

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХЕРСОНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет бізнесу і права
Кафедра фінансів, обліку та підприємництва**

**Управління обсягом та асортиментною структурою обороту
підприємства торгівлі**

Кваліфікаційна робота (проект)
на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»

Виконав: студент 4 курсу 451 групи
спеціальності: 076 Підприємництво,
торгівля та біржова діяльність
освітньо-професійної програми
«Підприємництво, торгівля та біржова
діяльність»
Соколов Павло Ігорович

Керівник: Мохненко А.С., доктор
економічних наук, професор
Рецензент: к.е.н., доцентка
Карнаушенко А.С.
голова СФГ «Олексієнко С.М.»

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ОБСЯГОМ ТА АСОРТИМЕНТНОЮ СТРУКТУРОЮ ОБОРОТУ ПІДПРИЄМСТВА ТОРГІВЛІ.....	8
1.1. Поняття та принципи управління обсягом та асортиментом на підприємстві торгівлі.....	8
1.2. Методи оцінки ефективності управління товарними запасами та асортиментом.....	11
1.3. Стратегії оптимізації та управління запасами на підприємстві.....	22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА АСОРТИМЕНТНОЇ СТРУКТУРИ ОБОРОТУ ФОП КУДІНОВ І. О.....	27
2.1. Техніко-економічна характеристика ФОП Кудінов І. О.....	27
2.2. Аналіз основних фінансових показників підприємства.....	29
2.3. Аналіз асортиментної структури і товарообороту підприємства.....	34
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ОБСЯГОМ ТА АСОРТИМЕНТОМ ТОВАРІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	45
3.1. Визначення факторів, що впливають на ефективність управління оборотом та формування асортименту на підприємстві.....	45
3.2. Вибір оптимальної стратегії управління для ефективного функціонування підприємства.....	51
ВИСНОВКИ.....	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	60
ДОДАТКИ.....	63

ВСТУП

У сучасних умовах, що характеризуються швидкими змінами економічної кон'юнктури і постійним динамізмом споживчого попиту, питання управління товарообігом та асортиментною структурою набуває для торгових компаній найважливішого значення. Підприємствам доводиться постійно адаптуватися до умов ринку, що змінюються, привертати увагу споживачів і забезпечувати ефективний оборот товарів і послуг. У зв'язку з цим важливо ретельно вивчити та оптимізувати структуру кількості та асортименту товарів, що поставить підприємства на шляху стабільності успіху.

Теоретичні та прикладні проблеми управління кількістю товарообігу та структурою асортименту на підприємствах вивчалися такими відомими вітчизняними та зарубіжними вченими, як Ф. Котлер, Б. Терман, Дж. Еванс, С. Л. Брю, К. Р. Макконал, Дж. Кейнс, М. Мескон, Б. А. Райзберг, І. М. Бойчик, В.В. Хмурова, К. А. Пріб.

Метою даної кваліфікаційної роботи є систематизація та аналіз процесів управління обсягом та асортиментною структурою обороту підприємства торгівлі з метою виявлення оптимальних стратегій управління та їх впливу на фінансові та економічні показники підприємства.

Для досягнення поставленої мети передбачається вирішення наступних завдань:

- проведення аналізу теоретичних аспектів управління обсягом та асортиментною структурою обороту, визначення ключових понять та методів оцінки;
- виявлення сучасних підходів до управління асортиментом та обсягом продукції на підприємствах торгівлі;

- аналіз практичного досвіду впровадження стратегій управління асортиментом та обсягом продукції на підприємствах;
- визначення факторів, що впливають на ефективність управління обсягом та асортиментом продукції підприємств торгівлі;
- розроблення рекомендацій щодо вдосконалення процесів управління асортиментом та обсягом продукції на підприємстві торгівлі.

Для вирішення поставлених завдань буде використаний комплексний підхід, що включає в себе аналіз літературних джерел, статистичні методи, порівняльний метод, ABC, XYZ, SWOT та PEST аналіз. Такий підхід дозволить отримати комплексне розуміння проблеми та розробити практично спрямовані рекомендації для підприємств торгівлі.

Предметом дослідження є теоретичні та методичні засади управління обсягом продажів та асортиментною структурою обороту підприємства торгівлі, а також забезпечення підбору вдалої стратегії керування обсягом.

Об'єктом дослідження виступає діяльність ФОП Кудінов І. О., основною діяльністю якого є роздрібна торгівля невживаними товарами в спеціалізованих магазинах.

Практичне значення обраної теми кваліфікаційної роботи обумовлено тим, що в умовах ринкової економіки для успішного функціонування та розвитку підприємства роздрібною торгівлі особливо важливим є вдало підібрана стратегія управління обсягом та асортиментною структурою обороту.

РОЗДІЛ 1.
МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ОБСЯГОМ ТА
АСОРТИМЕНТНОЮ СТРУКТУРОЮ ОБОРОТУ
ПІДПРИЄМСТВА ТОРГІВЛІ

1.1. Поняття та принципи управління обсягом та асортиментом на підприємстві торгівлі

На сьогоднішній день торгівля в Україні є важливою складовою економіки, привабливим та ефективним фактором розвитку для інвесторів. Розвиток цієї галузі завжди слугував показником добробуту населення. Щорічно обсяги товарообороту у сфері торгівлі зростають завдяки використанню передових технологій та задоволенню потреб споживачів у високоякісних товарах та послугах.

Відповідно до Господарського кодексу України [1], господарсько-торговельною є діяльність, що здійснюється суб'єктами господарювання у сфері товарного обігу, спрямована на реалізацію продукції виробничо-технічного призначення і виробів народного споживання, а також допоміжна діяльність, яка забезпечує їх реалізацію шляхом надання відповідних послуг (ст. 263).

Податковий кодекс України [2] «торговельну діяльність» тлумачить як роздрібну та оптову торгівлю, діяльність у торговельно-виробничій сфері за готівковий та безготівковий розрахунок.

Для успішної торговельної діяльності необхідно розуміти роль управління обсягом та асортиментом на підприємстві в умовах сучасного розвитку торгівлі.

У цілому нині потенціал роздрібної торгівлі визначається обсягом наявних ресурсів, використовуваних задля задоволення попиту населення. Щоб підприємство торгівлі могло успішно реалізувати товари, необхідно мати достатню кількість товарних ресурсів, які є основою для

товарообороту. Недостатня кількість або відсутність цих ресурсів може серйозно ускладнити діяльність торговельного підприємства і призвести до зменшення обсягів продажів та невиправданих фінансових втрат.

Базуючись на дослідженнях таких видатних науковців, як Ф. Котлер, Б. Терман та Дж. Еванс, можна сказати, що управління торговим асортиментом - це комплексна діяльність, що включає моніторинг, аналіз управлінських рішень у сферах маркетингу, збуту та виробництва з метою пристосування асортименту до потреб споживачів [3,4].

Основними викликами у сфері управління асортиментом є постійні зміни у потребах споживачів, конкурентний тиск, а також складнощі у прогнозуванні змін попиту та відсутність чітко сформованих методик оптимізації асортименту. Проте управління асортиментом є важливим ресурсом для підвищення рентабельності роздрібних торговельних підприємств. Це дозволяє забезпечити максимальне задоволення попиту споживачів та зберегти конкурентну перевагу.

Роздрібні підприємства відіграють важливу роль у поставках товарів від виробників до споживачів та виконують цілу низку функцій, включаючи вивчення ринку, балансування попиту та пропозиції та надання споживачам цілого ряду послуг [10].

В сучасних умовах важливо, щоб асортиментна політика компанії була раціонально спланована та спрямована на забезпечення прибутковості, задоволення споживчого попиту та створення сприятливого іміджу. В цілому управління асортиментом вимагає координації різних видів діяльності та постійної адаптації до мінливих переваг і запитів споживачів.

Принципи управління обсягом та асортиментом на підприємстві торгівлі включають:

- аналіз попиту - проведення досліджень ринку для збирання інформації про попит на товари та послуги; вивчення та аналіз трендів споживчого попиту, урахування сезонних та географічних варіацій; використання даних про продажі, опитування споживачів, консультації з клієнтами для отримання уявлення про їхні потреби та вподобання;
- сегментація ринку - визначення основних сегментів ринку на основі різниці в потребах, стилі життя, демографічних характеристик тощо; розробка товарних пропозицій, що відповідають потребам кожного сегменту; спрямоване маркетингове позиціонування для кожного сегменту ринку;
- управління запасами - прогнозування попиту та визначення оптимальних рівнів запасів для кожного товару; організація ефективної логістики та постачання для забезпечення належної наявності товарів.
- аналіз прибутковості - розрахунок собівартості товарів та визначення їхньої прибутковості; врахування не лише витрат на виробництво, а й на маркетинг, рекламу та логістику; відсіювання неефективних товарів та зосередження зусиль на більш прибуткових продуктах;
- стратегічне ціноутворення - встановлення цін, які відповідають цінності продукту для споживачів та його місцю на ринку; аналіз цін конкурентів та встановлення конкурентоспроможних цінових стратегій; використання цінових акцій та знижок для просування товарів;
- маркетингові стратегії - розробка маркетингових кампаній та промоцій для підвищення усвідомленості бренду та привертання уваги споживачів; використання різноманітних каналів комунікації, включаючи соціальні медіа, рекламу на телебаченні та радіо, друковані видання тощо;
- оптимізація асортименту - постійне оновлення та адаптація асортименту товарів до змін у потребах споживачів та ринкових умов; вилучення менш ефективних товарів та додавання нових продуктів, які

краще відповідають потребам клієнтів; забезпечення різноманітності товарів, щоб задовольнити різні сегменти ринку та вимоги споживачів.

– реагування на зміни - швидке реагування на зміни в попиті, трендах споживчого поведінки та конкурентному середовищі; гнучкість в управлінні асортиментом, щоб відповідати новим вимогам споживачів та ринковим умовам; впровадження інновацій та вдосконалення продуктів для забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

– система управління якістю - впровадження стандартів якості для всього асортименту товарів та послуг; контроль за якістю продукції на кожному етапі постачання та реалізації; постійне вдосконалення якості товарів та послуг на основі зворотного зв'язку від клієнтів та аналізу результатів [5].

Описані вище принципи становлять важливу основу для ефективного управління асортиментом та обсягами продажу на підприємствах торгівлі, що дозволяє їм забезпечувати конкурентоспроможність та досягати успіху на ринку.

1.2. Методи оцінки ефективності управління товарними запасами та асортиментом

Управління запасами товарів, так само як і будь-який управлінський процес, обов'язково включає етапи аналізу, планування і реалізації прийнятого рішення. Враховуючи цю послідовність, визначення ефективності управління запасами виконується раніше ніж прийняття конкретного управлінського рішення і виконується на основі обґрунтування наявної інформації. З метою уточнення терміну «ефективність управління запасами», можна розглянути сутність самого поняття «ефективність».

Такі науковці як С. Л. Брю та К. Р. Макконал притримувалися думки, що ефективність досягається при мінімальних витратах на вироблення товарів чи послуг [6].

Дж. Кейнс вважав [7], що ефективність являє собою співвідношення між очікуваним доходом та витратами на виробництво продукту. Такої ж думки притримувався американський економіст та теоретик менеджменту Майкл Мескон та деякі інші видатні вчені [8].

У «Сучасному економічному словнику» автор, Б. А. Райзберг визначає «ефективність» як результативність економічної діяльності, програм та заходів, що визначається співвідношенням отриманого економічного ефекту або результату до витрат факторів та ресурсів, які призвели до цього результату. Це також означає досягнення максимального обсягу виробництва або заданого випуску за мінімальних витрат факторів і ресурсів, що є доступними [9].

Тому, проаналізувавши існуючі визначення поняття «ефективність» можна спостерігати неоднозначність думок авторів та відсутність існування єдино вірного підходу до трактування даного терміну.

Розбіжність в понятті цього терміну пояснюється різноманітністю об'єктів управління, ситуацій і сфер діяльності, для яких застосовуються різні підходи. Іншими словами, розуміння даного поняття в конкретній ситуації залежить від того, які параметри і яким чином вимірюються в процесі проведеного дослідження. Зазначені підходи в більшості випадків не суперечать один одному, а доповнюються, що важливо враховувати під час оцінки ефективності управління товарними запасами. Загалом ефективне управління товарними запасами забезпечує підприємству наявність наступних переваг [14, 16]:

- зменшення витрат - оптимізація запасів дозволяє уникнути зайвих витрат на їх утримання та зменшити ризик втрат від застою товарів;

- підвищення оборотності капіталу - мінімізація запасів допомагає звільнити кошти, які можуть бути використані у більш прибуткових напрямках діяльності підприємства;

- підвищення рівня обслуговування клієнтів - оптимальний рівень запасів забезпечує наявність товарів для клієнтів у відповідний момент, що сприяє задоволенню їх потреб та підвищує лояльність;

- покращення планування виробництва - ефективне управління запасами дозволяє забезпечити необхідність комплектуючих та матеріалів для виробництва без переплат та затримок;

- мінімізація ризиків - оптимізація запасів дозволяє зменшити ризики, пов'язані з нестачею товарів або їх збитковим залишком, що може виникнути через непередбачені обставини;

- підвищення ефективності логістичних процесів - раціональне управління запасами сприяє оптимізації логістичних процесів, зменшенню часу та витрат на доставку та зберігання товарів;

- підвищення конкурентоспроможності - ефективне управління запасами дозволяє підприємству бути більш гнучким та адаптивним на ринку, що сприяє його успішності та конкурентоспроможності.

У практиці існують наступні ознаки незадовільної ефективності управління запасами на підприємстві:

- надмірні запаси - підприємство може мати надмірні запаси товарів, що призводить до збитків від утримання запасів, блокування капіталу і зменшення оборотності капіталу;

- нестача запасів - нехарактерна для підприємства нестача товарів може призвести до втрати замовлень, невдоволеності клієнтів і втрати репутації;
- нестабільність виробничих процесів - незадовільне управління запасами може призвести до нестабільності виробничих процесів через непередбачувані затримки у постачанні матеріалів;
- затримки в постачанні - поганий контроль запасів може призвести до затримок у постачанні матеріалів, що в свою чергу може вплинути на виробничий процес та навіть призвести до втрати замовлень;
- високі витрати на утримання запасів - незадовільне управління запасами може призвести до великих витрат на утримання і обслуговування запасів, таких як зберігання, страхівка, обробка тощо;
- неправильне планування - підприємство може стикатися з неправильним плануванням запасів, що може призвести до неправильного розподілу ресурсів та невідповідності між попитом та пропозицією;
- втрати від застою - застій запасів може призвести до втрат від знецінення товарів або їх застарілості, що може стати наслідком неправильного управління запасами.

Для уникнення наведених проблем, з якими може стикнутися підприємство існують безліч методів оцінки ефективності управління товарними запасами та асортиментом на підприємстві. Ці методи спрямовані на визначення результативності та оптимізації процесів, що відбуваються на підприємстві [11].

Одним із найпростіших методів є аналіз оборотності запасів на підприємстві. Загалом, оборотність запасів - показник ділової активності, який вказує на ефективність управління запасами в компанії. Значення показника свідчить про кількість оборотів, що здійснили запаси за рік.

$$K_{\text{оз}} = \frac{C}{\text{ВЗ}_{\text{сер.}}},$$

де $K_{\text{оз}}$ - коефіцієнт оборотності запасів;

C – собівартість продукції;

$\text{ВЗ}_{\text{сер.}}$ - середньорічна вартість запасів.

Метод середньорічних запасів базується на обчисленні середнього рівня запасів конкретного товару чи матеріалу протягом визначеного періоду. Цей метод спрямований на визначення середньої кількості товарів, що зазвичай знаходяться на складі чи в обігу протягом конкретного проміжку часу [12].

Метод EOQ (економічний розмір замовлення) полягає в визначенні оптимальної кількості одиниць товарів, яку слід замовити за один раз, з метою мінімізації загальних витрат, пов'язаних з утриманням запасів та замовленнями. Основна ідея методу полягає в знаходженні балансу між витратами на утримання запасів, які включають витрати на зберігання, страховку, втрати від застою, та витратами на замовлення, такими як витрати на обробку замовлення, доставку і т. д.

Для цього методу використовується формула, що враховує вищезазначені фактори:

$$EOQ = \sqrt{\frac{2DS}{H}},$$

де EOQ - економічний розмір замовлення;

D - річний попит на товар (у одиницях товару на рік);

S - витрати на оформлення замовлення (у валютній одиниці за одне замовлення);

H - витрати на утримання запасів на одиницю товару за рік (у валютній одиниці за одиницю товару на рік).

Метод MRP (Material Requirements Planning) - це система управління запасами, яка визначає потреби у матеріалах та компонентах для виробництва продукції з урахуванням попиту на кінцеві продукти, часу виробництва та часу поставки матеріалів. Основна мета методу MRP - забезпечити наявність необхідних матеріалів у потрібній кількості і у потрібний час, уникнувши надмірних запасів та нестачі.

Основні кроки методу MRP включають:

- визначення потреб - за допомогою інформації про попит на готову продукцію, система MRP розраховує потреби в сировині та компонентах для виробництва;
- розрахунок запасів - система перевіряє наявність запасів на складі та визначає, які матеріали потрібно замовити або виробити;
- планування виробництва - на основі потреб у матеріалах система розробляє план виробництва, визначаючи, коли і скільки продукції потрібно виготовити;
- замовлення матеріалів - згідно з розрахунками, система генерує замовлення на сировину та компоненти у постачальників;
- моніторинг виконання - система веде моніторинг виконання замовлень та реалізації плану виробництва, а також оновлює дані про запаси та потреби у матеріалах.

Метод ECR (Efficient Consumer Response) - це управління ланцюгом постачання, спрямована на оптимізацію і підвищення ефективності всіх етапів від виробника до кінцевого споживача.

Основними принципами методу ECR є:

- спільне планування, враховуючи попит на ринку;
- реалізація виключно відповідно реальному попиту;
- фокусування на найпопулярніших продуктах;
- впровадження гнучких систем поставок;

– створення партнерських відносин між усіма учасниками процесу.

Основна мета методу ECR - забезпечити максимальну відповідність попиту споживачів, зменшити запаси та витрати в ланцюгу постачання, підвищити швидкість реагування на зміни в попиті та покращити якість обслуговування клієнтів.

Впровадження стратегії ECR сприяє зменшенню запасів на 40%, підвищенню ефективності використання транспортних ресурсів на 20%, а також скороченню термінів обробки замовлень клієнтів та зниженню процесних витрат на 50%.

В таблиці розглянемо більш детально наведені вище методи оцінки ефективності управління товарними запасами на підприємстві, а саме їх позитивні та негативні аспекти.

Таблиця 1.1

Види методик оцінки ефективності управління товарними
запасами

Види оцінки	Переваги	Недоліки
Аналіз оборотності запасів	Легко вимірювати і порівнювати з іншими періодами. Дозволяє визначити швидкість обороту запасів і виявити можливі проблеми.	Не враховує конкретних факторів, таких як сезонність, технічні аспекти, а також може бути неможливим у вирішенні складних проблем.
Метод середньорічних запасів	Простий у використанні та розумінні. Дозволяє швидко оцінити середній рівень запасів та їх зміну з часом.	Не враховує динаміку попиту та сезонність. Може бути неефективним у випадку значних варіацій обсягів.

Продовження таблиці 1.1

Види оцінки	Переваги	Недоліки
Метод EOQ (економічний розмір замовлення)	Допомагає знайти оптимальну кількість для замовлення, що мінімізує загальні витрати.	Потребує точних даних, які не завжди доступні. Не враховує зміни в умовах ринку та попиту.
Метод MRP (Material Requirements Planning)	Автоматизована система, яка враховує попит, виробництво та постачання.	Вимагає точних даних та добре налаштованої системи. Може бути складним у впровадженні.
Метод ECR (Efficient Consumer Response)	Зосереджений на покращенні ланцюга постачання та реагуванні на попит споживачів. Дозволяє підвищити швидкість реагування	Вимагає тісної співпраці з постачальниками. Може бути складним у впровадженні через потрібність змін у бізнес-процесах.

З розвитком теоретичних і практичних досліджень в управлінні підприємствами з'явилося багато напрямків. Наприклад, управління товарним асортиментом, успішне проведення якого нерозривно пов'язане з процесами ціноутворення, дистрибуції та просування продукції. Управління асортиментом є ключовим фактором у визначенні стратегії та тактики компанії на ринку, тому йому приділяється особлива увага. Бажання підприємства до досягнення безбитковості та збільшення прибутковості базується на ефективному використанні виробничого потенціалу, який також має корелювати з грамотною асортиментною політикою.

Від збалансованого асортиментного портфеля безпосередньо залежить дохід підприємства, тому для більшості українських організацій

питання ефективного управління асортиментом є найбільш актуальним. Досягнення оптимальності в асортиментній політиці передбачає комплекс заходів, об'єднаних спільною метою, яка полягає в досягненні найкращої комбінації кількісних і якісних показників результативності діяльності компанії [13].

Необхідно відзначити, що ефективність управління асортиментом безпосередньо пов'язана з узгодженням цілей різних відділів підприємства: відділу маркетингу, продажів, фінансового, виробничого і логістики. Відділ маркетингу має відповідальність за генерацію внутрішніх і зовнішніх потоків інформації для досягнення кінцевої мети - оптимізації асортименту з урахуванням затвердженої філософії компанії [15].

ABC-аналіз - це метод, який дозволяє класифікувати запаси за їх важливістю та вартістю, допомагаючи підприємствам зосередитися на керуванні найбільш важливими та витратними товарами [21]. Важливими кроками для проведення підприємством ABC-аналізу є:

- збір даних про запаси - полягає в зборі даних про всі наявні запаси на підприємстві, включаючи їх кількість, вартість та важливість для діяльності підприємства;
- класифікація за важливістю - на основі зібраних даних запаси класифікуються на три категорії: А, В і С;
- стратегії управління категоріями - підприємство розробляє відповідні стратегії управління для кожної категорії.

ABC-аналіз є потужним інструментом для оптимізації управління запасами на підприємстві. Він дозволяє підприємствам ідентифікувати найбільш важливі та витратні товари або матеріали та відповідно налаштувати стратегії управління, щоб забезпечити ефективне використання ресурсів. Проведення ABC-аналізу дозволяє підприємствам покращити їхню ефективність, знизити витрати та підвищити загальний рівень продуктивності.

Але, згідно з висловленими С. В. Литвиненком, ABC-аналіз має свої недоліки: повне використання результатів ABC-аналізу може призвести до надмірного зосередження уваги на обмеженій кількості продуктів, що може зменшити рівень ризику через диверсифікацію; товар, який рекомендується вилучити з портфеля на основі ABC-аналізу, може мати значний вплив на змінні та постійні витрати, а його вилучення може негативно позначитися на загальній прибутковості портфеля та підприємства.

Аналіз XYZ - це метод управління запасами, що базується на класифікації товарів за ступенем передбачуваності попиту. Зазвичай товари поділяються на три категорії:

- X - товари з високою передбачуваністю попиту. Це продукти, попит на які можна прогнозувати з високою точністю. Наприклад, повсякденні товари з сталим попитом.

- Y - товари з помірною передбачуваністю попиту. Ці товари можуть мати певні коливання в попиті, але загалом їх попит є стабільним. Наприклад, сезонні товари або товари зі сталою популярністю, але зі змінними обсягами продажів.

- Z - товари з низькою передбачуваністю попиту. Це товари, на які важко передбачити попит через його непостійний або нерегулярний характер. Наприклад, нові продукти або товари з невеликим обсягом продажів.

Аналіз XYZ допомагає підприємствам оптимізувати управління запасами, враховуючи різний характер попиту на різні товари.

Аналіз ABC-XYZ - це метод управління запасами та асортиментом, що використовується в логістиці та управлінні запасами підприємств. Він базується на класифікації товарів за їх важливістю та передбачуваністю попиту. ABC-аналіз визначає товари за рівнем важливості (А, В, С) на основі їх внеску в загальний обсяг продажів або вартості запасів. XYZ-аналіз враховує передбачуваність попиту на товари і поділяє їх на групи

за рівнем стабільності попиту (X, Y, Z). Така класифікація дозволяє підприємствам ефективніше управляти запасами, приділяючи більше уваги та ресурсів товарам з високою важливістю та/або непередбачуваним попитом.

Найрозповсюдженішим методом аналізу товарної складової підприємства є Матриця BCG (Boston Consulting Group) - це інструмент стратегічного управління портфелем продуктів або бізнес-одиниць компанії, який розроблений Бостонською консалтинговою групою. Ця матриця базується на класифікації продуктів за двома основними параметрами: ринковою часткою і темпами зростання ринку.

Матриця BCG має чотири квадранти:

- зірки (Stars) - продукти або бізнес-одиниці з високою ринковою часткою та швидкими темпами зростання ринку. Ці продукти потребують значних інвестицій для подальшого розвитку, але вони мають потенціал стати лідерами на ринку.

- знаки питання (Question Marks) - продукти або бізнес-одиниці з низькою ринковою часткою, але швидкими темпами зростання ринку. Ці продукти можуть вимагати значних інвестицій, але є потенціал для зростання та перетворення їх у "зірки".

- дійні корови (Cash Cows) - продукти або бізнес-одиниці з високою ринковою часткою, але повільними темпами зростання ринку. Ці продукти генерують стабільний потік прибутку та можуть фінансувати інші, більш ризиковані проекти;

- собаки (Dogs) - продукти або бізнес-одиниці з низькою ринковою часткою та повільними темпами зростання ринку. Ці продукти не мають потенціалу для зростання та можуть потребувати розгляду для прийняття рішень щодо їхнього майбутнього.

Загалом вищевказані методи слугують класифікацією внутрішнього асортименту компанії, проте вони не враховують зовнішні пропозиції, які можуть надходити до неї [28].

1.3. Стратегії оптимізації та управління запасами на підприємстві

Управління запасами є ключовим елементом ефективного виробництва та оптимізації витрат на підприємстві. Ефективна стратегія оптимізації та управління запасами дозволяє підприємству забезпечити належний рівень наявності товарів для виробництва або продажу, уникнути надмірних запасів, знизити витрати на зберігання та підвищити загальну ефективність операцій.

В сучасному світі, де конкуренція на ринку надзвичайно висока, а швидкі зміни у споживчих уподобаннях є нормою, аналізи стають необхідним інструментом для успішного управління підприємством. Аналізи дозволяють отримати глибоке розуміння ринкових тенденцій, виявити слабкі місця та можливості для оптимізації бізнес-процесів, а також приймати обґрунтовані стратегічні рішення. У цьому контексті, важливо провести аналізи різних аспектів діяльності підприємства, від фінансового стану до ефективності управління запасами [17].

Just-in-Time (JIT) є стратегією управління запасами, яка передбачає отримання товарів або матеріалів саме в момент їх потреби для виробництва або продажу. Ця стратегія створює можливість мінімізувати запаси на складі, знижуючи витрати на зберігання та уникнення знецінення або застою товарів.

Основною метою JIT є покращення ефективності виробничих процесів та забезпечення максимальної реакції на зміни в попиті та умовах ринку.

Основні принципи JIT:

- доставка на замовлення - товари чи матеріали постачаються тільки в той момент, коли вони потрібні для виробництва або продажу, уникнення надмірних запасів на складі;

- мінімізація часу налагодження (setup time) - сприяє мінімізації часу, необхідного для налагодження виробничих ліній або обладнання між виробничими партіями;

- гнучкість виробництва (flexible manufacturing) - здатність швидко переключатися між виробництвом різних типів товарів чи часток, щоб відповідати змінним потребам ринку;

- контроль якості на всіх етапах виробництва - забезпечення для підприємства високої якості товарів за допомогою системи постійного контролю якості на кожному етапі виробництва.

Основними перевагами JIT для підприємства є:

- зменшення витрат на запаси, що сприяє зниженню кількості запасів на складі підприємство може значно скоротити витрати на їх зберігання та уникнути застою товарів;

- підвищення ефективності виробництва, що дозволяє підприємству виробляти товари чи послуги за потреби, мінімізуючи час простою обладнання та оптимізуючи використання ресурсів;

- покращення контролю якості, завдяки чому підприємство може зосередитися на покращенні якості продукції на всіх етапах виробництва, що призводить до зменшення браку та відповідно підвищення задоволеності клієнтів.

Just-in-Time (JIT) є ефективною стратегією управління запасами, яка спрямована на забезпечення оптимального використання ресурсів, мінімізацію запасів та покращення ефективності виробництва. Впровадження JIT може допомогти підприємствам підвищити конкурентоспроможність, зменшити витрати та покращити якість продукції. Однак для успішної реалізації JIT необхідна добре налагоджена логістична та виробнича інфраструктура, а також відповідальний підхід до управління.

Мінімальний рівень запасів (ROP) - це стратегія управління запасами, яка передбачає встановлення мінімального рівня запасів, який необхідний для забезпечення неперервного виробництва або постачання товарів. ROP визначає момент, коли слід здійснити замовлення на додаткові запаси, щоб уникнути затримок у постачанні та забезпечити достатню кількість товарів на складі.

Основні принципи ROP:

- врахування часу який займає постачання товарів від постачальника, це може включати час доставки та обробки замовлення;
- попит на товари - це допомагає забезпечити, що запаси будуть замовлені заздалегідь, щоб задовольнити попит клієнтів;
- безпека запасів, який дозволяє компенсувати непередбачувані фактори, такі як збільшений попит або затримки у постачанні.

ROP можна розрахувати за допомогою наступної формули:

$$ROP = (D \cdot L) + SS$$

де D - середній щоденний попит на товари (у одиницях товару на день);

L - середній час постачання (у днях);

SS - безпековий запас (у одиницях товару).

Мінімальний рівень запасів (ROP) є важливою стратегією управління запасами, яка допомагає підприємствам уникнути затримок у постачанні та забезпечити неперервне виробництво або постачання товарів. Обчислення ROP враховує час постачання, очікуваний попит та безпековий запас, що дозволяє оптимізувати рівень запасів і знижувати витрати.

Використання технологій управління запасами в сучасних підприємствах є ключовим для оптимізації процесів та підвищення ефективності управління. Технології надають можливість автоматизувати багато аспектів управління запасами, від замовлення товарів до контролю за їх рухом на складі.

Системи електронного управління запасами (WMS) дозволяють підприємствам автоматизувати процеси управління запасами на складі. Вони включають функціональність для ведення обліку товарів, маркування та ідентифікації товарів, відслідковування руху товарів на складі, оптимізації маршрутів підйому товарів і т.д. Системи WMS можуть інтегруватися з іншими системами управління, такими як ERP, для автоматичного оновлення даних.

Системи попереднього прогнозування попиту - ці системи використовують аналіз даних, статистичні методи та інші алгоритми для прогнозування попиту на товари або послуги. Вони дозволяють підприємствам передбачати майбутні замовлення та запаси, що допомагає у плануванні виробництва та постачання.

RFID (Radio Frequency Identification) технології дозволяють бездротово ідентифікувати та відстежувати товари на всіх етапах їхнього руху. Це дозволяє підприємствам отримувати реальний час інформації про місцезнаходження товарів, стан їх запасів та іншу важливу інформацію.

Інтернет речей (IoT) управління запасами використовуються для підключення різних пристроїв та обладнання до мережі Інтернет для збору та обробки даних про стан запасів. Наприклад, сенсори можуть використовуватися для вимірювання рівня запасів на складі, температури та вологості в середовищі зберігання тощо.

Використання штучного інтелекту та аналітики даних дозволяє підприємствам аналізувати великі обсяги даних та виявляти зв'язки

та закономірності в попиті на товари. Це допомагає підприємствам приймати кращі стратегічні рішення щодо управління запасами.

Використання технологій управління запасами дозволяє підприємствам підвищити ефективність управління, знизити витрати та покращити обслуговування клієнтів. Інтеграція різних технологій у єдину систему допомагає створити комплексне рішення для управління запасами, яке відповідає потребам підприємства.

Ефективне управління запасами на підприємстві є ключовим фактором успіху в конкурентному бізнес-середовищі. Використання відповідних стратегій оптимізації, таких як ABC-аналіз, JIT та інші, дозволяє підприємствам забезпечити належний рівень наявності товарів, зменшити витрати та підвищити загальну ефективність виробничих процесів. Ретельне планування, аналіз та впровадження стратегій управління запасами допомагають підприємствам досягти успіху та стабільності у своїй діяльності.

Управління обсягом та асортиментом на підприємстві торгівлі є критично важливим аспектом для досягнення успіху в конкурентному ринковому середовищі. Відповідно до понять та принципів управління, підприємства мають раціонально планувати, закуповувати та управляти товарними запасами, щоб задовольняти потреби клієнтів та реагувати на зміни на ринку. Методи оцінки ефективності дозволяють підприємствам здійснювати аналіз та оцінку результатів їхньої діяльності в цій сфері. Стратегії оптимізації та управління запасами на підприємстві допомагають досягти оптимального рівня наявності товарів, знизити витрати та підвищити ефективність виробничих процесів. Таким чином, комплексний підхід до управління обсягом та асортиментом є важливим чинником для стабільного розвитку торгівельних підприємств.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА АСОРТИМЕНТНОЇ СТРУКТУРИ ОБОРОТУ ФОП КУДІНОВ І. О.

2.1. Техніко-економічна характеристика ФОП Кудінов І. О.

ФОП Кудінов Ігор Олександрович – підприємство основним видом діяльності якого є роздрібна торгівля іншими невживаними товарами в спеціалізованих магазинах, а саме, яке спеціалізується на кліматичних установках, кондиціонерах тощо [19]. Метою його створення є задоволення потреб місцевого населення в товарах та послугах підприємства, а також одержання максимально можливого прибутку для забезпечення існування та подальшого розвитку підприємства.

ФОП Кудінов Ігор Олександрович займається продажем таких основних видів продукції:

- кондиціонери;
- електричні конвектори;
- осушувачі, зволожувачі та очисники повітря;
- тепло вентилятори;
- теплові насоси;
- вікна та будівельні матеріали.

Також підприємство надає певний ряд послуг, такий як:

- монтаж та демонтаж кондиціонерів;
- ремонт та чистка кондиціонерів тощо.

У зв'язку з обмеженою кількістю працівників, організаційна структура підприємства ФОП Кудінов Ігор Олександрович відображає простоту та лінійність. Лінійна структура в більшості

свої випадків обирається тому, що існує чітка система взаємин, ясна відповідальність і зворотний зв'язок за запитом керівництва [20].

Переваги лінійної структури включають:

- чітку систему взаємин між функціями та відділами;
- лінійний характер комунікації дозволяє швидко приймати та реалізовувати рішення;
- кожен співробітник знає свої обов'язки та до кого звертатися за вирішенням проблем, якщо такі з'являються.

Проте, існують деякі недоліки лінійної структури:

- відсутній достатній рівень гнучкості для адаптації до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі;
- схильність до тяганини і перекладання відповідальності при вирішенні питань, що вимагають участі декількох підрозділів;
- різні стандарти ефективності та якості роботи відділів та організації в цілому;
- керівництво перенавантажене рішеннями та обов'язками, що впливає на ефективність роботи;
- залежність ефективності роботи від кваліфікації та особистих якостей вищого керівництва.

Однак для повного розуміння організаційної структури підприємства необхідний більш детальний аналіз посадових інструкцій працівників.

Відповідно до своїх цілей та завдань ФОП Кудінов Ігор Олександрович має наступні права:

- укладати договірні угоди з юридичними та фізичними особами і виступати посередником між ними у зв'язку з виконанням працювали наданням послуг в рамках діяльності підприємства;
- наймати персонал на підставі трудових договорів (контрактів) або на інших умовах, передбачених законодавством;

- реалізовувати продукцію за власними цінами або за регульованими тарифами, якщо це передбачено законодавством;
- бути засновником (учасником) інших суб'єктів господарювання;
- в даний час керівництво діяльністю підприємства здійснюється власником, який самостійно приймають рішення по всіх питаннях діяльності підприємства, таким як прийомна робота співробітників, визначення форми системи оплати праці, встановлення конкретних розмірів винагород, премій і надбавок.

Підприємство веде бухгалтерський облік результатів своєї діяльності, складається статистична звітність, а фінансово-господарська діяльність ФОП Кудінов Ігор Олександрович відповідає планам продажу, що затверджуються і складаються власником.

Керівник підприємства особисто вирішує всі питання, пов'язані з його діяльністю. Він:

- несе основну відповідальність за стан і функціонування підприємства;
- володіє повноваженнями щодо розпорядження майном і коштами підприємства, укладання угод та видачі доручень;
- відкриває рахунки підприємства в установах банків;
- затверджує штатні розписи підприємства, видає накази, включаючи регулювання кадрової політики;
- забезпечує виконання всіх необхідних вимог і норм, пов'язаних з технікою безпеки та іншими нормативно-правовими актами.

2.2. Аналіз основних фінансових показників підприємства

Оцінка основних показників функціонування підприємства є важливим етапом у дослідженні ефективності його роботи. Ці показники дозволяють оцінити результати діяльності підприємства за певний період часу, визначити його потенційні можливості, а також виявити можливі проблеми і напрямки для подальшого розвитку.

Щоб побачити динаміку змін за обраний період проведемо аналіз основних показників фінансово-господарської діяльності підприємства роздрібної торгівлі ФОП Кудінов І. О., використовуючи дані, що подані в таблиці 1.1.

Таблиця 2.1

Основні фінансово-економічні показники ФОП Кудінов І. О.

Показник	2020	2021	2022	2023
Дохід від реалізації продукції, грн.	4100436	4682370	801440	1103093
Чистий прибуток, грн.	518213	631605	74021	124319
Рентабельність, %	12,64%	13,49%	9,24%	11,27%

Після зростання у 2021 році до 4 682 370 грн., чистий дохід знизився у 2022 році до 801440 грн., але потім знову зріс до 1103093 грн. у 2023 році, що вказує на тимчасові труднощі з якими стикнулося підприємство через економічну та політичну ситуацію в країні.

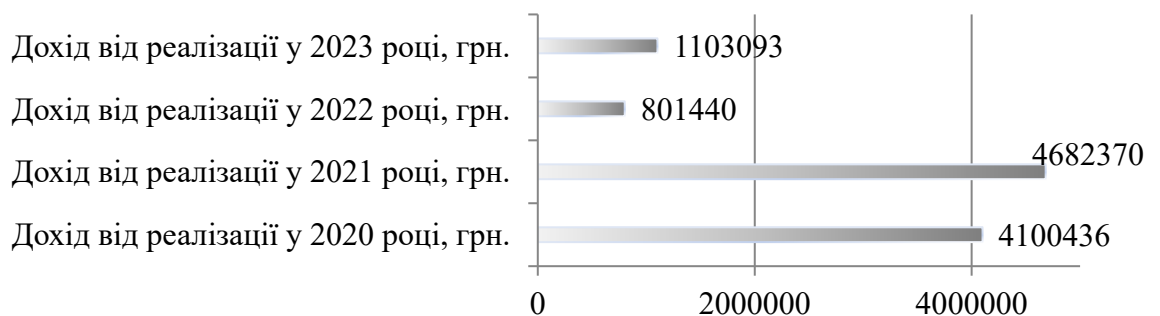


Рис. 2.1. Обсяги доходу від реалізації продукції за 2020-2023 роки

Чистий прибуток також зазнав коливань, проте, загалом, спостерігається тенденція відновлення попереднього рівня доходу невеликими темпами з 74021 грн. у 2022 році до 124319 грн. у 2023 році. Це свідчить про те, що підприємство вдається в управлінні витратами та підвищенні ефективності.

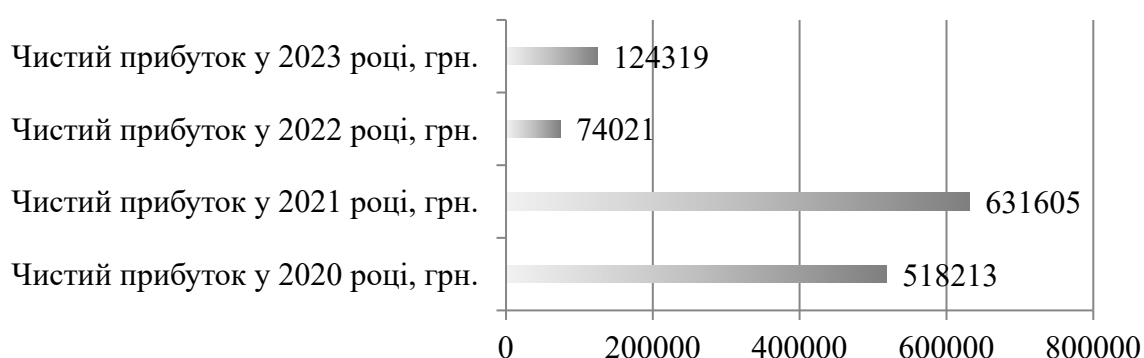


Рис. 2.2. Обсяги чистого прибутку підприємства за 2020-2023 роки

Рентабельність підприємства тримається приблизно на одному рівні (біля 12%) і сягнула 11,27% у 2023 році, хоча вона знизилася у 2022 році аж до 9,24%, що свідчить про те, що компанія успішно збалансувала доходи та витрати у процесі реалізації товарів.

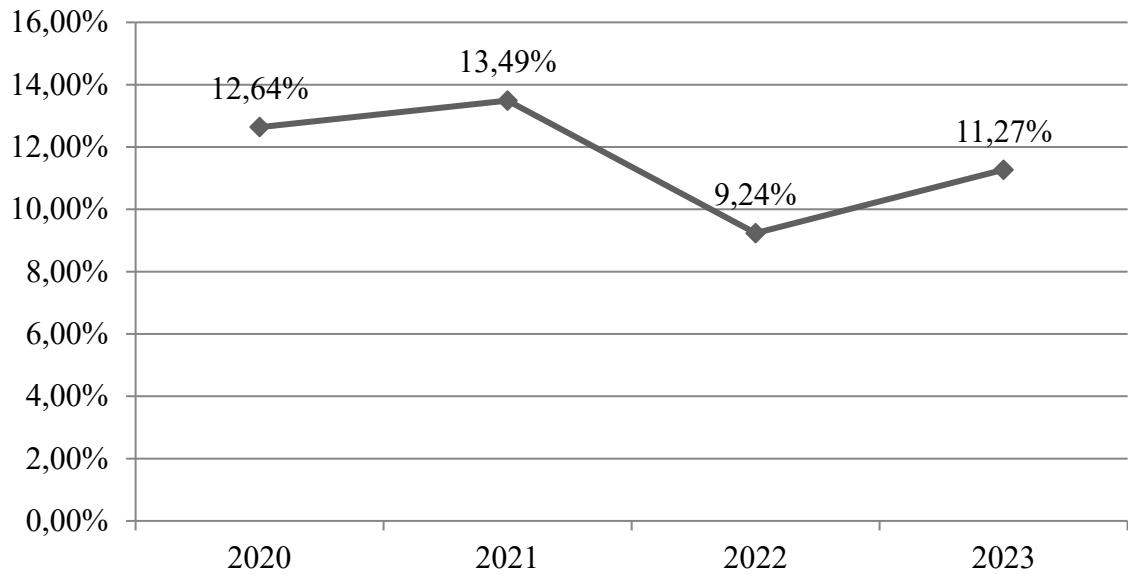


Рис. 2.3. Динаміка показника рентабельності підприємства за 2020-2023 роки

Загалом, наявні дані свідчать про те, що підприємство має потенціал для розвитку та зростання прибутковості, проте воно також стикається з викликами, які потребують уваги та ефективного управління.

Структура асортименту реалізації продукції ФОП Кудінов І. О. подана в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2
Структура асортименту ФОП Кудінов І. О.
у 2020 та 2023 році

Вид продукції	Обсяги реалізації у 2020 році, грн.	Обсяги реалізації у 2023 році, грн.	Відсоток до загального обсягу продажів у 2020 році, %	Відсоток до загального обсягу продажів у 2023 році, %
Акcesуари	125 857	24 270	3,1	2,2
Вентиляція	316 077	60 455	7,8	5,5
Конвектори електричні	492 587	126 930	12,1	11,5

Кондиціонери	884 263	118 860	21,4	10,8
Кулери для води	189 063	90 669	4,6	8,2
Осушувачі повітря	361 268	48 419	8,8	4,4
Очисники повітря	295 351	43 135	7,2	3,9
Теплова завіса	341 402	40 868	8,3	3,7
Тепловентилятори	459 241	98 667	11,2	8,9
Теплові насоси	402 046	83 833	9,8	7,6
Зволожувачі повітря	233 281	36 324	5,7	3,3
Вікна	0	181 836	0	16,5
Будівельні матеріали	0	148 827	0	13,5

Деякі продукти, такі як кондиціонери та тепловентилятори, демонструють зниження відсоткової частки у загальних продажах, що вказує на зміни в ринкових умовах.

Розглянемо більш детально динаміку змін за обраний період, розрахувавши абсолютне та відносне відхилення обсягів реалізованої продукції за її видами.

Таблиця 2.3

Динаміка обсягів реалізації підприємства за видами продукції

Вид продукції	Абсолютне відхилення, грн.	Відносне відхилення, %
Акcesуари	-101 587	-80,72
Вентиляція	-255 622	-80,87
Конвектори електричні	-365 657	-74,23
Кондиціонери	-765 403	-86,56
Кулери для води	-98 394	-52,04
Осушувачі повітря	-312 849	-86,60

Очисники Повітря	-252 216	-85,40
Теплова завіса	-300 534	-88,03
Тепловентилятори	-360 574	-78,52
Теплові насоси	-318 213	-79,15
Зволожувачі повітря	-196 957	-84,43
Вікна	181 836	+100,00
Будівельні матеріали	148 827	+100,00

На основі аналізу даних у таблиці 2.3, абсолютного та відносного відхилення продажів за кожним видом продукції з 2020 до 2023 року, можна побачити, що у більшості видів продукції спостерігається загальний тренд зниження продажів з 2020 по 2023 рік. Деякі категорії продукції, такі як кондиціонери, теплові насоси та вентиляційні системи, втратили значний обсяг продажів. Незважаючи на загальний тренд зниження, продажі вікон та будівельних матеріалів значно зросли за цей період, що вказує на збільшений попит на будівельні матеріали.

Аналіз відносних відхилень вказує на те, що більшість продуктів втратили від 50% до 90% свого обсягу продажів протягом цього періоду, що свідчить про проблеми в ринковій ситуації, зміну попиту, а також навколишню економічну та політичну ситуацію. Для компенсації зниження продажів варто провести детальний аналіз ринку, а також оцінити потреби та попит споживачів. Зважаючи на різні рівні відхилень у різних категоріях, компанія може розглянути можливості диверсифікації свого портфеля продукції, шукаючи нові сегменти ринку або розширюючи асортимент вже існуючих продуктів.

2.3. Аналіз асортиментної структури і товарообороту підприємства

ABC-аналіз є одним із найпоширеніших методів аналізу асортименту продукції, що дозволяє класифікувати товари за рівнем важливості і визначити найбільш значущі з них.

Даний аналіз заснований на ідеї Парето. Приблизно 80% від загального обсягу продажів становлять товари з категорії «А». Ці товари мають значний вплив на обсяги продажів підприємства та потребують особливої уваги менеджменту при плануванні виробництва та управлінні запасами. Товари з категорії «В» становлять приблизно 15-20% від обсягу продажів. Вони менш важливі, ніж товари з категорії «А», але все ще мають значний вплив на обсяги продажів підприємства. Товари з категорії «С» складають менше 10% від обсягу продажів. Ці товари мають найменший вплив на обсяги продажів підприємства і можуть потребувати меншої уваги менеджменту при плануванні виробництва та управлінні запасами.

Отже проведемо ABC-аналіз (таблиця 2.4) для визначення найбільш значущих видів продукції, яку реалізує підприємство.

Таблиця 2.4

ABC-аналіз основних видів продукції за обсягами реалізації
продукції в грошовому вимірі за 2020 рік

На основі вище проведеного АВС-аналізу основних видів продукції за обсягами реалізації продукції в грошовому вимірі за 2020 рік можна сказати, що продукція категорії А є основним джерелом прибутку для підприємства, оскільки вона становить значну частку (44,8%) від

Вид продукції	Обсяги реалізації продукції у 2020 році, грн.	Відсоток до загального обсягу продажів, %	Категорія
Кондиціонери	884263	21,6	А
Конвектори електричні	492587	12,0	
Тепловентилятори	459241	11,2	
Всього категорія А	1836091	44,8	
Теплові насоси	402046	9,8	В
Осушувачі повітря	361268	8,8	
Теплова завіса	341402	8,3	
Вентиляція	316077	7,7	
Очисники повітря	295351	7,2	
Всього категорія В	1716144	41,9	
Зволожувачі повітря	233281	5,7	С
Кулери для води	189063	4,6	
Акcesуари	125857	3,1	
Всього категорія С	548201	13,4	

загального обсягу продажів. Це високо популярні товари, такі як кондиціонери (21,6%), конвектори електричні (12%) та тепловентилятори (11,2%), які зазвичай мають високий попит на ринку.

Слабкістю даної категорії є потенційно обмежений розвиток асортименту, оскільки ринок таких товарів може бути насиченим, що може вплинути на можливість збільшення обсягу продажів у майбутньому. Але збільшення обсягу продажів через впровадження нових моделей, а також підвищення якості обслуговування клієнтів може стати вирішенням наявних проблем даної категорії. Рекомендується приділити особливу увагу категорії А, оскільки вона є основним джерелом прибутку для підприємства.

Товари категорії В становлять значну частку (41,9%) від загального обсягу продажів, що вказує на їхню важливість для підприємства. Ці товари, такі як теплові насоси (9,8%), осушувачі повітря (8,8%), теплові завіси (8,3%), вентиляційні системи (7,7%) та очисники повітря (7,2%), можуть бути вимогливі в певних сегментах ринку. Сезонність в попиті на деякі продукти цієї категорії є рішучим фактором при формуванні товарних запасів. Необхідно продовжувати розвивати цю категорію товарів та підтримувати їхню конкурентоспроможність.

Обсяги реалізації в категорії С найменші (13,4%), але вони також важливі для диверсифікації асортименту та привертання різних сегментів клієнтів. Зволожувачі повітря, кулери для води та аксесуари можуть бути доповненням до основного асортименту товарів та забезпечувати додаткові продажі. Важливо не забувати про цю категорію товарів і шукати можливості для їхнього розвитку та просування на ринку.

Розширення асортименту за рахунок впровадження нових товарів або покращення якості існуючих, розвиток нових ринків збуту для товарів цієї категорії, таких як зовнішні ринки або співпраця з будівельними компаніями, а також вивчення можливостей для збільшення популярності товарів цієї категорії серед клієнтів є саме тими необхідними діями для забезпечення прибутковості підприємства.

АВС-аналіз основних видів продукції за обсягами реалізації
продукції в грошовому вимірі за 2023 рік

Розглянемо кожну категорію детальніше. Категорія А складає 42% від загального обсягу реалізації продукції. Велика питома вага вікон (16,5%) у загальному обсязі свідчить про значний попит на цей продукт

Вид продукції	Обсяги реалізації продукції у 2023 році, грн.	Відсоток до загального обсягу продажів, %	Категорія
Вікна	181 836	16,5	А
Будівельні матеріали	148 827	13,5	
Конвектори електричні	126 930	11,5	
Всього категорія А	457 593	42	
Кондиціонери	118 860	10,8	В
Тепловентилятори	98 667	8,9	
Кулери для води	90 669	8,2	
Теплові насоси	83 833	7,6	
Вентиляція	60 455	5,5	
Осушувачі повітря	48 419	4,4	
Всього категорія В	500 903	45	
Очисники повітря	43 135	3,9	С
Теплова завіса	40 868	3,7	
Зволожувачі повітря	36 324	3,3	
Акcesуари	24 270	2,2	
Всього категорія С	144 597	13	

серед клієнтів. Це пов'язано з масовим ремонтом та відновленням

існуючих приміщень через кількісні руйнування в місті. Також через це значну вагу має такий вид продукції як будівельні матеріали – 13,5%.

Ще одним вагомим пунктом категорії А є конвектори електричні (11,5%) - це електричні обігрівачі, які користуються особливим попитом в останній час.

Категорія В складає 45% від загального обсягу реалізації продукції. До неї увійшли такі види продукції як: кондиціонери (10,8%), тепло вентилятори (8,9%), кулери для води (8,2%), теплові насоси (7,6%), вентиляція (5,5%) та осушувачі повітря (4,4%).

Категорія С в 2023 році склала 13% від загального обсягу реалізації продукції. В даній категорії опинилися товари, які користуються меншим попитом у споживачів, а саме очисники повітря (3,9%), теплова завіса (3,7%), зволожувачі повітря (3,3%) та аксесуари (2,2%).

Категорія А та В є основними джерелами прибутку для магазину та вимагають особливої уваги менеджменту при плануванні поповнення товарних запасів. Категорія С має меншу популярність серед клієнтів, але вона все ще важлива для доповнення асортименту магазину та задоволення потреб різних сегментів ринку.

Наявність продуктів з категорії А та В може бути підтримана за допомогою акцій, знижок та рекламних кампаній, спрямованих на привертання уваги споживачів та збільшення продажів.

Товари з категорії С можуть бути використані як додатковий товар для привертання клієнтів або для збільшення різноманітності асортименту, але слід бути обережними, щоб уникнути накопичення непроданих запасів. Важливо регулярно відслідковувати продажі за кожною категорією та аналізувати ефективність стратегій управління запасами для забезпечення оптимального рівня запасів і максимізації прибутку.

Аналіз ринкових тенденцій та змін у попиті допоможе вчасно реагувати на зміни та адаптувати стратегії управління запасами для досягнення максимальної ефективності.

Для проведення всебічного XYZ-аналізу важливо враховувати сезонні коливання у продажах. Цей аналіз є ключовим для розробки ефективних стратегій маркетингу, оптимізації управління запасами та виробництвом, що сприяє стабільному функціонуванню та прибутковості бізнесу.

Таблиця 2.6

Динаміка товарообороту ФОП Кудінов І. О.

Вид продукції	Сезонність продажу (% до річного обороту)			
	I квартал	II квартал	III квартал	IV квартал
Акcesуари	0,45	0,53	0,64	0,58
Вентиляція	1,05	1,55	1,61	1,26
Конвектори електричні	4,96	0,00	0,00	6,55
Кондиціонери	0,00	4,02	6,75	0,00
Кулери для води	1,88	2,17	2,31	1,86
Осушувачі повітря	1,37	0,90	0,76	1,37
Очисники Повітря	0,95	1,03	1,04	0,89
Теплова завіса	1,68	0,00	0,27	1,76
Тепловентилятори	3,78	0,35	0,67	4,15
Теплові насоси	3,29	0,00	1,53	2,78
Зволожувачі повітря	0,69	0,96	0,81	0,83

Продовження таблиці 2.6

Вид продукції	Сезонність продажу (% до річного обороту)
---------------	---

	I квартал	II квартал	III квартал	IV квартал
Вікна	5,35	4,41	3,90	2,82
Будівельні матеріали	3,40	3,34	3,24	3,52

З аналізу таблиці видно, що багато продуктів мають виражену сезонність у продажах. Сезонність продажу для аксесуарів стабільно зростають протягом року - з 0,45% у першому кварталі до 0,64% у третьому кварталі, зі значним спадом до 0,58% у четвертому кварталі. Продажі вентиляційного обладнання показують своє максимальне значення у другому і третьому кварталах, але спадають у перший і четвертий квартали. Електричні конвектори мають значний пік у першому кварталі з 4,96%, але спадають до нуля у другому та третьому, а потім знову піднімається до 6,55% у четвертому кварталі. Продажі кондиціонерів також показують пік у третьому кварталі з 6,75%, з нульовими продажами у перший і четвертий квартали.

Сезонність продажу кулерів для води показує незначне зростання від 1,88% у першому кварталі до 2,31% у третьому, а потім спадає до 1,86% у четвертому кварталі. Продажі осушувачів повітря стабільно знижуються з 1,37% у першому кварталі до 0,76% у третьому, а потім знову піднімаються до 1,37% у четвертому кварталі. Продажі очисників повітря стабільно зростають у другому і третьому кварталах, але зменшуються у перший і четвертий. Сезонність продажу теплових завіс показує зростання від 1,68% у першому кварталі до 1,76% у четвертому кварталі, з нульовими продажами у другому та третьому кварталах.

Продажі тепловентиляторів показують значне зниження від 3,78% у першому кварталі до 0,67% у третьому, але знову підвищуються до 4,15% у четвертому кварталі. Сезонність продажу теплових насосів також відмічає значне зниження від 3,29% у першому кварталі до 1,53% у

третьому. Сезонність продажів вікон і будівельних матеріалів показує стабільний тренд без великих коливань.

Для забезпечення стабільного обороту та оптимізації прибутковості компанії, важливо розвивати стратегії диверсифікації портфелю продуктів. Наприклад, аксесуари та очисники повітря, які мають менш виражену сезонність, можуть стабілізувати продажі у періоди низького попиту на інші товари.

Для ефективного управління запасами та виробництвом необхідно адаптувати стратегії з урахуванням сезонної змінності попиту. Підприємство може збільшувати запаси електричних конвекторів перед початком зимового сезону та активно просувати продукцію, яка має підвищений попит у відповідний період.

За даними XYZ-аналізу, який наведений в додатку А, можна побачити, що група X (кулери для води, очисники повітря, будівельні матеріали) має низьку варіативність (<10%) у продажах та високий обсяг. Ці товари відносно стабільні в плані попиту і не потребують інтенсивного управління запасами.

Група Y (аксесуари, вентиляція, осушувачі повітря, вікна) має середній обсяг продажів і середню варіативність (10-25%). Вони потребують більшого контролю та управління запасами, оскільки їх продажі можуть коливатися, тому необхідно прогнозувати попит.

Група Z (кондиціонери, тепловентилятори, теплові насоси, теплова завіса) має низький обсяг продажів та високу варіативність (>25%). Ці товари вимагають уваги та аналізу для ефективного управління запасами, оскільки їх продажі можуть значно коливатися, і недостатнє управління може призвести до перевищення запасів або недостатньої наявності товару.

Отже, оптимальне управління запасами має бути здійснене відповідно до потреб і характеристик кожної групи товарів. Раціональне

управління запасами допоможе забезпечити ефективну функціональність підприємства та максимізувати його прибуток.

Розіб'ємо дані з продажу на групи залежно від відсотка до загального продажу (ABC-аналіз) та регулярності покупок (XYZ-аналіз), щоб спростити аналіз формування та планування асортименту. Звідси виділяється дев'ять груп, комбінуючи категорії з аналізу ABC та XYZ. Розглянемо кожен з них:

- група AX - представляє товари, які мають велике значення для обсягу продажів (A) і з низькими варіаціями в попиті або продажах (X). Дані товари є ключовими для бізнесу з точки зору прибутковості та стабільності попиту;

- група AY - охоплює товари, які мають велике значення для обсягу продажів (A) і показники варіації в попиті або продажах (Y) на середньому рівні. Ці товари також важливі для прибутковості, але їх популярність може коливатися у певних періодах;

- група AZ - включає товари, які мають велике значення для обсягу продажів (A), але відзначаються високим рівнем варіацій в попиті або продажах (Z). Управління цими товарами може бути складнішим через їх нестабільність у попиті, але вони все ще є ключовими для прибутковості;

- група BX - містить товари з середнім значенням для обсягу продажів (B) і низьким рівнем варіацій в попиті або продажах (X). Ці товари, хоча не є основними джерелами прибутку, стабільні у продажах і можуть забезпечити додатковий дохід;

- група BY - включає товари з середнім значенням для обсягу продажів (B), але з показниками варіацій в попиті або продажах (Y) на середньому рівні. Дані товари можуть приносити помірний прибуток, але їх попит може змінюватись у залежності від зовнішніх чинників;

- група BZ - охоплює товари з середнім значенням для обсягу продажів (B), але з високим рівнем варіацій в попиті або

продажах (Z). Товари, які відносяться до даної категорії, можуть мати нестабільність попиту, що робить управління ними складніше;

– група CX - містить товари зі значенням обсягу продажів (C) та низькими варіаціями в попиті або продажах (X). Дані товари можуть бути менш важливими для підприємства, але стабільні у продажах;

– група CY - охоплює товари зі значенням обсягу продажів (C) та показниками варіацій в попиті або продажах (Y) на середньому рівні. Ці товари можуть приносити помірний дохід, але їх популярність може коливатись.

– група CZ - містить товари зі значенням обсягу продажів (C), але з високим рівнем варіацій в попиті або продажах (Z). Управління цими товарами може бути важким через їх нестабільність у попиті.

Цей аналіз допомагає підприємству ліпше розуміти природу свого асортименту і визначити стратегії управління товарами в залежності від їхнього значення та стабільності попиту.

Таблиця 2.7

ABC-XYZ-аналіз основних видів продукції

AX	AY	AZ
будівельні матеріали	вікна	конвектори електричні
BX	BY	BZ
кулери для води	вентиляція осушувачі повітря	кондиціонери тепло вентилятори теплові насоси
CX	CY	CZ
очисники повітря	аксесуари зволожувачі повітря	теплова завіса

Після проведеного ABC-XYZ-аналізу (табл. 2.7) можна побачити, що будівельні матеріали мають велике значення для підприємства та мають стабільний попит. Вікна також мають велике значення, але попит даного виду продукції може коливатися, це ж стосується і електричних конвекторів.

Не зважаючи на те, що кулери для води не є основним джерелом прибутку, але вони мають стабільний попит. Вентиляція та осушувачі повітря мають помірне значення для підприємства, але їх попит може змінюватися. Кондиціонери, теплові вентилятори та теплові насоси мають середнє значення, але нестабільний попит, тому необхідно адаптуватися до змін на ринку та вдосконалювати управління запасами.

Такі товари як очисники повітря мають низьке значення у формуванні доходу підприємства, але стабільний попит. Аксесуари, зволожувачі повітря, та теплові завіси мають низьке значення та нестабільний попит. Їм потрібно приділяти значну увагу для уникання створення надлишкових запасів.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ОБСЯГОМ ТА АСОРТИМЕНТОМ ТОВАРІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1. Визначення факторів, що впливають на ефективність управління оборотом та формування асортименту на підприємстві

Діяльність підприємств роздрібної торгівлі полягає в продажу товарів та послуг кінцевим споживачам для задоволення їх особистих потреб. Цей вид торгівлі постійно розвивається та набуває значної популярності в Україні та у всьому світі. Наявність великої кількості підприємств у цьому секторі ринку призвела до жорсткої конкуренції між ними.

Ефективне управління оборотом на підприємстві роздрібної торгівлі є критично важливим, оскільки воно дозволяє оптимізувати витрати та максимізувати прибуток, допомагає забезпечити наявність товарів відповідно до попиту споживачів, а також уникнути зайвих запасів, які можуть перетворитися на застарілу та непродану продукцію.

Фактори, які впливають на ефективність управління оборотом на підприємстві роздрібної торгівлі, є різноманітними і включають попит на товари і послуги, рівень конкуренції на ринку, управління запасами, маркетингові стратегії, технологічні інновації та ефективність ланцюга постачання (табл. 3.1).

Оптимальне управління оборотом вимагає постійного врахування цих факторів і впровадження відповідних стратегій для забезпечення стійкого і успішного функціонування підприємства. Ретельний аналіз попиту, конкурентної ситуації на ринку, вдосконалення маркетингових стратегій та іншого допомагають підприємству досягти своїх цілей та забезпечити стабільний оборот [30].

Таблиця 3.1

Фактори впливу на ефективність управління оборотом на підприємстві

Назва фактору	Характеристика фактору
Попит на товари і послуги	Зміни в попиті споживачів можуть значно вплинути на оборот підприємства. Необхідно враховувати сезонні коливання, модні тенденції та інші фактори, які впливають на попит на товари.
Конкуренція	Рівень конкуренції на ринку роздрібної торгівлі також має велике значення. Конкурентний тиск може змусити підприємство шукати способи підвищення ефективності управління оборотом.
Управління запасами	Ефективне управління запасами, такими як оптимізація рівня запасів, уникнення перелічення та затримок у поставках, є ключовим для забезпечення плавного обороту товарів.
Маркетингові стратегії	Маркетингові дії, такі як акції та рекламні кампанії, можуть впливати на обсяг продажів і, відповідно, на оборот підприємства.
Технологічні інновації	Впровадження нових технологій у процеси управління оборотом може покращити ефективність, зменшити витрати та підвищити якість обслуговування клієнтів.
Ефективність ланцюга постачання	Забезпечення надійних та ефективних ланцюгів постачання є важливим для

	забезпечення наявності товарів у відповідний час і місце.
--	---

Проведемо PEST-аналіз (аналіз політичних, економічних, соціокультурних та технологічних факторів) для ФОП Кудінов І. О. для того щоб побачити аспекти зовнішнього середовища, в якому функціонує підприємство.

Таблиця 3.2

PEST-аналіз ФОП Кудінов І. О.

Політичні фактори	Економічні фактори
<ul style="list-style-type: none"> – зміни політики в сфері екології та енергозбереження; – зміни в податковому законодавстві. 	<ul style="list-style-type: none"> – зміни в економічному середовищі; – зміни в обмінних курсах.
Соціокультурні фактори	Технологічні фактори
<ul style="list-style-type: none"> – зростання свідомості населення щодо екологічних питань; – тренди у сфері дизайну та інтер'єру. 	<ul style="list-style-type: none"> – розвиток новітніх технологій; – розвиток інтернет-торгівлі.

Розберемо детальніше фактори наведені в таблиці 3.1. Зміна політики в сфері екології та енергозбереження може вплинути на попит на товари які реалізуються підприємством, в особливості на ціни та прибутковість бізнесу можуть вплинути зміни в податковому законодавстві країни.

Зміни в економічному середовищі можуть вплинути на споживчі здатності та попит на кліматичні установки, а зміни обмінних курсах на вартість імпортованих товарів та конкурентоспроможність підприємства.

Що стосується соціокультурних факторів, можна стверджувати що зростання свідомості населення щодо економічних питань значно вплине на попит на енергоефективні товари. Також важливим аспектом є тренди у сфері дизайну та інтер'єру. Розвиток новітніх технологій та інтернет торгівлі значно впливає на асортимент, якість та способи придбання покупцями товарів.

Наведені фактори можуть мати як позитивний, так і негативний вплив на діяльність підприємства. Важливо постійно відслідковувати ці зміни та адаптувати стратегії бізнесу відповідно до них.

Одним із найважливіших інструментів для оцінки підприємства та визначення його стратегічних можливостей та проблем є SWOT-аналіз. Цей аналіз дозволяє визначити внутрішні та зовнішні фактори, які впливають на діяльність підприємства і знайти способи використання переваг та протистояння негативним чинникам для забезпечення успішного розвитку бізнесу. У даному випадку, SWOT-аналіз допоможе оцінити потенціал та можливості ФОП Кудінов І. О. для реалізації продукції на основі аналізу основної продукції та виявлення сильних та слабких сторін компанії.

Таблиця 3.3

SWOT-аналіз підприємства роздрібної торгівлі ФОП Кудінов І. О.

Сильні сторони (Strengths):	Слабкі сторони (Weaknesses):
– широкий асортимент продукції;	– обмежений простір магазину, що обмежує
– місце розташування близько з центром серед жилих кварталів;	можливість розміщення великої кількості товарів;
– кваліфікований персонал, здатний надати професійні консультації покупцям;	– недостатньо рекламних заходів та маркетингових

<ul style="list-style-type: none"> – гнучка система ціноутворення; – співпраця з надійними постачальниками. 	<ul style="list-style-type: none"> стратегій для привертання нових клієнтів; – конкуренція з іншими магазинами.
---	---

Продовження таблиці 3.3

Можливості (Opportunities):	Загрози (Threats):
<ul style="list-style-type: none"> – розширення асортименту товарів шляхом додавання нових брендів та моделей кліматичних установок; – впровадження онлайн-продажів для збільшення обсягу продажів та привертання нових клієнтів; – партнерство з будівельними компаніями або ремонтними службами для спільної просування продукції. 	<ul style="list-style-type: none"> – зміни в законодавстві, що стосуються екологічних стандартів та вимог щодо кліматичних установок; – економічна нестабільність та зміни у споживчих уподобаннях можуть вплинути на покупчу активність; – зростання конкуренції від інших магазинів та онлайн-платформ.

На основі проведеного SWOT-аналізу можна побачити, що підприємство є конкурентоспроможним і здатним задовольнити потреби споживачів різних сегментів, але також воно має слабкий потенціал до розвитку та розширення. Не зважаючи на це ФОП Кудінов І. О. може запровадити певний ряд заходів і оминаючи наявні загрози, притримуючись політики гнучкості та адаптивності, щоб знайти шляхи для розвитку.

Щоб визначити стратегічні напрями розвитку підприємства проведемо розширений SWOT-аналіз:

– SO-стратегія (використання сильних сторін для максимізації можливостей) - розширення асортименту продукції за допомогою додавання нових брендів та моделей кліматичних установок може значно збільшити привабливість магазину для клієнтів. Кваліфікований персонал та гнучка система ціноутворення можуть допомогти ефективно просувати нові товари та залучати більше клієнтів. Також, партнерство з будівельними компаніями або ремонтними службами може стати ключовим для реалізації нових товарів та розширення аудиторії;

– ST-стратегія (використання сильних сторін для мінімізації загроз) - місце розташування біля центру жилих кварталів створює можливості для більш ефективного конкурування з іншими магазинами. Розширення рекламних заходів та маркетингових стратегій може допомогти збільшити свідомість про магазин серед потенційних клієнтів та зменшити вплив конкуренції;

– WO-стратегія (використання можливостей для компенсації слабкостей) - впровадження онлайн-продажів може компенсувати обмежений простір магазину, надаючи клієнтам можливість придбати товари, які не можуть бути фізично представлені у магазині. Крім того, розширення асортименту товарів може збільшити привабливість магазину для покупців;

– WT-стратегія (мінімізація слабкостей та уникнення загроз) - зростання конкуренції та економічна нестабільність можуть бути пом'якшені шляхом впровадження ефективних рекламних та маркетингових стратегій для залучення та утримання клієнтів. Також, співпраця з надійними постачальниками може допомогти зменшити вплив змін у законодавстві щодо екологічних стандартів та вимог до кліматичних установок.

Узагальнюючи, аналіз SWOT показав, що магазин має значні переваги, такі як широкий асортимент продукції, зручне розташування та кваліфікований персонал. Однак слабкості, такі як обмежений простір магазину та недостатні рекламні заходи, варто враховувати. Зростання асортименту, впровадження онлайн-продажів та партнерство з іншими компаніями можуть стати стратегіями для подальшого розвитку та успішної конкуренції на ринку.

3.2. Вибір оптимальної стратегії управління для ефективного функціонування підприємства

Діяльність підприємства, яке спрямоване на ефективний та довгостроковий розвиток, включає вирішення основних завдань, таких як забезпечення стійких конкурентних переваг, завоювання міцних позицій на ринку та збільшення обсягів реалізації продукції та чистого прибутку. Розробка та впровадження асортиментної політики та коригування товарообороту майже завжди впливають на характер та особливості складових маркетингового комплексу, а також на стійкий та ефективний розвиток підприємства.

Процес створення асортиментної політики ґрунтується на стратегічному підході, який передбачає розробку довгострокового та перспективного курсу дій. Цей підхід включає вирішення ряду ключових завдань:

- оптимізація асортименту товарів, з урахуванням їхнього життєвого циклу та співвідношення нових та існуючих позицій в асортименті;
- приведення товарного ряду у відповідність до потреб цільового ринку та вимог споживачів;
- забезпечення якості та конкурентоспроможності продуктів, та розширення ринків для існуючих та нових товарів;

- стратегічне позиціонування товарів на ринку;
- розробка плану вилучення з виробничої та збутової програм товарів, які втратили свою актуальність на ринку та не відповідають ринковим умовам.

Сучасна економічна та воєнно-політична ситуація в країні ставить перед підприємцями численні виклики та завдання, які вимагають від їхнього бізнесу адаптації та стратегічного планування. У цій ситуації підприємці повинні бути гнучкими, інноваційними та готовими до змін, а також враховувати ризики та можливості, щоб забезпечити стійкість та успішність їхнього бізнесу.

Удосконалення функціонування підприємства може бути досягнуто шляхом регулювання обсягу та покращення асортиментної структури обороту. Дану ціль можна досягти такими способами [31]:

- аналіз попиту - важливо вивчити попит на ринку для розуміння потреб споживачів і визначення найбільш вигідних напрямків розвитку асортименту. Це може включати в себе дослідження попиту на певні товари та послуги, а також виявлення нових трендів та потреб ринку;
- оптимізація асортименту - на основі аналізу попиту можна оптимізувати асортимент товарів та послуг, видаляючи менш популярні або неефективні товари і додавши нові, більш вигідні пропозиції;
- диверсифікація продуктів - додавання нових продуктів або послуг може допомогти розширити асортимент та привернути нових клієнтів. Це може бути досягнуто шляхом розробки або придбання нових товарів та послуг, що відповідають потребам ринку;

– підвищення якості продукції - покращення якості продукції або послуг може допомогти залучити нових клієнтів і зберегти існуючих. Це може включати в себе вдосконалення технологій виробництва, контроль якості та впровадження нових інновацій;

– стратегічне ціноутворення - правильне ціноутворення може допомогти підприємству максимізувати прибуток і забезпечити конкурентоспроможність на ринку. Це може включати в себе аналіз цінової політики конкурентів, установлення конкурентоспроможних цін та використання стратегій ціноутворення для стимулювання продажів.

Формування оптимального асортименту, яке сприяє максимізації прибутку та його стабільності протягом тривалого періоду, є вельми важливим для підприємств, які прагнуть зберегти свою конкурентоспроможність.

Розвиток підприємства є складною системою, де відбувається обіг широкого асортименту товарів з різними характеристиками. Використання складних торговельно-технологічних стратегій та рекламних заходів дозволяє підприємствам встановлювати ефективні комерційні відносини з постачальниками товарів та послуг, сприяючи активній діяльності підприємства [33].

Для досягнення найкращих результатів та оптимізації взаємозв'язку між витратами та обсягами продажу необхідно проводити систематичні дослідження, пов'язані з вивченням повноти асортименту, прогнозуванням перспектив розвитку товарів та досягненням найвищих показників ефективності.

Оптимізація асортиментної політики підприємств торгівлі та підвищення їх конкурентоспроможності є ключовими факторами розвитку торгівлі в Україні. Сьогодні розробка та впровадження обґрунтованої асортиментної політики є важливим етапом для втілення маркетингових стратегій. Дослідження її принципів є актуальним завданням для сучасних дослідників [29].

Щоб вдосконалити асортиментну структуру, підприємство може впровадити наступні заходи:

- розширення асортименту - враховуючи аналіз попиту, підприємство може розширити асортимент товарів, включаючи нові бренди, моделі або категорії товарів, які можуть привернути увагу споживачів та збільшити обсяги продажів;

- вдосконалення структури асортименту - зокрема, підприємство може видаляти з асортименту менш популярні або не ефективні товари, які не відповідають очікуванням споживачів або не приносять достатньої прибутковості;

- сегментація асортименту - розділення асортименту на категорії з урахуванням потреб різних сегментів аудиторії дозволить краще відповідати їхнім вимогам та попередньо передбачати їхні вподобання;

- створення привабливих пропозицій - розробка привабливих пропозицій, таких як пакетні пропозиції, знижки на певні товари або акційні програми, може стимулювати попит на товари та збільшувати продажі;

- впровадження онлайн-торгівлі - розширення продажів через інтернет може допомогти підприємству додатково привернути клієнтів, розширити географію продажів та привести до збільшення обсягів продажів.

Ці заходи спрямовані на збільшення ефективності асортиментної політики підприємства та забезпечення задоволення потреб споживачів, що сприяє зростанню прибутковості та конкурентоспроможності бізнесу [32].

На даному етапі існування підприємство, не зважаючи на зовнішні політичні та економічні фактори, має багато можливостей через невелику кількість конкурентів і зайняття ніш на ринку, які звільнилися. Розширення асортименту може стати поштовхом для різкого зростання та

розширення підприємства. Ретельно продумана стратегія асортименту не тільки допомагає оптимізувати процес оновлення товарів, але й слугує як своєрідний компас для управління підприємством, вказуючи на загальний напрямок дій та дозволяючи контролювати ситуації, що виникають у процесі торгівлі.

Для успішного виконання наведених заходів для вдосконалення асортиментної структури також потрібна вдало підібрана маркетингова політика. В особливості використання онлайн-платформ та соціальних мереж сприятимуть не тільки розширенню клієнтської бази, а також можуть значно спростити процес самої реалізації товарів.

Розглянемо більш конкретні заходи для підвищення ефективності функціонування підприємства.

Враховуючи особливості функціонування невеликого магазину роздрібною торгівлі пропонується використовувати синтез методів Just-in-Time та мінімального рівня запасів. Адже невелика кількість населення в місті, зміна їх споживчих звичок та умови проживання значно впливають на вибір стратегії. Методика Just-in-Time дозволить уникати скупчення надлишкових товарів на складі, але все одно повністю на неї покладатися не можна через виникнення незручності при очікуванні поставки обраного покупцем товару. Магазин роздрібною торгівлі в невеликому місці створений для миттєвої покупки, тому використання стратегії мінімального рівня запасів є більш влучнішою в даному випадку.

Продукція, яку реалізує ФОП Кудінов І. О. знаходиться на етапі зрілості – вона давно впроваджена на ринок і дає великі прибутки, тому для кращого відслідковування наявних товарів та визначення необхідних мінімальних запасів пропонується використання електронної системи. Введення даного заходу та періодичне проведення аналізу асортименту дозволить при необхідності провести процедуру елімінування (вилучення) малоефективних товарів. На даний момент під це визначення підпадають такі категорії як теплова завіса, очисники та зволожувачі повітря та

аксесуари. В особливості потрібно звернути увагу на категорію теплових завіс, які реалізуються в дуже маленькому кількісному обсязі. Товар, який вичерпав свої ринкові можливості завдає збитки.

Також відмінною стратегією для підприємств буде не лише адаптування до змін, але й активний пошук та використання нових можливостей для збільшення конкурентоспроможності та стабільного розвитку у непередбачуваному бізнес-середовищі. Зважаючи на події спровоковані політичними та економічними чинниками підприємство знаходиться в нестабільному становищі та реалізує свою продукцію на невеликій частці ринку, тому пропонується збільшити обсяги реалізації шляхом переходу на онлайн-простір. Сучасні споживачі віддають перевагу зручним та швидким покупками не виходячи з дому, але навіть більш консервативні покупці матимуть змогу спочатку ознайомитись з асортиментом магазину в інтернеті.

Розрахуємо витрати на впровадження запропонованого заходу:

- реєстрація домену – $350 * 12 = 3850$ грн./рік;
- хостинг – $270 * 12 = 3240$ грн./рік;
- безпека сайту – 700 грн./рік.

Загалом витрати на рік складатимуть:

$$3850 + 3240 + 700 = 7790 \text{ грн.}$$

За умови використання наведеної стратегії підприємство може збільшити обсяги продажів на 30%, відповідно прибуток за рік після впровадження складе 160 тис. грн. В цілому використання електронних систем в умовах сучасного функціонування підприємств є невід'ємною частиною для ефективного управління асортиментом та виявлення невиправданих втрат.

Підводячи підсумки хочеться наголосити, що підприємства повинні постійно вдосконалювати свої стратегії та адаптуватися до змін для забезпечення довготривалого успіху.

ВИСНОВКИ

Дослідження теоретико-прикладних питань стосовно управління обсягом та асортиментною структурою обороту на підприємстві свідчать про те, що правильно сформований асортимент є ключовою умовою успішного функціонування підприємства. Розгляд існуючих методик оцінки ефективності управління товарними запасами та асортиментом дав змогу побачити, що в сучасних умовах їх існує дуже багато і для отримання більш точних результатів є можливість обрати найбільш підходящий, виходячи з потреб та пріоритетів підприємства.

Досліджено техніко-економічну характеристику ФОП Кудінов І. О., з якої видно, що наведене підприємство роздрібною торгівлі кліматичними установками протягом 2020-2023 років прибуткове. Проте в 2022 та 2023 роках в порівнянні з 2021 чистий прибуток ФОП Кудінов І. О. значно знизився і склав 74021 та 124319 грн. відповідно. Це було пов'язано з логістичними порушеннями через воєнно-політичну ситуацію в країні. Виконано оцінку результативності діяльності ФОП Кудінов І. О. шляхом розрахунку рентабельності. Не зважаючи на спад даного показника у 2022 році, в 2023 році підприємству вдалося його стабілізувати до рівня 2020-2021 років.

Проведено ABC, XYZ та комбінований аналіз ABC-XYZ за допомогою яких було визначено переважаючі, такі як вікна, будівельні матеріали та електричні конвектори – вони є основними джерелами прибутку та вимагають особливої уваги. До категорії В увійшли такі види продукції як кондиціонери, тепло вентилятори, кулери для води, теплові насоси, вентиляція та осушувачі повітря, а категорію С сформували – очисники повітря, теплова завіса, зволожувачі повітря та аксесуари. XYZ-аналіз показав що такі товари як: кулери для води, очисники повітря та будівельні матеріали мають низьку варіативність, але дуже високий обсяг в порівнянні з іншими товарами. А найнижчий обсяг та найбільшу

варіативність демонструють кондиціонери, тепло вентилятори та теплові завіси. Проведений аналіз свідчить про те, що підприємству необхідно пильніше контролювати стан своєї продукції та за потребою провести процедуру елімінування деяких товарів задля запобігання скупченню надлишкових запасів на складі та забезпечення прибутковості підприємства.

Під час роботи були визначені основні фактори впливу на функціонування підприємства, до яких увійшли: зміни в економічному середовищі, зміни в законодавстві, тренди у сфері дизайну, розвиток інтернет-торгівлі та інші. Також був проведений звичайний та розширений SWOT-аналіз, за допомогою якого були визначені наступні стратегічні напрями, такі як розширення асортименту продукції за допомогою додавання нових брендів та моделей кліматичних установок, впровадження онлайн-продажів для компенсування обмеженого простору магазину.

Запропоновано оптимальні шляхи управління для ефективного функціонування підприємства за рахунок використання наступних методів: Just-in-Time, мінімального рівня запасів, а також регулярного відслідковування обсягів реалізованої продукції, попиту на окремі види продукції для швидкої реакції на ринкові зміни.

Враховуючи зміни на ринку через різке зменшення споживачів на місцевому ринку, а також зміни у спожи вчих вподобаннях покупців запропоновано створення інтернет-сайту, яке допоможе збільшити прибуток підприємства мінімум на 30% шляхом виходу на новий ринок, а також задоволенням смаків як більш сучасних, так і консервативних покупців.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Бойчик І.М. Економіка підприємства: підручник. К.: Кондор, 2016. 378 с.
2. Боровік Л.В., Карнаушенко А.С., Петренко В.С. Роль інформації у формуванні глобальної економіки та економічного розвитку суспільства. *Вісник ХНТУ*. 1(76), 2021. С.192-197.
3. Боровік Л.В., Петренко В.С., Карнаушенко А.С. Роль шкільної освіти в розвитку молодіжного підприємництва. *Ефективна економіка*. Вип.3. 2021. doi: 10.32702/2307-2105-2021.3.6
4. Гармідер Л. Д., Самай І. О. Дослідження формування товарного асортименту підприємства. *Академічний огляд*. 2016. № 1. С. 111–118.
5. Глущевський В.В., Смородін В. В. Роль і місце організаційних структур у системі управління підприємством. *Економічний вісник Запорізької держ. інженерної академії*. 2016. Вип. 4-1 (04). С. 70-76.
6. Господарський кодекс України URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>
7. Діденко Є.О. Управління асортиментною політикою підприємства. *Ефективна економіка*. 2015. № 3.
8. Діденко Є.О. Управління асортиментною політикою підприємства. *Ефективна економіка*. 2015. № 3. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3910>
9. Еванс Дж., Берман Б. Маркетинг. М.:Економіка, 1990. 350 с.
- 10.Єфімова Є.О. Актуальність асортиментної політики у сучасному управлінні підприємством роздрібною торгівлі. *Міжнародний електронний науковий журнал «Траєкторії науки»*. 2017. № 7 (12) . С. 4.7– 4.16.

11. Злупко Л. А. Формування товарного асортименту – засіб підвищення ефективності товарної політики. Львів: *Науковий вісник НЛТУ України*. Випуск 22.4. 2012. С. 211.
12. Карнаушенко А. С., Петренко В.С., Лопатньов Д.К.. Пасивний дохід в Україні: джерела та перспективи. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*, вип. 13, 2024, doi:10.54929/2786-5738-2024-13-08-01.
13. Карнаушенко А.С. Гребенюк Н.В. Петренко В.С. Агропромислова інтеграція – важливий чинник інвестиційної привабливості сільського господарства. *Вісник ХНТУ*. 2022. № 3(82). doi:10.35546/kntu2078-4481.2022.3.26
14. Карнаушенко А.С., Петренко В.С., Боровік Л.В. Сучасні тенденції та перспективи розвитку європейського ринку страхування. *Таврійський науковий вісник*. Вип. 14. 2022. С.85–94. doi:10.32782/2708-0366/2022.
15. Карнаушенко А.С., Петренко В.С. Активізація розвитку торговельної галузі України. *Таврійський науковий вісник. Серія «Економіка»*. 2020. Вип. 1. С. 139–147.
16. Касич А.О. Управління конкурентними перевагами підприємства. *Економічний аналіз*. 2016. № 2, Том 25. С. 79-85.
17. Кириченко С. О., Половинка К. І. Принципи формування асортиментної політики. *Агросвіт*. 2021. № 1-2. С. 90–94.
18. Котлер Ф. Основи маркетингу. М.:Вільямс, 2007. 647 с.
19. [Красильников С. Р. Аналіз підходів до оптимізації асортименту підприємства. Збірник наукових праць Військового інституту КНУ імені Тараса Шевченка. 2015. Вип. 49. С. 167-171. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpviknu_2015_49_28](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpviknu_2015_49_28)

20. Кузнєцов П. В. Маркетингове управління асортиментом продукції підприємства в умовах інформаційної економіки. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2015. Вип. 49. С. 198-204.
21. Мазур О. Є. Особливості визначення вихідних характеристик в ABC-аналізі асортименту. Підприємницька модель економіки та управління розвитком підприємства. Тези I Міжнародної науково-практичної конференції (8-9 листопада 2018 р.), Житомир, 2018. С. 156-159.
22. Макконнелл К. Р., Брю С. Л. Економікс: принципи, проблеми и політика. М.: ІНФРА-М, 2003. 972 с.
23. Мельникова К.В., Петренко В.С., Белугіна Т.І. Діагностика фінансового стану на прикладі ПП 'Віннер Форд Рівне' в умовах зростаючої невизначеності. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*, вип. 12. 2024, doi:10.54929/2786-5738-2024-12-04-07.
24. Мескон М. Х. Основи менеджменту: [пер. з англ.] / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. М. : Справа, 2009. 704 с.
25. Мікловда В. П., Брітченко І. Г., Кубіній Н. Ю., Дідович Ю. О. Ефективність стратегічного управління підприємствами: сучасні проблеми та перспективи їх вирішення. Полтава: ПУЕТ, 2013. 218 с.
26. Мохненко А.С., Антонов Р.А., Казакова А.Ю. Особливості управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах невизначеності. Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством: матеріали VII всеукр. наук.-практ. конф., м. Полтава, 28-29 березня 2024р. Полтава: ПДАУ, 2024. С. 802–804.

27. Нестеренко О. О. Аналіз асортиментної політики підприємства роздрібної торгівлі. Житомир: Вісник ЖДТУ. 2010. № 3 (53). С. 172 – 178.
28. П. О. Куцик, Г. Ф. Гергега. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю торговельного підприємства. *Вісник Львівської комерційної академії. Серія економічна*. 2014. Вип. 45. С. 96-102.
29. Петренко В.С., Карнаушенко А. С., Мельникова К. В. Альтернативні джерела фінансування *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. Вип. 49. 2023. doi:10.32999/ksu2307-8030/2023-49-9.
30. Петренко В.С., Карнаушенко А. С., Мельникова К. В. Соціальні стандарти ЄС та їх вплив на українську економіку. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*, вип. 10, Грудень 2023, doi:10.54929/2786-5738-2023-10-02-03.
31. Петренко В.С., Карнаушенко А.С., Петренко Д.О. Аналіз впливу воєнного стану на ринок праці України. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. Вип. 49. 2023. doi: 10.32999/ksu2307-8030/2023-48-6
32. Петті В., Сміт А., Рікардо Д., Кейнс Дж., Фрідмен М. Класика економічної думки. М.: Вид-во ЕКСМО-Пресс, 2000. 896 с.
33. [Податковий кодекс України URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17)
34. Пріб К.А., Патика Н. І. Діагностика в системі управління: навч. посіб. К.: ЦУЛ, 2017. 432с.
35. Прядко О.М., Попова Л. О., Синицина Г. А. Управління торговим асортиментом у роздрібній торгівлі в умовах

- національної конкурентної політики: монографія. Харківський державний університет харчування та торгівлі. 2014. С. 4–14.
36. Райзберг Б. А., Лозовський Л. Ш., Стародубцева О. Б. Сучасний економічний словник. М.: ІНФРА, 1999. 479 с.
37. [Романова Т. В. Даровський Є. О. Чинники, що впливають на збільшення прибутку підприємств України в сучасних умовах Ефективна економіка. 2015. №4 URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3976 \(дата звернення: 25.03.24\)](http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3976)
38. Руснак А.В., Петренко В.С., Карнаушенко А.С. Аналіз фундаментальних методів бюджетування з метою розроблення організаційної бюджетної політики. *Науковий журнал «Причорноморські економічні студії»*. 2018. (33). 203–208.
39. Савицька Н.Л. Торговельне підприємництво: навчально-методичний посібник. Харків: Видавництво Іванченка І.С., 2017. 214 с.
40. Танклевська Н.С., Карнаушенко А.С., Петренко В.С. Ізраїльський досвід післявоєнного відновлення економіки. *Науковий вісник Льотної академії*. 2022. 6. 20–28.
41. Танклевська Н.С., Петренко В.С., Карнаушенко А.С. Економічна сутність та види криптовалюти у світі. *Бізнес-навігатор*. 2017. Вип. 4–2. 133–138.
42. [Троян А. В. Особливості асортиментної політики підприємства в сучасних умовах господарювання. Ефективна економіка. 2014. №1 URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2708](http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2708)

43. Фоломкіна І. С. Особливості прийняття стратегічних рішень в умовах ризику та невизначеності. *Економіка та управління національним господарством*. 2013. № 4 (24). С. 481-486.
44. Формування асортиментної політики. URL: <http://ebib.pp.ua/formirovanie-assortimenta-upravlenie-9947.html> (дата звернення 19.03.2024)
45. Хмурова В.В. Менеджмент підприємницької діяльності: навч. посібник. К.: ЦУЛ. 2013. 286с.
46. Шумкова О.В. Окремі аспекти управління товарним асортиментом підприємства. Суми: *Вісник СНАУ* № 5/1. 2010. С. 64-69.
47. Clarity – єдиний державний реєстр юридичних осіб, ФОП та громадських формувань. URL: <https://clarity-project.info> (дата звернення 01.03.2024)
48. Ihnatenko, M., Marmul, L., Petrenko, V., Karnaushenko, A. and Levaieva L. (2020), Innovative tools in the methodology and teaching of the basic principles of enterprise management. *International Journal of Management*, vol. 11, is. 06, pp. 847–854. <https://doi.org/10.34218/IJM.11.6.2020.073>.
49. Petrenko, V., Karnaushenko, A (2021) Development of entrepreneurial universities as a necessity in conditions of economic instability and financial turbulence. *Intellectual development of mankind in modern conditions: economics, history. Books ha 19. Part 2: series of monographs (Series "Science environment of modern man"; No. 19)*. ISBN978-617-7880-27-0. pp. 12-29 <https://doi.org/10.30888/2663-5569.2021-19-02-013>

Додаток А

XYZ-аналіз основних видів продукції за обсягами реалізації продукції в грошовому вимірі за 2023 рік

Вид продукції	Товарообіг за I квартал, грн.	Товарообіг за II квартал, грн.	Товарообіг за III квартал, грн.	Товарообіг за IV квартал, грн.	Товарообіг за рік, грн.	Середнє значення	Значення підкореного виразу	Коефіцієнт відносної варіації	Група
Аksesуари	4 937	5 793	7 114	6 427	24 270	6067,5	644387,267	0,13	Y
Вентиляція	11 630	17 140	17 780	13 905	60 455	15113,8	6202684,74	0,16	Y
Конвектори електричні	54 697	0	0	72 233	126 930	31732,5	1045393313	1,02	Z
Кондиціонери	0	44 370	74 490	0	118 860	29715	996383025	1,06	Z
Кулери для води	20 790	23 882	25 475	20 521	90 669	22667,3	4372391,31	0,09	X
Осушувачі повітря	15 078	9 907	8 343	15 092	48 419	12104,8	9187291,61	0,25	Y
Очисники Повітря	10 503	11 314	11 526	9 792	43 135	10783,8	473706,643	0,06	X
Теплова завіса	18 530	0	2 959	19 380	40 868	10217	77529944,5	0,86	Z
Тепловентилятори	41 687	3 871	7 351	45 759	98 667	24666,8	366719503	0,78	Z
Теплові насоси	36 280	0	16 870	30 683	83 833	20958,3	196322204	0,67	Z
Зволожувачі повітря	7 639	10 585	8 979	9 121	36 324	9081	1088235,33	0,11	Y
Вікна	58 970	48 690	43 040	31 136	181 836	45459	100996593	0,22	Y
Будівельні матеріали	37 460	36 894	35 689	38 784	148 827	37206,8	1238709,44	0,03	X