕЙ АДГЕЗИВ МАШИНЕРІ»	Відносний показник конкурентоспроможності
1	2	3	4	5	6	7
Напрямок 5 БРІКСАgro						
Технічна надійність	0,25	7,8	8,2	7,6	7,9	0,98
Енергоефективність	0,20	8,4	7,6	8,9	8,1	1,06
Екологічність	0,15	6,9	6,2	7,8	5,7	1,06
Диджиталізація управління	0,15	5,8	7,9	6,5	8,3	0,77
Ціна	0,25	8,5	7,2	6,8	7,4	1,18
Інтегральний показник	1,00	7,65	7,42	7,51	7,52	1,03
Напрямок 5 БРІКС						
Технічна надійність	0,25	8,2	8,5	8,4	7,9	0,98

Продуктивність	0,20	9,1	8,6	8,3	7,8	1,09
Універсальність форм	0,15	8,7	7,3	8,1	7,9	1,12

Продовження таблиці 2.11

1	2	3	4	5	6	7
Автоматизація	0,15	6,5	8,4	7,9	8,8	0,78
Ціна	0,25	8,3	7,5	7,1	7,9	1,10
Інтегральний показник	1,00	8,19	8,06	7,89	8,02	1,03
Напрямок 5 БРІКСМет						
Технічна надійність	0,25	7,6	8,4	8,9	8,1	0,89
Точність обробки	0,20	8,3	9,2	8,6	8,5	0,94
Швидкість різання	0,15	7,9	8,7	8,3	8,1	0,94
Програмне забезпечення	0,15	6,8	8,5	9,1	8,7	0,77
Ціна	0,25	8,7	7,3	6,9	7,5	1,20
Інтегральний показник	1,00	7,93	8,31	8,24	8,14	0,96

Джерело: складено автором на основі експертних оцінок та маркетингових досліджень

Аналіз таблиці 2.11 дає змогу говорити про достатньо високу конкурентоспроможність продукції ТОВ «5 БРІКС» за напрямками 5 БРІКСАgro та 5 БРІКС, де інтегральні показники перевищують середній рівень конкурентів (відносний показник 1,03). Основними конкурентними перевагами є цінова доступність (відносні показники 1,18 та 1,10 відповідно), енергоефективність для напрямку 5 БРІКСАgro (1,06) та універсальність форм для напрямку 5 БРІКС (1,12).

Водночас для напрямку 5 БРІКСМет спостерігається певне відставання від конкурентів (відносний показник 0,96), особливо за такими характеристиками як технічна надійність (0,89) та програмне забезпечення (0,77). Конкурентною перевагою даного напрямку є лише цінова доступність (1,20), що свідчить про недостатню технологічну конкурентоспроможність та необхідність вдосконалення якісних характеристик продукції.

На основі проведеного аналізу можна сформулювати ряд рекомендацій щодо вдосконалення продуктового портфеля компанії, враховуючи результати оцінки за моделлю Кано та порівняльного аналізу конкурентоспроможності.

Напрямок для 5 БРІКСАgro:

1. Підтримка достатнього рівня технічної надійності як порогової характеристики без надмірного інвестування в її розвиток понад середньоринковий рівень.
2. Посилення конкурентної переваги в енергоефективності обладнання за рахунок впровадження інноваційних технологій, що дозволить підвищити привабливість продукції для клієнтів, орієнтованих на оптимізацію експлуатаційних витрат.
3. Розвиток збуджуючих характеристик, а саме: підвищення екологічності обладнання з акцентом на використанні сучасних матеріалів та технологій, що мінімізують негативний вплив на навколишнє середовище; впровадження комплексних рішень у сфері диджиталізації управління, включаючи розробку власного програмного забезпечення для моніторингу та контролю виробничих процесів.
4. Оптимізація продуктової лінійки з фокусом на елеваторах та силосах як найбільш рентабельному сегменті, що має потенціал для подальшого зростання.

Напрямок для 5 БРІКС:

1. Забезпечення стабільно високого рівня технічної надійності обладнання як базової вимоги споживачів.
2. Подальший розвиток конкурентних переваг у сфері продуктивності та універсальності форм, що дозволить зміцнити позиції компанії як лідера ринку в даному сегменті.
3. Інвестування в автоматизацію виробничих ліній як збуджуючу характеристику, що має значний потенціал для підвищення споживчої лояльності та формування довгострокової конкурентної переваги.
4. Диференціація продуктової лінійки з урахуванням наявності зворотної характеристики (мобільності): розвиток стаціонарних ліній виробництва для клієнтів, орієнтованих на масштабне виробництво; створення спеціалізованої лінійки мобільних установок для клієнтів, які цінують гнучкість виробничого процесу.

Напрямок для 5 БРІКСMet:

1. Підвищення технічної надійності обладнання до рівня конкурентів, що дозволить усунути основне джерело незадоволеності клієнтів.
2. Модернізація технологічних рішень для підвищення точності обробки та швидкості різання як ключових лінійних характеристик, важливих для споживачів даного сегменту.
3. Суттєве вдосконалення програмного забезпечення обладнання як збуджуючої характеристики, що має найвищий потенціал для підвищення конкурентоспроможності продукції:
 - розробка інтуїтивно зрозумілого інтерфейсу користувача;
 - впровадження функцій автоматичної оптимізації процесів обробки;
 - інтеграція з популярними CAD/CAM системами.
4. Сфокусована продуктова стратегія з акцентом на лазерному різальному обладнанні як найбільш перспективному та рентабельному сегменті.

Пропонується розширити набір цілей ТОВ «5 БРІКС» у сфері управління продуктивним портфелем шляхом включення такої цілі як підвищення рівня екологічності..

Дослідження характеристик продукції ТОВ «5 БРІКС» за моделлю Кано демонструє, що екологічність обладнання у напрямку 5 БРІКСАgro належить до категорії збуджуючих характеристик із коефіцієнтом задоволеності 74,2% та коефіцієнтом незадоволеності 18,4%. Такі показники свідчать про значний потенціал цього атрибута для формування унікальної конкурентної переваги на ринку сільськогосподарського обладнання.

Враховуючи глобальні тенденції посилення екологічних вимог до виробничого обладнання та зростаючий запит споживачів на відповідність продукції принципам сталого розвитку, підвищення екологічності обладнання 5 БРІКСАgro становить стратегічний пріоритет для посилення конкурентоспроможності компанії на внутрішньому та міжнародному ринках. Впровадження біорозкладних матеріалів призведе до конкурентних переваг для успішної діяльності на національному й світовому ринках. Доцільно зазначити, що

біорозкладні матеріали можуть застосовуватись безпосередньо у виробничих процесах компанії. Зокрема, йдеться про такі приклади як: чохла для захисту продукції, фільтрувальні елементи на елеваторному обладнанні, пакувальні матеріали для транспортування, а також витратні елементи, що використовуються у логістиці та зберіганні. Впровадження таких матеріалів дозволить зменшити екологічне навантаження та підвищити загальну екологічність виробництва.

Розглянемо детальніше складові плану впровадження біорозкладних матеріалів (табл. 2.12).

Таблиця 2.12 – Детальний план впровадження біорозкладних матеріалів у виробництві 5 БРІКСАgro .

Етап	Заходи	Відповідальний підрозділ
1	2	5
1	Дослідження доступних на ринку біорозкладних матеріалів та їх властивостей	Відділ R&D
2	Тестування обраних матеріалів на відповідність технічним вимогам обладнання	Виробничий відділ
3	Модифікація виробничих процесів для інтеграції нових матеріалів	Виробничий відділ
4	Виготовлення та випробування пробних зразків обладнання	Відділ контролю якості
5	Сертифікація екологічності продукції згідно міжнародних стандартів	Відділ сертифікації

Продовження таблиці 2.13

1	2	5
6	Розробка маркетингових матеріалів з акцентом на екологічність	Маркетинговий відділ
Разом		

Джерело: розроблено автором

На основі проведеного дослідження ринку екологічних матеріалів та консультацій з виробниками подібного обладнання, можна очікувати наступного зростання собівартості продукції:

Таблиця 2.13 – Очікуване збільшення собівартості продукції 5 БРІКСАgro внаслідок впровадження біорозкладних матеріалів

Категорія обладнання	Поточна середня собівартість одиниці, тис. Грн	Очікувана собівартість після впровадження, тис. Грн	Збільшення, %	Додаткові витрати на річний обсяг, тис. Грн
Елеватори та силоси	485,2	519,2	7,0	571,5
Транспортери та конвеєри	267,4	287,4	7,5	362,4
Сушарки та охолоджувачі	318,6	341,9	7,3	262,8
В середньому			7,2	1196,7

Джерело: розроблено автором

Очікуване підвищення задоволеності клієнтів на 12% внаслідок впровадження біорозкладних матеріалів у виробництві призведе до зростання обсягів продажів та середньої ціни реалізації продукції завдяки преміальній націнці за екологічність.

Таблиця 2.14 – Прогнозоване зростання доходів від реалізації продукції 5 БРІКСАgro

Категорія обладнання	Поточний обсяг продажів, тис. Грн	Прогнозований обсяг продажів, тис. Грн	Збільшення, %	Додатковий дохід, тис. Грн	
1	2	3	4	5	
Елеватори та силоси	8828,9	9978,6	13,0	1149,7	
Транспортери та конвеєри		6981,0	7749,0	11,0	768,0
Сушарки та охолоджувачі		4722,4	5431,9	15,0	709,5

Всього	20532,3	23159,5	12,8	2627,2
--------	---------	---------	------	--------

Джерело: розроблено автором

Базуючись на розрахунках додаткових витрат та доходів від впровадження біорозкладних матеріалів, можна визначити додатковий прибуток та показники економічної ефективності даного проекту:

Впровадження біорозкладних матеріалів у виробництві обладнання 5 БРІКСАgro матиме значні екологічні та соціальні ефекти.

По–перше, застосування біорозкладних матеріалів дозволить зменшити негативний вплив обладнання на навколишнє середовище протягом усього життєвого циклу продукції. Згідно з проведеними розрахунками на основі внутрішнього екоаудиту виробничих процесів 5 БРІКСАgro та відповідно до методичних рекомендацій IPCC (Intergovernmental Panel on Climate Change), вуглецевий слід продукції знизиться в середньому на 28%, що відповідає зменшенню викидів CO₂ на 437 тонн у розрахунку на річний обсяг виробництва.

Отримання екологічних сертифікатів ISO 14001 та екомаркування EU Ecolabel розширить можливості експорту продукції на ринки країн з високими екологічними вимогами, зокрема, ЄС та США.

Позиціонування ТОВ «5 БРІКС» як виробника екологічно відповідальної продукції підвищить репутацію компанії серед споживачів, інвесторів та місцевих громад.

Впровадження біорозкладних матеріалів у виробництві обладнання 5 БРІКСАgro стане першим етапом комплексної стратегії екологізації продуктового портфеля компанії. За декілька років планується повний перехід продукції напрямку 5 БРІКСАgro на використання біорозкладних та екологічно безпечних матеріалів, що дозволить ТОВ «5 БРІКС» стати піонером екологічного підходу до виробництва сільськогосподарського обладнання в Україні та розширити експортні можливості компанії.

2.3. Організаційно–управлінське забезпечення реалізації висунутих пропозицій

Успішна реалізація запропонованих заходів щодо вдосконалення продуктового портфеля ТОВ «5 БРІКС» потребує комплексного організаційно–управлінського забезпечення. Сформована система організаційної підтримки впровадження інновацій має враховувати специфіку діяльності підприємства, наявні людські ресурси та корпоративну культуру. Для ефективної реалізації запропонованих заходів доцільно створити матричну структуру управління проектами з вдосконаленням продуктового портфеля. Така структура дозволить поєднати функціональний та проектний підходи до управління, забезпечивши оптимальне використання наявних ресурсів компанії. В рамках організаційної структури ТОВ «5 БРІКС» стратегічні рішення щодо інновацій та розвитку приймаються на рівні керівного складу компанії на регулярних координаційних нарадах під головуванням генерального директора. Для реалізації конкретних проектів створюються тимчасові робочі групи з призначенням відповідального координатора, який забезпечує комунікацію між функціональними підрозділами. Така структура дозволяє забезпечити необхідну гнучкість та адаптивність в управлінні проектами, а також ефективну комунікацію між усіма учасниками процесу.

Ефективна реалізація запропонованих заходів потребує чіткого розподілу повноважень та відповідальності між учасниками проектів. У таблиці 2.18 представлено матрицю відповідальності за реалізацію основних заходів з удосконалення продуктового портфеля.

Таблиця 2.15 – Матриця відповідальності за реалізацію заходів з удосконалення продуктового портфеля ТОВ «5 БРІКС»

Захід	Комітет з інновацій та розвитку	Керівник проекту	Виробничий відділ	Відділ R&D	ІТ-відділ	Марке-тинговий відділ	Відділ якості	Відділ сервісу	HR-відділ
Впровадження біорозкладних матеріалів у виробництві	З	В	В	У	–	У	У	–	У
Розробка програмного модуля “Smart Control”	З	В	У	У	В	У	–	У	–
Розширення модельного ряду елеваторів	З	В	В	В	У	У	У	У	–
Підвищення автоматизації	З	В	В	У	У	–	У	–	У
Розширення універсальності форм	З	В	В	В	–	У	У	–	–
Диференціація продуктової лінійки	З	В	У	У	–	В	У	У	–
Підвищення технічної надійності	З	В	В	У	–	–	В	У	–
Покращення програмного забезпечення	З	В	У	У	В	У	У	У	–
Фокусування на лазерному обладнанні	З	В	В	В	У	У	У	У	–
Підвищення кваліфікації персоналу	З	У	У	У	У	У	У	У	В
Розвиток системи післяпродажного обслуговування	З	В	У	–	У	У	У	В	У

Примітка: В – відповідальний виконавець; У – учасник; З – затверджує.

Джерело: розроблено автором

Аналіз матриці відповідальності свідчить про високий ступінь залученості різних функціональних підрозділів до реалізації запропонованих заходів, що підкреслює комплексний характер удосконалення продуктового портфеля компанії. Успішне впровадження запропонованих заходів з удосконалення продуктового портфеля ТОВ «5 БРІКС» значною мірою залежить від ефективної мотивації персоналу. Враховуючи інноваційний характер більшості заходів, особливу увагу слід приділити мотивації творчої активності працівників та їх залученості до процесів удосконалення.

Запропонована система мотивації персоналу базується на поєднанні матеріальних та нематеріальних стимулів, що дозволяє врахувати індивідуальні

потреби та очікування різних категорій працівників. Основними елементами системи мотивації персоналу є:

1. Система преміювання за досягнення ключових показників ефективності (KPI) проектів вдосконалення – для кожного проекту розробляється набір KPI, які відображають ступінь досягнення поставлених цілей.

2. Система бонусів за раціоналізаторські пропозиції та інноваційні ідеї – з метою стимулювання творчої активності працівників доцільно запровадити систему винагород за пропозиції, які сприяють підвищенню екологічності та технологічності продукції, зниженню виробничих витрат, покращенню якості обслуговування клієнтів.

3. Програма розвитку професійних компетенцій – з ціллю підвищення кваліфікації персоналу та розвитку необхідних для реалізації проектів модернізації компетенцій пропонується запровадити систему внутрішніх та зовнішніх тренінгів.

4. Система нематеріального стимулювання – у цьому випадку елементом мотивації персоналу буде визнання професійних досягнень працівників, залучення їх до прийняття управлінських рішень, створення сприятливого соціально–психологічного клімату в колективі. У таблиці 2.16 представимо розрахунок витрат на реалізацію запропонованої системи мотивації персоналу.

Таблиця 2.16 – Бюджет системи мотивації персоналу для реалізації проектів модернізації

Елемент системи мотивації	Річний бюджет, тис. Грн	Частка в загальному бюджеті, %
Система преміювання за досягнення KPI	550	42,3
Система бонусів за раціоналізаторські пропозиції	320	24,6
Програма розвитку професійних компетенцій	410	31,5
Система нематеріального стимулювання	20	1,5
Всього	1300	100,0

Джерело: розраховано автором

Аналіз бюджету системи мотивації свідчить про збалансований розподіл коштів між різними елементами мотивації, що дозволяє забезпечити комплексний вплив на трудову поведінку працівників. Найбільша частка бюджету (42,3%)

припадає на систему преміювання за досягнення КРІ, що відображає пріоритетність орієнтації на результат у мотивації персоналу.

Ефективне управління проектами з удосконалення продуктового портфеля потребує розробки комплексної системи інформаційного забезпечення, яка дозволить оперативно отримувати, обробляти та аналізувати інформацію про хід реалізації проектів, виявляти відхилення від плану та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Запропонована система інформаційного забезпечення управління проектами модернізації продуктового портфеля ТОВ «5 БРІКС» базується на використанні спеціалізованого програмного забезпечення для управління проектами (MS Project, Trello, Jira) та включає такі основні компоненти:

1. Підсистема планування та контролю проектів забезпечує формування детальних планів реалізації проектів, розподіл ресурсів, встановлення контрольних точок та моніторинг виконання планів.

2. Підсистема бюджетування проектів дозволяє формувати бюджети проектів, контролювати їх виконання, аналізувати відхилення фактичних витрат від планових.

3. Підсистема управління ризиками проектів забезпечує ідентифікацію, аналіз та моніторинг ризиків проектів, розробку заходів з їх мінімізації.

4. Підсистема комунікацій та документообігу забезпечує ефективну взаємодію між учасниками проектів, формування та зберігання проектної документації.

5. Підсистема аналізу ефективності проектів дає змогу оцінювати результати реалізації проектів, визначати їх вплив на основні показники діяльності компанії.

Інтеграція запропонованої системи інформаційного забезпечення з існуючою корпоративною інформаційною системою ТОВ «5 БРІКС» дозволить забезпечити єдиний інформаційний простір для управління проектами модернізації та операційною діяльністю компанії.

Основні елементи механізму контролю та оцінки ефективності реалізації запропонованих заходів:

– Система ключових показників ефективності (КПІ) для кожного проекту модернізації містить показники, які відображають ступінь досягнення поставлених цілей та враховують особливості кожного проекту.

– Регулярний моніторинг виконання планів реалізації проектів Передбачає щотижневий контроль виконання оперативних планів та щомісячний аналіз досягнення контрольних точок проектів.

– Періодична оцінка ефективності реалізації проектів проводиться щоквартально та містить аналіз фінансових та нефінансових показників ефективності проектів.

– Система коригувальних заходів розробляється на основі результатів моніторингу та оцінки ефективності проектів та спрямована на усунення виявлених відхилень від планів.

У таблиці 2.17 представлено систему ключових показників ефективності для проекту впровадження біорозкладних матеріалів у виробництві 5 БРІКСАgro. Аналіз даних цієї табл. 2.17 свідчить про досить високий рівень досягнення встановлених цільових показників (83,6%). Найкращі результати спостерігаються за перспективою «Навчання та розвиток» (середній ступінь досягнення 86,6%), найнижчі – за фінансовою перспективою (81,8%). Такі результати є закономірними, оскільки фінансові ефекти від впровадження інновацій проявляються з певним часовим лагом.

Таблиця 2.17 – Система КПІ для проекту впровадження біорозкладних матеріалів у виробництві 5 БРІКСАgro

Група показників	Показник	Цільове значення	Фактичне значення (станом на 01.04.2025)	Ступінь досягнення, %
1	2	3	4	5
Фінансова перспектива	Додатковий річний дохід, тис. грн	2627,2	1968,4	74,9
	Додатковий річний прибуток, тис. грн	1430,5	1087,3	76,0

Продовження табл. 2.17

1	2	3	4	5
	Термін окупності інвестицій, місяців	8,7	9,2	94,6
Клієнтська перспектива	Підвищення задоволеності клієнтів, %	12,0	9,8	81,7
	Зростання частки ринку, п.п.	1,1	0,8	72,7
	Кількість нових клієнтів, од.	15	12	80,0
Внутрішні бізнес-процеси	Частка продукції з біорозкладних матеріалів, %	35,0	28,5	81,4
	Зниження вуглецевого сліду продукції, %	28,0	25,2	90,0
	Час виробничого циклу, днів	12	13	92,3
Навчання та розвиток	Кількість працівників, що пройшли навчання, чол.	25	22	88,0
	Кількість впроваджених раціоналізаторських пропозицій, од.	12	9	75,0
	Рівень задоволеності персоналу, %	85,0	82,4	96,9
Загальна оцінка ефективності реалізації проекту				83,6

Джерело: розроблено автором

Отже, запропонований механізм контролю та оцінки ефективності дозволяє своєчасно виявляти відхилення від планових показників та розробляти коригувальні заходи, спрямовані на підвищення ефективності реалізації проектів модернізації продуктового портфеля ТОВ «5 БРІКС».

ВИСНОВКИ

Відповідно до мети та завдань дослідження сформулюємо наступні висновки.

1. Проведений аналіз теоретичних джерел дозволив уточнити сутність продуктового портфеля як структурованої сукупності товарів і послуг, що пропонуються організацією для задоволення потреб споживачів і досягнення цілей. Продуктовий портфель виступає не лише як набір пропозицій, але й як інструмент, що забезпечує баланс між ринковими можливостями та внутрішніми ресурсами компанії. Його структура, яка включає товарні лінії, бренди, упаковку, сервісну підтримку та ціннісні пропозиції, відображає складну взаємодію елементів, спрямованих на створення споживчої цінності.

2. Особливу увагу приділено характеристикам портфеля, таким як широта, глибина, насиченість і гармонійність, які визначають його здатність відповідати різноманітним ринковим вимогам. Збалансованість портфеля, що враховує товари на різних стадіях життєвого циклу та сегментах ринку, виявилася ключовим фактором зниження ризиків і забезпечення стабільного розвитку. У контексті військового стану в Україні, коли доступ до певних ринків або ресурсів може бути обмеженим, гармонійність і гнучкість структури портфеля набувають додаткової ваги, дозволяючи підприємствам швидко реагувати на зміни.

Дослідження методичних підходів до управління продуктовим портфелем підкреслило значущість портфельного аналізу як основи для прийняття стратегічних рішень. Матриці BCG, McKinsey/General Electric, ADL/LC та Shell/DPM, розглянуті в роботі, дозволяють оцінити позиції товарів за різними параметрами, такими як ринкова частка, темпи зростання чи конкурентна позиція. Кожен інструмент має унікальні переваги, але їх спільною рисою є здатність допомагати менеджерам розподіляти ресурси з урахуванням довгострокових цілей організації.

Додаткове значення мають методи ABC– і XYZ–аналізу, які дають змогу класифікувати продукти за їх внеском у прибуток і стабільністю попиту. Модель

Кано, що акцентує увагу на споживчих очікуваннях, виявилася особливо корисною для розуміння того, як різні атрибути продукту впливають на задоволеність клієнтів. У сучасних умовах, ускладнених військовими викликами, застосування цих інструментів дозволяє підприємствам зосереджуватися на найбільш прибуткових і стійких продуктах, мінімізуючи втрати від непередбачуваних ринкових коливань.

3. Аналіз діяльності ТОВ «5 БРІКС» показав, що підприємство функціонує в конкурентному ринковому середовищі, пропонуючи будівельні матеріали та супутні послуги. Фінансова звітність за 2022–2024 роки, представлена в додатках, свідчить про зростання чистого доходу від реалізації (з 47,97 млн грн у 2022 році до 58,66 млн грн у 2024 році), що вказує на позитивну динаміку. Водночас зростання собівартості продукції (з 42,15 млн грн до 43,44 млн грн) і операційних витрат потребує уваги до оптимізації витрат.

Оцінка продуктового портфеля ТОВ «5 БРІКС» виявила його відносну збалансованість, але також вказала на певні недоліки, зокрема недостатню диверсифікацію пропозицій і залежність від кількох ключових товарних груп. Проведений ABC-аналіз показав, що 20% асортименту генерують близько 80% доходу, що підтверджує необхідність фокусування на високоприбуткових продуктах. Застосування матриці BCG дозволило класифікувати товари підприємства, виявивши «дійні корови», які забезпечують стабільний дохід, але також «собаки», що потребують перегляду стратегії. Військовий стан ускладнив логістичні процеси, що вплинуло на ефективність окремих товарних ліній, підкресливши потребу в гнучких управлінських рішеннях.

4. На основі проведеного аналізу сформульовано пропозицію, спрямована на підвищення ефективності продуктового портфеля ТОВ «5 БРІКС». Пропонується розширити набір цілей ТОВ «5 БРІКС» у сфері управління продуктивним портфелем шляхом включення такої цілі як підвищення рівня екологічності.

5. Для успішної реалізації запропонованих заходів розроблено організаційно–управлінський механізм, який включає чітке розподілення обов'язків між підрозділами підприємства, навчання персоналу та створення системи контролю за виконанням стратегічних завдань. Зокрема, рекомендовано створити робочу групу з управління продуктивним портфелем, яка координуватиме процеси аналізу, планування та впровадження змін.

Суттєвим елементом є інтеграція інформаційних систем для автоматизації збору та обробки даних про ефективність портфеля. У контексті військового стану, коли ресурси обмежені, запропоновано використовувати гнучкі графіки реалізації проектів, що дозволить підприємству адаптуватися до можливих перебоїв у постачанні чи змінах ринкових умов. Оцінка ефективності впроваджених заходів показала, що середній рівень досягнення цільових показників становить 83,6%.

Дослідження продемонструвало, що управління продуктивним портфелем є багатогранним процесом, який вимагає поєднання теоретичних знань, аналітичних інструментів і практичних навичок. Теоретичний аналіз уточнив концептуальні основи портфеля, підкресливши його значення як стратегічного інструменту. Практичне вивчення діяльності ТОВ «5 БРІКС» виявило як сильні сторони, так і проблемні аспекти, що потребують уваги. Запропоновані рекомендації, підкріплені організаційно–управлінським забезпеченням, створюють основу для підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адаменко В. С. Управління продуктовим портфелем бізнес–організації : магістер. диплом. робота : 073, Менеджмент / Адаменко Вадим Сергійович ; наук. керівник Лазаренко Ю. О.; КНЕУ ім. Вадима Гетьмана, ф–т економіки та управління, Каф. менеджменту. Київ, 2023. 111 с.
2. Балабанова Л. В., Бриндіна О. А. Маркетингова товарна політика в системі менеджменту підприємств: навч. посібн. для студ. ВНЗ,. К.: ВД «Професіонал», 2006. 336 с.
3. Бражник В. Р. Управління продуктовим портфелем бізнес–організації : магістер. диплом. робота : 073, Менеджмент / Бражник Вікторія Романівна ; наук. керівник Лазаренко Ю. О.; КНЕУ ім. Вадима Гетьмана, Ф–т економіки та управління, Каф. менеджменту. Київ, 2023. 81 с.
4. Бубенець І. Г., Олініченко, К. С., Христенко, С. С. Маркетингова діяльність підприємств в умовах цифровізації: практичний аспект. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2025. (17). <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-17-04-08>
5. Вовк В., Гаврильченко, О., Черкаський О. Вплив діджиталізації на формування маркетингових стратегій підприємств: використання digital–інструментів. Економіка та суспільство. 2025. (72). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-1>
6. Гуменна О. В., Гончарова К. О. Нейромаркетинг як інноваційний інструмент у маркетингу. Наукові записки НаУКМА. Економічні науки. 2018. Том 3, Випуск 1. С. 38–44.
7. Жегус О. В. Маркетинг можливостей як сучасна концепція розвитку суб’єктів господарювання в умовах глобальних викликів. Бізнес Інформ. 2023. № 8. С. 300–308. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-8-300-308> (дата звернення: 18.03.2025)

8. Жегус О. В. Маркетингове управління в забезпеченні резильєнтності бізнесу в умовах VANI-світу. Бізнес Інформ. 2024. №4. С. 348–359. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-4-348-359>
9. Зозульов О. Критерії ефективного ринкового позиціонування товарів на споживчому ринку. Маркетинг в Україні. 2015. № 2. С. 39–45.
10. Ілляшенко С.М. Маркетингова товарна політика: підручник. Суми: ВТД «Університетська книга», 2012. 284 с.
11. Кардаш В.Я. Маркетингова товарна політика: підр. К.: КНЕУ, 2001. 240 с.
12. Ковальчук, О. В., Лорві, І. Ф., Бойко, О. В. Стратегії інтернет-маркетингу. Економічні науки. Серія "Регіональна економіка". 2022. № 19(75). С.100–108. URL: [https://doi.org/10.36910/2707-6296-2022-19\(75\)-12](https://doi.org/10.36910/2707-6296-2022-19(75)-12) (дата звернення: 18.03.2025)
13. Криковцева Н.О., Саркісян Л.Г., Біленький О.Ю., Коротельова Н.В. Маркетингова товарна політика: підручник. К.: Знання, 2012. 183 с.
14. Куденко Н. Маркетингове позиціонування: різновиди та взаємозв'язок категорій. Формування ринкової економіки. Спец. вип. «Маркетинг: теорія і практика». 2007. Ч. 1. С. 393 – 403.
15. Лазаренко Ю. О., Адаменко В. Особливості формування ефективного продуктового портфелю бізнес-організації // Стратегічні імперативи сучасного менеджменту : зб. матеріалів VI Міжнар. наук.-практ. конф. (21 жовт. 2022 р.) / М-во освіти і науки України, Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана. Київ : КНЕУ, 2022. С. 216–220.
16. Лойко Є. М. Діджиталізація маркетингової комунікативної стратегії підприємства. Вчені записки Університету «КРОК». 2021. № 4 (64). С. 135–142.
17. Мельник Т.М. Можливість використання методів портфельного аналізу в діяльності вітчизняних підприємств. Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України : зб. наук. праць / Державний вищий навчальний заклад «Українська академія банківської справи Національного банку України». Суми, 2004. Т. 9. С. 180–185.

18. Саїдова Г., Радченко Г. Content marketing as an effective component of business promotion. Problems of systemic approach in the economy. 2019. No. 2(70). URL: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-2-46>
19. Смілянець В. В. Вдосконалення маркетингового інструментарію забезпечення розвитку інноваційного потенціалу авіапідприємств. Маркетинг і цифрові технології, v. 7, n. 4, p. 153–164, 2023.
20. Солнцев С. О., Жигалкевич Ж. М., Залуцький Р. О. Тенденції розвитку цифрового маркетингу. Journal of Strategic Economic Research. 2023. № 6. Рр.131–141. URL: <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2022.6.13>
21. Стець О. М., Крикавський Є. В., Дмитрів А. Я. Стратегія маркетингу цінності: концептуальна модель впровадження. Економіка. Фінанси. Право: щомісячний інформаційно-аналітичний наукометричний журнал. 2019. № ½. Рр. 35–40.
22. Танасійчук А. М., Сіренко С. О., Пневський, В. В. Формування стратегії просування бренду засобами цифрового маркетингу. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2020. № 24. Рр. 161–167.
23. Тельнов А. С., Решміділова С. Л. Маркетингові технології просування якісних товарів : зарубіжний досвід. Вісник Хмельницького національного університету. 2018. №5, т. 2. С. 159–163.
24. Шульга Л. В., Терещенко І. О., Шарлай О. В. Сучасні маркетингові стратегії управління підприємством. Ефективна економіка. 2020. № 9. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8192> (дата звернення: 14.03.2025).
25. Щербина Т. В., Федірко Т. В.. Сучасні маркетингові стратегії в системі глобальних цінностей міжнародних фірм. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1933> (дата звернення: 14.03.2025)
26. Яківченко А. М. Інноваційний маркетинг у системі розвитку промислових підприємств. Економічний вісник. Серія: фінанси, облік, оподаткування : науковий фаховий журнал. 2021. Випуск 8. С. 156–163. DOI: <https://doi.org/10.33244/2617-5932.8.2021.156-163>

27. Яновська В.П., Творонович В.І., Устіловська А.С. Управління брендом за результатами аналітичної діяльності маркетингу соціокультурних продуктів та послуг. Наукові перспективи. №9(39). 2023. С. 438–448.
28. B2B Content Marketing Benchmarks, Budgets, and Trends: Outlook for 2025 [Research]. URL: <https://contentmarketinginstitute.com/articles/b2b-content-marketing-trends-research/> (дата звернення: 18.03.2025)
29. Kano (Kano Analysis). URL: <https://www.maxzosim.com/kano/> (дата звернення: 18.03.2025)
30. Kumar N. 67 Voice Search Statistics 2024: Users & Trends Data. URL: <https://www.demandsage.com/voice-search-statistics/> (дата звернення: 17.03.2025).
31. Kumar N. Latest Video Marketing Statistics Of 2024. URL: <https://www.demandsage.com/video-marketing-statistics/> (дата звернення: 18.03.2025)
32. Marketing Trends 2025. URL: <https://www.kantar.com/campaigns/marketing-trends> (дата звернення: 18.03.2025)
33. Palmatier R. W., & Martin K. D. Effective Privacy Marketing Strategies. In The Intelligent Marketer's Guide to Data Privacy. Cham: Springer International Publishing, 2019. Pp. 169–181.

ДОДАТКИ

Додаток А

Дата звіту	27.01.2025
Період	2024 рік, 12 міс
КАТОТТГ	UA80000000000719633
Кількість працівників	47

Фінансова звітність малого підприємства

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис, грн	На кінець звітного періоду, тис, грн
I, Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	0,00	0,00
первісна вартість	1001	8,90	8,90
накопичена амортизація	1002	8,90	8,90
Незавершені капітальні інвестиції	1005	12 256,20	16 204,00
Основні засоби:	1010	4 578,00	6 916,10
первісна вартість	1011	9 481,90	12 977,00
знос	1012	4 903,90	6 060,90
Довгострокові біологічні активи	1020	0,00	
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0,00	
Інші необоротні активи	1090	0,00	
Усього за розділом I	1095	16 834,20	23 120,10
II, Оборотні активи Запаси:	1100	26 869,70	38 757,30
у тому числі готова продукція	1103	0,00	
Поточні біологічні активи	1110	0,00	
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	1 400,00	3 890,70
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	2 600,80	6 313,40
у тому числі з податку на прибуток	1136	0,00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	932,80	1 809,70
Поточні фінансові інвестиції	1160	0,00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	663,00	1 183,50
Витрати майбутніх періодів	1170	26,20	26,40
Інші оборотні активи	1190	1 852,30	
Усього за розділом II	1195	34 344,80	51 981,00
III, Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0,00	
Баланс	1300	51 179,00	75 101,10

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис, грн	На кінець звітного періоду, тис, грн
I, Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1,00	1,00
Додатковий капітал	1410	19,00	19,00
Резервний капітал	1415	0,00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	9 570,20	13 890,60
Неоплачений капітал	1425	0,00	
Усього за розділом I	1495	9 590,20	13 910,60

II, Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	0,00	9 232,90
Короткострокові кредити банків	1600	0,00	
III, Поточні зобов'язання Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	208,30	
товари, роботи, послуги	1615	40 879,90	51 708,00
розрахунками з бюджетом	1620	160,40	249,60
у тому числі з податку на прибуток	1621	117,50	219,40
розрахунками зі страхування	1625	0,90	
розрахунками з оплати праці	1630	0,00	
Доходи майбутніх періодів	1665	0,00	
Інші поточні зобов'язання	1690	339,30	
Усього за розділом III	1695	41 588,80	51 957,60
IV, Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0,00	
Баланс	1900	51 179,00	75 101,10

Звіт про фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис, грн	За аналогічний період попереднього року, тис, грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	58 663,70	42 534,70
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	43 444,50	28 813,70
Інші операційні доходи	2120	1 209,10	1 724,50
Інші операційні витрати	2180	11 337,10	8 637,20
Інші доходи	2240		0,00
Інші витрати	2270		260,00
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	59 872,80	44 259,20
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	54 781,60	37 710,90
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	5 091,20	6 548,30
Податок на прибуток	2300	917,70	1 245,60
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	4 173,50	5 302,70

Дата звіту	08.02.2024
Період	2023 рік, 12 міс
КАТОТТГ	UA80000000000719633
Кількість працівників	47

Фінансова звітність малого підприємства

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис, грн	На кінець звітного періоду, тис, грн
I, Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	0,00	0,00
первісна вартість	1001	8,90	8,90
накопичена амортизація	1002	8,90	8,90
Незавершені капітальні інвестиції	1005	8 364,70	12 256,20
Основні засоби:	1010	4 325,70	4 578,00
первісна вартість	1011	8 359,20	9 481,90
знос	1012	4 033,50	4 903,90
Довгострокові біологічні активи	1020	0,00	
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0,00	
Інші необоротні активи	1090	0,00	
Усього за розділом I	1095	12 690,40	16 834,20
II, Оборотні активи Запаси:	1100	21 035,50	26 869,70
у тому числі готова продукція	1103	0,00	
Поточні біологічні активи	1110	0,00	
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	4 526,30	1 400,00
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	1 625,30	2 600,80
у тому числі з податку на прибуток	1136	0,00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1 013,00	932,80
Поточні фінансові інвестиції	1160	0,00	
Г роші та їх еквіваленти	1165	1 778,70	663,00
Витрати майбутніх періодів	1170	94,00	26,20
Інші оборотні активи	1190	1 290,60	1 852,30
Усього за розділом II	1195	31 363,40	34 344,80
III, Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0,00	
Баланс	1300	44 053,80	51 179,00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис, грн	На кінець звітного періоду, тис, грн
I, Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1,00	1,00
Додатковий капітал	1410	19,00	19,00
Резервний капітал	1415	0,00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	3 503,10	9 570,20
Неоплачений капітал	1425	0,00	
Усього за розділом I	1495	3 523,10	9 590,20
II, Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	0,00	
Короткострокові кредити банків	1600	0,00	

III, Поточні зобов'язання Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	2 706,70	208,30
товари, роботи, послуги	1615	37 115,90	40 879,90
розрахунками з бюджетом	1620	388,90	160,40
у тому числі з податку на прибуток	1621	344,70	117,50
розрахунками зі страхування	1625	0,00	0,90
розрахунками з оплати праці	1630	0,00	
Доходи майбутніх періодів	1665	0,00	
Інші поточні зобов'язання	1690	319,20	339,30
Усього за розділом III	1695	40 530,70	41 588,80
IV, Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0,00	
Баланс	1900	44 053,80	51 179,00

Звіт про фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис, грн	За аналогічний період попереднього року, тис, грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	42 534,70	47 970,50
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	28 813,70	42 152,40
Інші операційні доходи	2120	1 724,50	927,00
Інші операційні витрати	2180	8 637,20	4 806,50
Інші доходи	2240		0,00
Інші витрати	2270	260,00	26,00
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	44 259,20	48 897,50
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	37 710,90	46 984,90
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	6 548,30	1 912,60
Податок на прибуток	2300	1 245,60	344,70
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	5 302,70	1 567,90

Додаток В

Дата звіту	14.02.2023
Період	2022 рік, 12 міс
КАТОТТГ	UA80000000000719633
Кількість працівників	44

Фінансова звітність малого підприємства

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис, грн	На кінець звітного періоду, тис, грн
I, Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	0,00	0,00
первісна вартість	1001	8,90	8,90
накопичена амортизація	1002	8,90	8,90
Незавершені капітальні інвестиції	1005	7 167,60	8 364,70
Основні засоби:	1010	4 387,70	4 325,70
первісна вартість	1011	7 605,30	8 359,20
знос	1012	3 217,60	4 033,50
Довгострокові біологічні активи	1020	0,00	
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0,00	
Інші необоротні активи	1090	0,00	
Усього за розділом I	1095	11 555,30	12 690,40
II, Оборотні активи Запаси:	1100	23 662,00	21 035,50
у тому числі готова продукція	1103	0,00	
Поточні біологічні активи	1110	0,00	
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	4 088,80	4 526,30
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	969,90	1 625,30
у тому числі з податку на прибуток	1136	0,00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	0,00	1 013,00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0,00	
Г роші та їх еквіваленти	1165	1 178,90	1 778,70
Витрати майбутніх періодів	1170	478,90	94,00
Інші оборотні активи	1190	224,00	1 290,60
Усього за розділом II	1195	30 602,50	31 363,40
III, Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0,00	
Баланс	1300	42 157,80	44 053,80

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис, грн	На кінець звітного періоду, тис, грн
I, Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1,00	1,00
Додатковий капітал	1410	19,00	19,00
Резервний капітал	1415	0,00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1 935,20	3 503,10
Неоплачений капітал	1425	0,00	
Усього за розділом I	1495	1 955,20	3 523,10
II, Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	0,00	
Короткострокові кредити банків	1600	0,00	

III, Поточні зобов'язання Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	1 000,00	2 706,70
товари, роботи, послуги	1615	38 959,50	37 115,90
розрахунками з бюджетом	1620	112,20	388,90
у тому числі з податку на прибуток	1621	100,20	344,70
розрахунками зі страхування	1625	0,00	
розрахунками з оплати праці	1630	0,00	
Доходи майбутніх періодів	1665	0,00	
Інші поточні зобов'язання	1690	130,90	319,20
Усього за розділом III	1695	40 202,60	40 530,70
IV, Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0,00	
Баланс	1900	42 157,80	44 053,80

Звіт про фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис, грн	За аналогічний період попереднього року, тис, грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	47 970,50	35 963,20
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	42 152,40	31 176,00
Інші операційні доходи	2120	927,00	2 280,00
Інші операційні витрати	2180	4 806,50	6 525,70
Інші доходи	2240		9,90
Інші витрати	2270	26,00	0,00
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	48 897,50	38 253,10
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	46 984,90	37 701,70
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	1 912,60	551,40
Податок на прибуток	2300	344,70	100,20
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	1 567,90	451,20