

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту
Кафедра економіки, підприємництва та туризму

Кваліфікаційна робота
на правах рукопису

БЕРЕСТОВСЬКИЙ Володимир Вікторович

УДК 330.354

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Управління асортиментною політикою підприємницьких структур

076 «Підприємництво та торгівля»

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр

кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ **В. В. БЕРЕСТОВСЬКИЙ**

Керівник роботи

ПЛОТНІКОВА Марія Федорівна

к. е. н., доцент

Житомир – 2024

АНОТАЦІЯ

Берестовський В. В. Управління асортиментною політикою підприємницьких структур. – *Кваліфікаційна робота на правах рукопису.*

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 076 – Підприємництво та торгівля. – Поліський національний університет, 2024.

Проаналізовано основні підходи формування понятійного апарату асортиментної політики, запропоновано удосконалення терміну асортиментна політика. Обґрунтовано аспекти формування асортиментної політики підприємства, орієнтованої на розв'язання завдань розвитку підприємства й реалізації мети його діяльності. Асортиментна політика розглядається як механізм забезпечення ефективного функціонування бізнесу на основі потреб споживачів та підприємницьких структур з урахуванням можливостей господарюючих суб'єктів. Встановлено, що управління асортиментною політикою передбачає розробку стратегії товарних груп, реалізація яких передбачена на всіх етапах життєвого циклу підприємства. Факторами формування асортиментної політики визнано комплексний процесний підхід до управління.

Ключові слова: підприємництво, управління, асортимент, політика.

SUMMARY

Berestovskyi V. V. Management of the assortment policy of business structures. – *Manuscript.*

Qualification work for a master's degree in specialty 076 – Entrepreneurship, and trade. – Polissia National University, 2024.

The main approaches to the formation of the conceptual apparatus of assortment policy are analyzed, and the improvement of the term assortment policy is proposed. Aspects of formation of the assortment policy of enterprise, focused on solving the problems of enterprise development and realization of the purpose of its activity, are substantiated. The assortment policy is considered as a mechanism for ensuring the effective functioning of business based on the needs of consumers and business structures, taking into account the capabilities of economic entities. It is determined that the management of assortment policy involves the development of a strategy for product groups, the implementation of which is provided at all stages of the life cycle of enterprise. The factors in the formation of assortment policy are recognized as a comprehensive process approach to management.

Keywords: entrepreneurship, management, assortment, policy.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТНОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1. Асортиментна політика та чинників, що її визначають.....	6
1.2. Інструменти та цілі асортиментної політики	11
Висновки до розділу 1	14
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТНОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВ	16
2.1. Оцінка стану управління підприємствами в сучасних умовах.....	16
2.2. Оцінка асортиментної політики ТОВ «Житомирнасіння»	25
Висновки до розділу 2	33
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ЯК ЕЛЕМЕНТА КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА.....	35
3.1. Пріоритетні стратегії асортиментної політики підприємств.....	35
3.2. Напрями удосконалення асортименту ТОВ «Житомирнасіння»	38
Висновки до розділу 3	42
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	43
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	45
ДОДАТКИ.....	50

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Зміна умов управління зумовлює профілактику кризового стану підприємства, викликаного не лише зниженням конкурентного попиту, підвищенням цін на енергоносії та сировину, недосконалістю регулювання, а й внутрішніми чинниками, зокрема такими як недосконале управління й адміністрування. Сучасні виклики (війна, пандемія тощо) визначили соціально-економічний стан в Україні, що актуалізує розробку антикризових заходів реагування як складових практики стратегії управління. Одним із способів реалізації практики розвитку є удосконалення асортиментної політики та формування товарного портфеля компаній. Формування оптимального асортименту дозволить знизити ризик економічних коливань, максимізувати прибуток, підвищити довгострокову інвестиційну привабливість компанії.

Провідні зарубіжні та українські вчені присвятили власні праці асортиментній політиці підприємства та формування її впливу на конкурентоспроможність господарюючих суб'єктів. Зокрема, такими є дослідження А. Ансофф, П. Зав'ялов, Ф. Котлер, Ф. Крутикова, О. Марченко, М. Окландера, Х. Хершгена, Л. Барієва, Б. Бермана, Ф. Котлера, А. Ансофа, А. Мазаракі, Г. Дихтля, С. Близнюка та інших. Аналіз літератури дозволяє акцентувати увагу на двох протилежних підходах: 1) асортиментна політика як інтегральний маркетинг та 2) як сфера управлінської діяльності. Вважаємо за необхідне продовжити ці дослідження, адже для нас асортиментна політика як сукупність засобів, методів та прийомів управління підприємством, його товарними групами, оптимізації їх складу орієнтовна на максимальне задоволення попиту споживачів з метою забезпечення прибутку компаній.

Метою дослідження є дослідження сучасної асортиментної політики господарюючих суб'єктів з метою, визначення методів її оптимізації на основі комплексної оцінки. Поставлена мета визначила вибір завдань дослідження: 1) вивчення теоретичні основи управління асортиментною

політикою підприємства та чинників, що її визначають, інструментів, методів та прийомів управління ними; 2) оцінка сучасного стану управління асортиментною політикою підприємства в умовах сучасних викликів; 3). формування асортиментної політики як елемента конкурентної стратегії підприємства на основі кращих вітчизняних практик та зарубіжного досвіду.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні засади формування асортиментної політики підприємств, а **об'єктом** дослідження є процеси управління асортиментною політикою суб'єктів підприємництва.

Методи дослідження. У процесі дослідження такі методи дослідження як економіко-математичне моделювання асортиментної політики (на його основі розроблено математичну модель оптимізації асортименту), ін формаційні системи підтримки прийняття рішень в управлінні асортиментом, здійснено літературний аналіз, аналіз статистичних даних, використано експертні оцінки, здійснено соціологічні дослідження в умовах ТОВ «Житомирнасілля», проведено монографічний аналіз діяльності підприємства.

Інформаційна база дослідження. Джерела інформації для даного дослідження стали відкриті статистичні дані, інформація міністерств та відомств, первинна та зведена документація ТОВ «Житомирнасілля», фінансові звіти, статистичні дані, наукові дослідження, Інтернет-ресурси,

Практичне значення одержаних результатів. Результати дослідження опубліковано у фаховому виданні категорії Б у №3 2024 р. «Сталий розвиток економіки» під назвою «Перспективні напрями організації та планування венчурного бізнесу в умовах сучасних викликів».

Структура та обсяг роботи. Робота є сукупністю трьох розділів, вступу та висновків. Список використаних джерел має 32 найменування. Кваліфікаційна робота містить 17 таблиць та 8 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ

АСОРТИМЕНТНОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Асортиментна політика та чинників, що її визначають

Для забезпечення ефективного функціонування підприємства політика підприємства повинна відповідати загальній стратегії його розвитку. Однак, проблеми узгодженості асортименту продукції і його компонентів є вирішальне значення за сучасних умов. Управління підприємствами повинно бути адаптивним, забезпечуючи своєчасне врахування змін впливу виробничих факторів, факторів зовнішнього середовища, ресурсного потенціалу, фінансового стану і своєчасне реагування на ці зміни [23–30].

Фактори впливу надають різні напрямки: попит на продукцію, впізнаваність бренду, канали збуту, рентабельність продукції, рівень організації виробництва, стан матеріально-технічної бази тощо. Існує два способи розширити асортимент: розширення або насичення. Розширення асортименту продукції відбувається, коли підприємство виходить за межі асортименти, який наразі має, насичення асортименту відбувається через додавання нових моделей у наявний перелік [15–24]. Причини насичення асортименту: задіяння невикористовуваних виробничих потужностей; отримання додаткового прибутку; бажання стати лідером з широким асортиментом; усунення виявлених недоліків, недопущення конкурентів на ринок, підвищення конкурентоспроможності [5]. Формування оптимального асортименту доцільно проводити поетапно: 1) аналіз динаміки ринку і структури попиту (відділ, відповідальний за управління асортиментом, наприклад, служба маркетингу), ініціює процес оптимізації зі встановленою періодичністю; 2) маркетингова служба відділ аналізує динаміку продажів за товарними групами (окремими товарами), оцінює перспективи зміни попиту і конкуренції в тих сегментах, в яких підприємство вже представлене або де

вона збирається представити свої товари (послуга), на основі яких готує варіанти зміни структури асортименту, спрямовані на підвищення задоволеності споживачів, зміцнення конкурентних позицій компанії та збільшення частки ринку; 3) фінансовий аналіз розроблених пропозицій (планово-економічна служба аналізує фінансові показники за товарними групами або окремим товарам й робить висновки про зміну структури асортименту); 4) затвердження остаточного варіанту структури асортименту (робоча група з фахівців з маркетингу, економіки та інших підрозділів, зокрема виробничих, фахівці із закупівель, логістики тощо розробляє і погоджує остаточний варіант рішення по оптимізації асортименту продукції компанії) [11–16].

Підприємство повинно зосередитися не лише на збільшенні продажів і частки ринку, але і прагнути до домінування в окремих сегментах ринку. Фактором, який характеризує асортиментну політику підприємства, є здатність генерувати грошові потоки, що значною мірою залежить від політики конкурентів. Підприємствам розвиває управління альтернативними асортиментними напрямками (продуктовим портфелем), визначаючи номенклатуру, асортимент та обсяги продажів [11–16]. Методи формування портфеля відповідно до матриці Ансофа та інших дослідників відображено на рис. 1.1, табл. 1.1.

Ринок / Товар	Старий товар	Новий товар
Старий ринок	Проникнення на ринок	Розвиток товару
Новий ринок	Розвиток ринку	Диверсифікація

Рис. 1.1. Портфельна матриця Ансофа

Джерело: сформовано за даними [24–27].

Моделями управління продуктами є такі: 1) моделі з ідеальною точки (принцип Джофріона); 2) методи порівняння необхідного та реального профілю, очікуваного споживачами; 3) метода ранжування показників за групами, наприклад, ABC-аналіз, XYZ-аналіз; 4) багатовимірні маркетингові методи аналізу змінних, наприклад, обсягів продажів та витрат, ціни,

конкурентоспроможності тощо; 5) виявлення пріоритетних товарів, їх груп та оцінка їх ефективності з урахуванням змінних витрат, наприклад, метод Дібба-Сімкіна; 6) метод лінійного програмування (за формальними ознаками з урахуванням наявних обмежень); 7) матриці поточного та стратегічного планування, наприклад, матриця «Маркон» (оцінка маржинального доходу), Матриця BCG (аналіз життєвого циклу), Матриця конкуренції М. Портера (формування стратегії лідерства за витратами, стратегії диференціації, стратегії концентрованого маркетингу), матриця Ансофа (товар/ринок), Матриця McKinsey (оцінка «привабливості – конкурентоспроможності»).

Таблиця 1.1

Методи формування товарного асортименту

Назва групи	Методи, що входять до групи	Критерії методу	Управлінська оцінка критеріїв
Методи виявлення споживчих переваг	Модель Розенберга	Мотиви споживачів	Соціальна, економічна
	Багатомірні методи	Технічний рівень, ціна, конкурентоздатність, витрати на рекламу тощо	Соціальна, економічна, організаційна
	Методи зіставлення необхідного і реального профілю	Реальний та очікуваний попит	Соціальна
	Моделі з ідеальною точкою	«Ідеальна точка»	Економічна
Методи економічного аналізу	Аналіз ABC–XYZ	Витрати, прибуток, товарообіг	Економічна
	Дібба-Симкіна	Дані про динаміку продажів і собівартості продукції (включаючи тільки змінні витрати без обліку постійних витрат)	Економічна, соціальна
Методи економічного аналізу	Матриця Маркон	Загальна валова маржа, маржинальний дохід, або маржинальний прибуток, валова маржа на одиницю продукту, відсоток валової маржі	Економічна, соціальна
	Лінійне програмування	Максимум випуску продукції, максимум прибутку, мінімум виробничих витрат тощо	Економічна
Методи портфельного аналізу	Матриця BCG, адаптована матриця BCG	Відносна частка ринку, швидкість зростання обсягів продажу на конкретному ринку	Економічна, організаційна
	Матриця General Electric, або McKinsey	Критерії конкурентоздатності та привабливості	Організаційна, економічна, соціальна
	Матриця конкуренції за М. Портером	Частка на ринку та рентабельність	Організаційна, економічна, соціальна
	Матриця «Товар-ринки» за І. Ансоффом	Товар, ринки	Організаційна, економічна, соціальна

Джерело: сформовано за даними [11–15].

Розробка методології комплексної оцінки товарного портфеля як напрям функціонування підприємства в ринкових умовах та тенденцій розвитку галузі з позиції функціонування структурних пропозицій та рівня споживання продукції, є основою для формування майбутньої стратегії товарна політика підприємств, орієнтованих на довгострокову перспективу. Зазвичай застосовують інтегральну оцінку управління портфелем на основі оцінки його якості; розробки товарної політики, визначення пріоритетних напрямів розвитку підприємства; стратегії підприємства (сукупності стратегій). Комплексна оцінка продуктового портфеля підприємства є інтегральною оцінкою компонентів продуктового портфеля у сфері конкурентоспроможності, стадії життєвого циклу та ефективності функціонування підприємства та його продуктового портфеля на ринку [7]. Основою порівняння є середній рівень зважених показників за різні періоди або різних підприємств за один період.

Коефіцієнт авторитетності, який визначає авторитетність кожного напрямку досліджень для товарного портфеля, заснований на теоретичному аналізі сутності явища в кожному конкретному дослідженні, проведеному за авторитетністю визначається експертно-статистичним методом [18], а оцінка товарного портфеля проводиться шляхом побудови матриці відповідно до встановленого алгоритму. Після побудови матриці товарного портфеля за показниками конкурентоспроможності записуються етапи розробки продукту (концепція «життєвого циклу продукту») й ефективності функціонування компанії на ринку (ABC-аналіз, XYZ-аналіз). Індикатори політики управління асортиментом наведено у табл. 1.2.

Об'єкту дослідження для кожного типу дослідження присвоюється рейтинг важливості. Оцінка значущості проводиться з використанням методу експертної оцінки. Експертам пропонується оцінити важливість кожного фактора, що характеризує рівень конкурентоспроможності продукції на ринку, рівень її функціонування на ринку і стадію її розвитку. Експертам необхідно буде ранжувати ступінь важливості факторів і зробити оцінку, оцінивши те, що вони вважають раціональним.

Таблиця 1.2

Індикатори управління товарним асортиментом

Показники, що характеризують асортиментну політику підприємства			
1. Ширина Загальна кількість товарних ліній виробника. Ширина товарного асортименту характеризує наявність асортиментних груп.	2. Насиченість (повнота). Загальна кількість складових асортименту товарів. Вона характеризує рівень та / або щільність заповнення брендами товару усередині товарної лінії.	3. Новизна. Здатність асортименту відповідати потребам через зміни нових товарів	4. Стабільність. Здатність конкретного асортименту товарів задовольняти попит на них. Ознака таких товарів – наявність сталого попиту на них.
5. Рациональність. Здатність асортименту товарів найменш повно задовольняючи обґрунтовані потреби різних сегментів споживачів.	6. Структура асортименту. Співвідношення асортиментних груп, підгруп, видів, класів, найменувань окремих товарів у їх загальній структурі	7. Глибина. Варіативні пропозиції окремих груп товарів в межах асортиментної групи	8. Гармонійність асортименту. Властивість асортиментного набору товарів різних груп, який визначає рівень їх близькості використання
Показники фінансових результатів асортиментних груп товарів			
1. Рівень окупності. Визначення тривалості періоду, коли реалізовуватиметься з метою покриття витрат на його створення й введення.	2. Прибуток товарної категорії. Частка витрат підприємства по групі товарів.	3. Коефіцієнт внеску на покриття Внесок кожної групи товарів, найменування продукції на покриття постійних витрат підприємства.	
4. Операційний важіль. Характеризує обсяг виробництва, за якого одержуваний маржинальний прибуток покриває постійні витрати.	5. Поріг безбитковості. Описує обсяг продажу, за якого виручка від реалізації дорівнює витратам виробництва.	6. Запас фінансової спроможності. Ілюструє обсяг скорочення продажів за досягнення крапки безбитковості.	
Показники оптимізації структури асортименту			
1. Обмеження за обсягом продажів. Фіксування межових значень максимально можливого й мінімально необхідного обсягу продажу.	2. Обмеження виробничих потужностей. Вибір оптимальної виробничої програми на основі знань про попит на визначені види товарів і послуг.	3. Обмеження доступності ресурсів. Потреба компанії у грошових та матеріальних ресурсах..	4. Обмеження за ціною. Недопущення демпінгування й перевищення можливостей покупців.
5. Критерій оптимізації для розробки обмежень. Визначення граничного прибутку, одержаного підприємством від виробництва й продажу конкретних асортиментних груп.	6. Обмеження по товарних запасах. Визначає потребу у поставках сировини задля безперебійної роботи виробництва.	7. Ритмічність реалізації товарів. Характеристика безперебійності роботи підприємства без втрат у товарообігу.	
Регламентуючі показники асортименту			
1. Відповідність продукції ДСТУ	2. Органолептичні показники	3. Показники безпеки	
Показники відповідності товарів нормативам, стандартам й правилам.			
Якісні показники ринкової адекватності товарів			
1. Визначення сили марки. Ступінь популярності, сприйняття, ознайомлення, переваги й лояльності споживачів до торгової марки	2. Відповідність перевагам роздрібної торгівлі. Оцінка сучасного стану товарів або торгових марок у роздрібній торгівлі й аналіз пропонованих вимог до них.	3. Відповідність перевагам споживачів. Характеристика товару за важливістю для споживачів.	
4. Етапи життєвого циклу товарів. Формування товарної стратегії на різних етапах життєвого циклу товарів.	5. Конкурентоспроможність товару. Визначення товарних рис та характеристик, які роблять продукцію (товари, роботи, послуги) унікальною порівняно з іншими товарами, представленими на ринку.	6. Позиція у матриці BCG. Визначення стратегічних позицій кампанії та розподіл стратегічних ресурсів на перспективу.	

Джерело: сформовано за даними [11–15].

Показники конкурентної позиції підприємств для конкретної галузі були визначені за критеріями частки ринку у порівнянні з конкурентами, інформації про бренд, широту асортименту продукції асортимент, рівень якості продукції, технологічні можливості та рівень дистрибуція. Привабливість продукту на ринку визначалася через частку ринку продукту та компанії через вплив внутрішніх, зовнішніх чинників та ціноутворення [14–15].

Отже, асортиментна політика є найважливішим компонентом загальної стратегії бізнесу, особливо для підприємств роздрібної торгівлі та виробництва. Вона включає вибір, управління та оптимізацію асортименту пропонуванних товарів для задоволення споживчого попиту при максимізації прибутковості. Ефективне управління асортиментом може значно підвищити конкурентоспроможність компанії, задоволеність клієнтів та фінансові показники. Спільне планування може підвищити ефективність ланцюга поставок та доступність продукції. Висновок Управління асортиментною політикою бізнес-структур-складна, але важлива задача, що вимагає стратегічного підходу. Приділяючи особливу увагу вибору продукції, управлінню запасами, ціновим стратегіям і використовуючи аналітику даних, підприємства можуть оптимізувати асортимент своєї продукції для задоволення потреб споживачів і досягнення стійкого зростання.

1.2. Інструменти та цілі асортиментної політики

Асортиментна політика є важливою складовою загальної стратегії бізнесу, особливо для підприємств роздрібної торгівлі та виробництва. Вона передбачає вибір, управління та оптимізацію асортименту товарів, що пропонуються для задоволення споживчого попиту з метою максимізації прибутковості [22–25]. Ефективне управління асортиментом може значно підвищити конкурентну перевагу компанії, рівень задоволеності споживачів та показники ефективності (рис. 1.2). Ключові елементи політики такі:

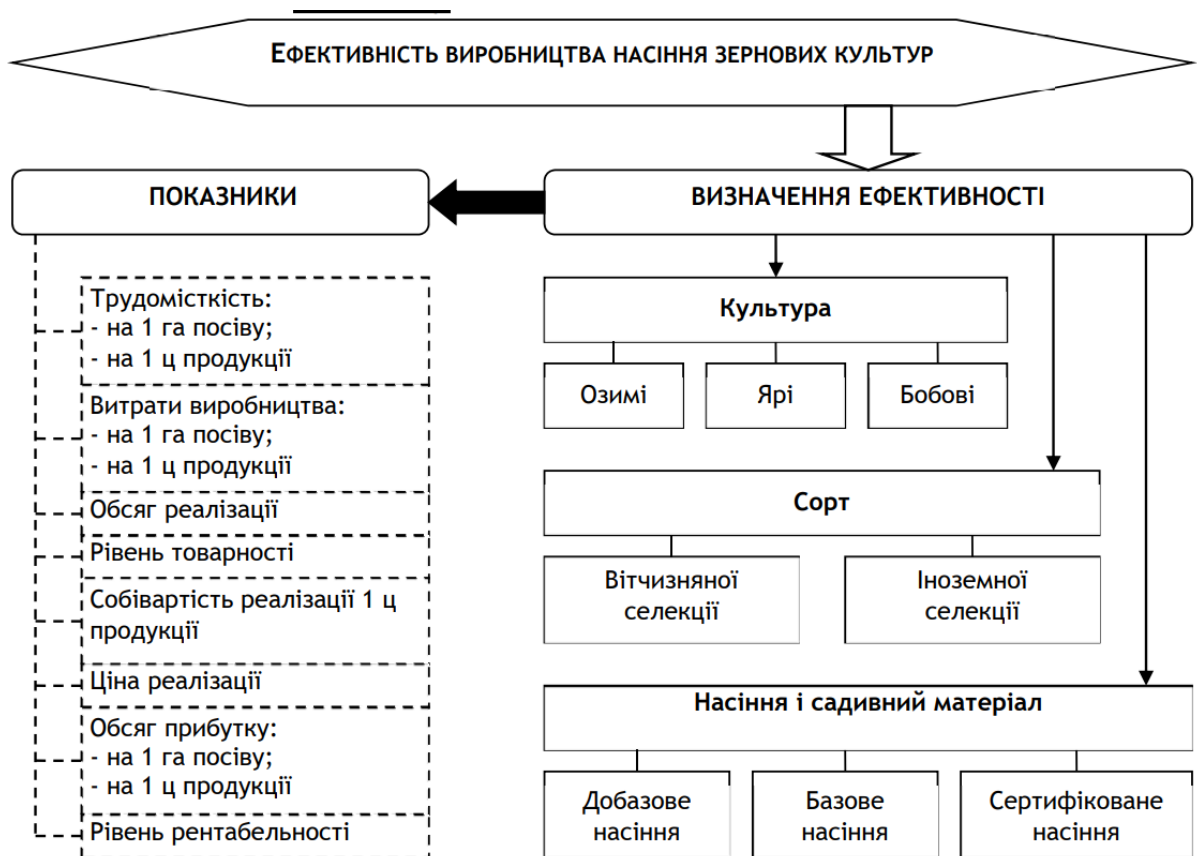


Рис. 1.2. Показники ефективності виробництва насіння

Джерело: сформовано за даними [9–13].

1. Вибір товару: Основою асортиментної політики є ретельний відбір товарів. Це передбачає розуміння ринкових тенденцій, споживчих уподобань та конкурентних пропозицій. Підприємства повинні балансувати між основними продуктами, які забезпечують стабільні продажі, та інноваційними товарами, які приваблюють нових клієнтів [17–19].

2. Категоризація продуктів: Організація продуктів за категоріями допомагає впорядкувати управління запасами та маркетингові зусилля. Категорії можуть базуватися на типі продукту, ціновому діапазоні, цільовій аудиторії або використанні. Така категоризація сприяє кращому контролю запасів і більш ефективним стратегіям просування [13–26].

3. Управління запасами: Підтримка оптимального рівня запасів має вирішальне значення. Надмірні запаси можуть призвести до збільшення витрат на утримання та потенційного старіння, тоді як нестача запасів може призвести до втрачених можливостей продажу. Удосконалені системи

управління запасами та інструменти прогнозування можуть допомогти бізнесу підтримувати правильний баланс [2–5].

4. Цінова стратегія: Ціноутворення є життєво важливим аспектом асортиментної політики. Підприємства повинні встановлювати ціни, які відображають цінність, що сприймається клієнтами, забезпечуючи при цьому прибутковість. Особливо ефективними можуть бути стратегії динамічного ціноутворення, які коригують ціни залежно від попиту та конкуренції [18].

5. Управління життєвим циклом: Продукти проходять різні етапи від впровадження до занепаду. Ефективна асортиментна політика передбачає управління цими етапами з метою максимізації прибутковості. Це включає в себе своєчасне впровадження нових продуктів, управління фазами зростання та поступове виведення з обігу товарів, що занепадають [1–3], коли викликами в управлінні асортиментом є такі:

1. Динаміка ринку: Швидкі зміни споживчих уподобань та ринкових умов можуть ускладнити підтримку оптимального асортименту продукції. Компанії повинні бути гнучкими та швидко реагувати на ці зміни [7–12].

2. Проблеми з ланцюжком постачання: Перебої в ланцюжку поставок можуть вплинути на доступність продукції та рівень запасів. Ефективна комунікація з постачальниками та надійне планування на випадок непередбачених ситуацій мають важливе значення для зменшення цих ризиків [16–24].

3. Технологічна інтеграція: Впровадження передових технологій для управління запасами, аналізу даних та вивчення потреб клієнтів може бути складним і дорогим процесом. Однак ці технології мають вирішальне значення для ефективного управління асортиментом [26–32]. Традиційні стратегії ефективного управління асортиментом представлено далі:

1. Прийняття рішень на основі даних для розуміння поведінки споживачів, тенденцій продажів та ринкових умов може допомогти бізнесу приймати обґрунтовані рішення щодо асортименту своєї продукції [20–35].

2. Клієнтоорієнтований підхід: Розуміння та передбачення потреб клієнтів є ключовим. Регулярний зворотний зв'язок, опитування та

дослідження ринку можуть надати цінну інформацію, яка допоможе прийняти рішення щодо асортименту [32–39].

3. Спільне планування: Тісна співпраця з постачальниками, дистриб'юторами та іншими зацікавленими сторонами забезпечує узгоджений підхід до управління асортиментом. Спільне планування може підвищити ефективність ланцюга постачання та доступність продукції [21].

Тому, управління асортиментною політикою бізнес-структур є складним, але важливим завданням, яке вимагає стратегічного підходу. Зосередившись на виборі продукції, управлінні запасами, цінових стратегіях і використанні аналітики даних, бізнес може оптимізувати свій асортимент, щоб задовольнити запити споживачів і досягти стійкого зростання.

Висновки до розділу 1

1. До елементів асортиментної політики відносимо такі: 1) вибір товару, що передбачає розуміння тенденцій ринку, переваг споживачів й конкурентних пропозицій. Компанії повинні балансувати між основними продуктами, які забезпечують стабільний процес реалізації, та інноваційними товарами, що залучають нових покупців. Категоризація товарів: Організація товарів за категоріями допомагає оптимізувати управління запасами та маркетингові зусилля. Категорії можуть базуватися на типі товару, ціновому діапазоні, цільовій аудиторії або використанні. Така класифікація допомагає краще контролювати запаси і розробляти більш ефективні рекламні стратегії. Управління запасами: підтримка оптимального рівня запасів має вирішальне значення. Надлишок товарів може призвести до збільшення витрат на зберігання та потенційного старіння обладнання, тоді як їх нестача або нестача запасів призводить до втрачених можливостей продажу. Передові системи управління запасами та інструменти прогнозування допомагають підприємствам підтримувати баланс торгівлі.

2. Стратегія ціноутворення є важливим аспектом асортиментної політики. Підприємства встановлюють ціни, які відображають цінність для покупців, забезпечуючи прибутковість. Стратегії динамічного ціноутворення коригують ціни залежно від попиту та конкуренції. В межах процесу управління життєвим циклом продукція проходить різні етапи від впровадження до списання. Асортиментна політика передбачає управління цими етапами для досягнення максимальної прибутковості, своєчасного впровадження нових продуктів, управління етапами зростання і поступова відмова від товарів зі зниженим асортиментом. Проблеми в управлінні асортиментом є динаміка ринку: швидкі зміни в перевагах споживачів і ринкових умовах можуть ускладнити підтримку оптимального асортименту продукції. Компаніям необхідно бути гнучкими та реагувати на ці зміни.

3. Проблеми ланцюга поставок передбачають збої в ланцюзі поставок, які можуть вплинути на доступність продукції та рівень запасів. Ефективне спілкування з постачальниками та надійне планування на випадок надзвичайних ситуацій необхідні для зменшення цих ризиків. 3. Технологічна інтеграція, впровадження передових технологій для управління запасами, аналізу даних та розуміння потреб клієнтів може бути складною та дорогою справою. Однак, ці технології мають вирішальне значення для ефективного управління асортиментом. Стратегії ефективного управління асортиментом передбачають прийняття рішень на основі даних, використання аналізу даних для розуміння поведінки споживачів, тенденцій продажів та ринкової кон'юнктури, які допомагають компаніям приймати обґрунтовані рішення щодо асортименту своєї продукції. Клієнтоорієнтований підхід передбачає розуміння та передбачення потреб клієнтів є ключовим фактором. Регулярні відгуки, опитування та маркетингові дослідження можуть дати цінну інформацію, на основі якої приймаються рішення щодо асортименту. Спільне планування, тісна співпраця з постачальниками, дистриб'юторами та іншими зацікавленими сторонами забезпечує узгоджений підхід до управління асортиментом.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТНОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВ

2.1. Оцінка стану управління підприємствами в сучасних умовах

Український сектор насінництва визначається питаннями безпеки логістичними ланцюгами. Україну часто називають «хлібним кошиком Європи» через багаті чорнозем (Україна є четвертим за величиною експортером пшениці у світі), на її частку припадає до 25% світових поставок пшениці. У 2021 р. Україна експортувала 17 млн т пшениці, що на 30% більше, ніж у 2020 р., в основному в країни Середземномор'я, Північну Африку та на Близький Схід, конкуруючи на ринку кукурудзи, соняшникової олії з Канадою, США, Францією, Бразилією, Аргентиною, Росією. Збої в ланцюгах поставок та волатильність цін наразі очевидні, оскільки німецькі транснаціональні корпорації, такі як Bayer і BASF, які увійшли в Україну після здобуття нею незалежності в 1992 р., стежать за мінливою ситуацією в сфері безпеки в регіоні та потенційним впливом санкцій на виробництво й персонал [11]. Триваючий конфлікт негативно позначається на фінансах, а також на автомобільних, залізничних і каналних перевезеннях продукції.

Торгівля насінням в ЄС розвивається насіння зернових, кукурудзи та сорго з України для допуску на фермерські ринки ЄС (рис. 2.1). У 2011 р. Україна звернулася з проханням про визнання еквівалентності своєї системи сертифікації насіння. Основними покупцями українського насіння є ЄС (31%), Сербія (5%), Єгипет (4%), Грузія (4%) та інші країни (35%) за даними Українського аналітичного агентства АПК-Інформ, ключовими культурами для експорту насіння з України є зернові (пшениця, ячмінь, кукурудза), соя, ріпак і соняшник. Торгівля насінням в ЄС здійснюється в основному через Румунію, Угорщину, Німеччину, Австрію та Польщу. Особливо активні Франція і Німеччина. У 2018 р. компанія Bayer відкрила завод з переробки насіння в Почуйках Житомирської області. Це підприємство є найбільшим у

своїй сфері в Україні і одним з найбільших в Європі (його вартість 200 млн дол США) і є частиною довгострокової інвестиції в розширення переробки насіння кукурудзи Dekalb в Україні.

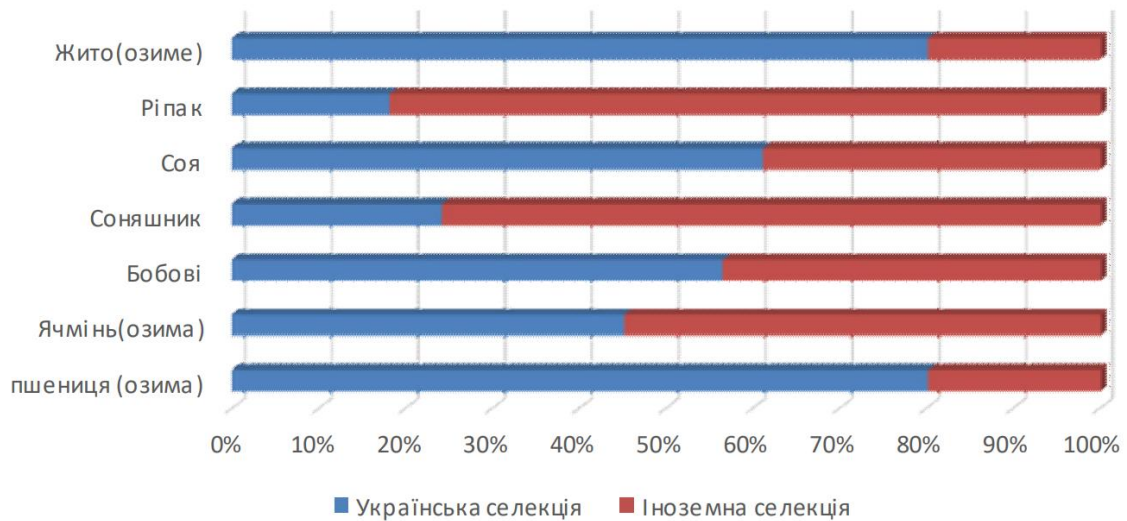


Рис. 2.1. Структура сортів рослин в Україні, %

Джерело: сформовано за даними [24–25].

Щорічно компанія переробляє близько 750 тис т насіння, розробленими з використанням традиційних методів селекції. У компанії працює близько 85 постійних і 220 сезонних співробітників, які займаються обробкою, зберіганням і своєчасним розподілом насіння кукурудзи. Основними напрямками діяльності Euralis є насінництво, селекція, наукові дослідження і торгівля кукурудзою, соняшником, озимим і ярим ріпаком, сорго, соєю, а також виробництво продуктів харчування. Наразі асортимент компанії в Україні включає 9 гібридів кукурудзи. KWS До 1900 р. німецька компанія KWS вже стала лідером у світовій торгівлі насінням цукрових буряків і почала створювати дочірні компанії. В Україні компанія KWS побудувала свій перший насіннєвий завод у 1905 р., відомий як Вінницький насіннєвий завод. У 2001 р. була заснована дочірня компанія KWS-Ukraine, яка займається виробництвом насіння, маркетингом та агропослугами. KWS пропонує українським виробникам 13 гібридів цукрових буряків, 20 гібридів кукурудзи та високоефективні гібриди соняшнику, кормових буряків, озимого ріпаку, жита, ярого ячменю та картоплі [11–23]. Структура базових

виробників насіння наведена на рис. 2.2, зовнішня торгівля насінням на рис. 2.3.

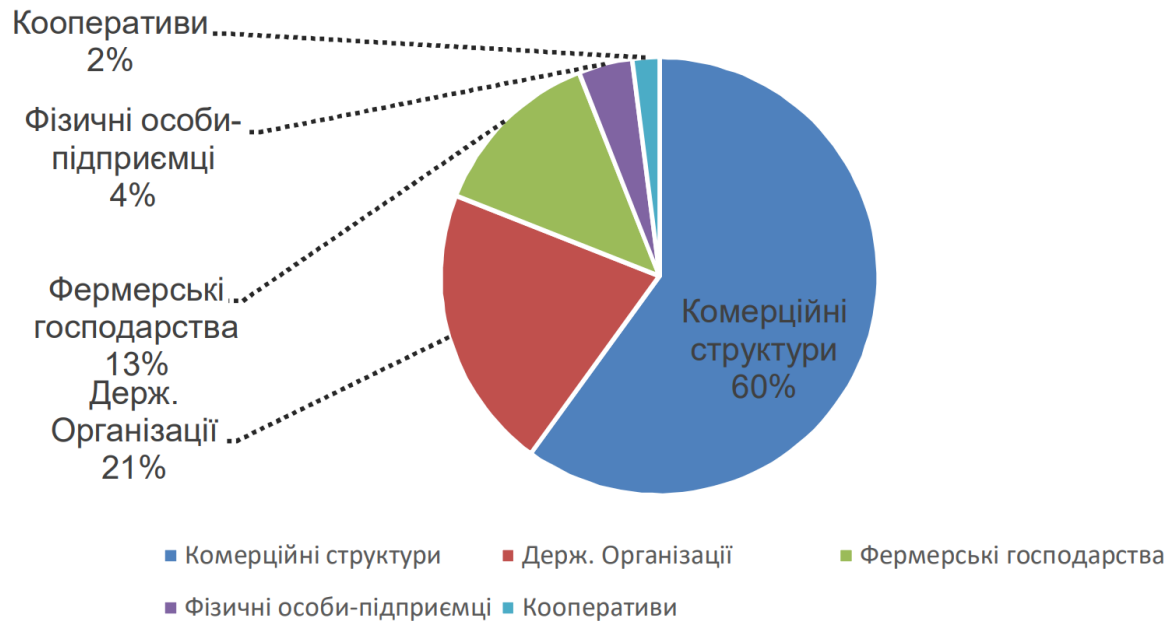


Рис. 2.2. Структура виробників насіння в Україні, %



Рис. 2.3. Зовнішня торгівля насінням в Україні, млн. USD

Джерело: сформовано за даними [11–15].

ТОВ «Лімагрейн Україна» засноване в жовтні 2008 р. як дочірня компанія Limagrain Europe S. A. (Франція) як і компанія Corteva Pioneer прийшла в Україну з дослідницькими ділянками, які були створені в Чернігівській області й почала роботу з тестування нових гібридів кукурудзи та соняшнику. У 2010 р. компанія офіційно оголосила про відкриття дослідницького центру в Любарцях (Київська обл.). Remington / MAS Seeds

Україна Американська компанія Remington Seeds придбала насінницький бізнес французької компанії Mas в Україні. В середині вересня 2021 р. компанія Remington (Індіана) виробляє кукурудзу в с. Гельмяцев (Черкаська обл.). Її завод з переробки насіння, розташований в Дніпропетровській області, має виробничу потужність в 1 млн т/рік, зокрема 90% насіння кукурудзи і 50% насіння соняшнику продаються на внутрішньому ринку України. «Т.В.К. Фермер» в Київській обл. з 2000 р. займається виробництвом насіння озимої пшениці, сої та бобових культур.

Поточний стан ринку насіння в Україні (рис. 2.4–2,5): 1) ефективність виробництва (виробництво насіння в Україні демонструє позитивні тенденції, зокрема завдяки впровадженню нових технологій та сортів, проте, існують проблеми з якістю насіння та його сертифікацією, що впливає на конкурентоспроможність на міжнародному ринку; 2) економічні показники (агробізнес в Україні є важливим сектором економіки, що генерує значну частку ВВП; пандемія COVID-19, війна та інші економічні фактори негативно вплинули на ринок, але загалом сектор залишається стабільним); 3) конкурентоспроможність (українські виробники насіння стикаються з конкуренцією як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках; для підвищення конкурентоспроможності необхідно покращити якість продукції та впроваджувати інноваційні технології). Перспективи розвитку ринку насіння пов'язані із 1) інноваціями та технологіями (впровадження нових технологій у виробництво насіння може значно підвищити його ефективність та якість; інвестиції в наукові дослідження та розробки нових сортів є ключовими для довгострокового успіху); 2) міжнародна співпраця (розширення співпраці з міжнародними партнерами може допомогти в обміні досвідом та технологіями; експорт насіння на міжнародні ринки є перспективним напрямком для українських виробників); 3) регуляторні зміни (необхідно вдосконалити систему сертифікації та контролю якості насіння; підтримка з боку держави у вигляді субсидій та грантів може стимулювати розвиток галузі) [12–18]. Український ринок насіння має значний потенціал для розвитку, але потребує вирішення низки проблем, таких як покращення

якості продукції, впровадження інновацій та розширення міжнародної співпраці. З правильним підходом та підтримкою з боку держави, підприємства з виробництва та продажу насіння можуть досягти високих результатів та стати конкурентоспроможними на світовому ринку. Зростання світової популяції та деградація земельних ресурсів призводять до зменшення площі орних земель на душу населення, що є одним з найгостріших викликів сучасного сільського господарства. Саме цей фактор стимулює розвиток світового ринку насіння.

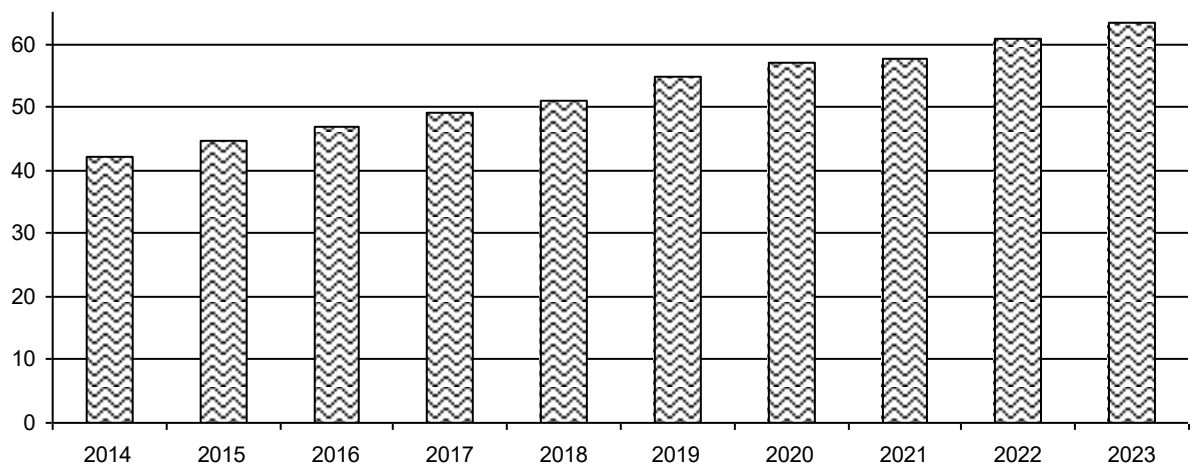


Рис. 2.4. Обсяг продажів на ринку насіння світу, млрд. дол. США

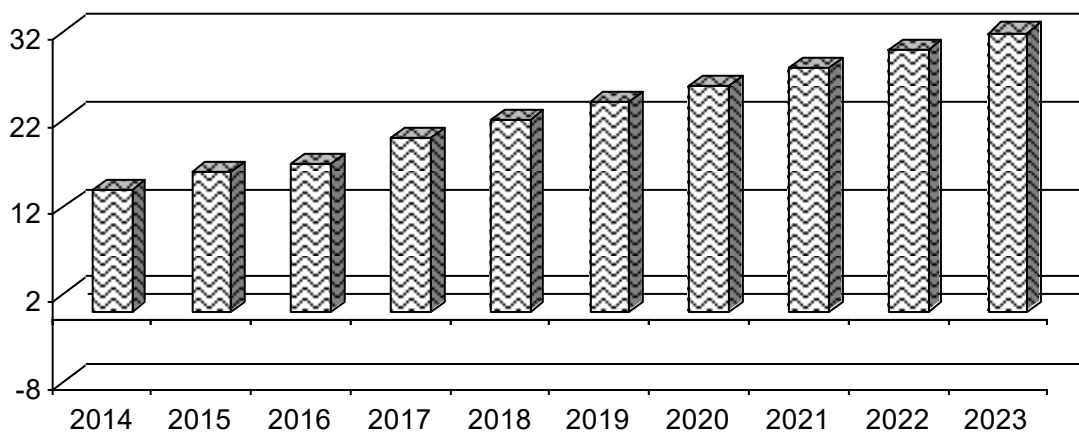


Рис. 2.5. Європейський ринок насіння, млрд. USD

Джерело: сформовано за даними ФАО.

Для забезпечення продовольчої безпеки у умовах дефіциту землі все більшого значення набувають високоврожайні гібридні сорти. Ця тенденція

особливо помітна в країнах Азіатсько-Тихоокеанського регіону, таких як Китай та Індія, де спостерігається стрімкий ріст попиту на насіння [22–28] основних сільськогосподарських культур. Зростання населення планети та деградація земель створюють безпрецедентний попит на високоврожайні сорти насіння. Сільське господарство стоїть перед викликом: забезпечити продовольчу безпеку людства при обмежених ресурсах. Гібридні сорти є ключовим інструментом для вирішення цієї проблеми, дозволяючи отримувати більші врожаї з менших площ. Азіатсько-Тихоокеанський регіон, як найбільш густонаселений регіон світу, є одним з найбільших споживачів насіння. Світовий ринок насіння демонструє стійкий ріст, зі зростаючим попитом на продовольство та корми. Гібридні сорти, особливо рису та кукурудзи, користуються все більшою популярністю. Лідерами ринку є міжнародні агрохолдинги, що ускладнює вихід новим гравцям. Україна, як значний гравець на світовому аграрному ринку, залежить від імпортного насіння, що стримує розвиток вітчизняної селекції. Використання якісних гібридів є ключовим фактором підвищення конкурентоспроможності українських аграріїв та врожайності. Попит на насіння у світі продовжує зростати, особливо на гібриди [1–17].

В Україні сільське господарство є основним сектором економіки, а якість насіння – вирішальним фактором конкурентоспроможності й врожайності. Пропри високий потенціал, український ринок насіння залежить від імпорту. Розвиток вітчизняної селекції та виробництва насіння є важливим завданням забезпечення продовольчої безпеки та підвищення експортного потенціалу. Україна, маючи значні сільськогосподарські ресурси, має залежність від імпортного насіння [10–21]. Це створює ризики для продовольчої безпеки та обмежує можливості для розвитку вітчизняної селекції. Для зміни ситуації необхідно стимулювати розвиток вітчизняного виробництва насіння, інвестувати в наукові дослідження та створювати сприятливі умови для роботи українських селекціонерів.

Конфлікт, який почався навесні 2014 року в Донбасі на Сході України (Донецька і Луганська області) вже вплинули на сільське господарство та

продовольчий сектор, а також на продовольчу безпеку тисяч людей в Україні [11] і за його межами. Конфлікт також призвів до втрати орних земель [19]. Міжнародні санкції, введені після анексія Криму вплинула на російську економіку [30], включаючи сільськогосподарський сектор [22]. Різні багатосторонні санкції, введені Європейським союзом (ЄС) щодо Росії, а також відповідні заходи, вжиті нею, вплинули на торгівлю аграрною продукцією та продовольством в Європі [25]. Виробництво насіння в Україні відображено у табл. 2.1–2.2.

Таблиця 2.1

Щорічна вартість ринку насіння сільськогосподарських культур України

Культура	Площа до збирання насіннєвих посівів, тис га	Урожайність, ц/га	Валовий збір, млн т	Вартість 1 т, тис грн	Вартість усього, млрд грн
Пшениця озима	703	35	2,46	14,1	34,8
Жито озиме	42	20	0,08	11,4	1,0
Ячмінь озимий	120	30	0,36	11,4	4,1
Ріпак озимий	7	20	0,01	80,8	1,1
Пшениця яра	34	25	0,08	12,1	1,0
Ячмінь ярий	228	30	0,68	11,4	7,8
Гречка	34	10	0,03	101,0	3,5
Горох	54	25	0,14	21,6	2,9
Кукурудза	29	15	0,04	60,6	2,7
Соняшник	33	10	0,03	161,6	5,4
Соя	113	20	0,23	29,6	6,7
Разом	1398	x	x	x	71,0

Джерело: сформовано за даними ФАО та Державного комітету статистики України.

Таблиця 2.2

Щорічна вартість ринку насіння сільськогосподарських культур

Культура	Площа посіву, тис. га	Норма висіву на тонн на 1 га	Потреба в насінні, тис. т	Потенційна пропозиція, тис. т	+, - до потреби, тис. т
Пшениця озима	6421	0,25	1605	2461	855
Жито озиме	148	0,22	33	83	50
Ячмінь озимий	873	0,24	209	360	251
Ріпак озимий	974	0,01	5	13	9
Пшениця яра	197	0,22	43	85	42
Ячмінь ярий	1625	0,22	358	683	326
Гречка	108	0,09	10	34	25
Горох	436	0,40	174	136	-38
Кукурудза	4581	0,03	115	44	-70
Соняшник	6058	0,01	42	33	-9
Соя	1709	0,13	222	227	5

Джерело: сформовано за даними ФАО та Державного комітету статистики України.

Пізніше наслідки війни на сході України посилювалися пандемією COVID-19 [9]. Однак ситуація погіршилася, коли Росія почала великомасштабну «спец операцію». в Україні 24 лютого 2022 р. [16]. Втручання призвело до загибелі і поранень цивільного населення [27], а також до руйнування критично важливої цивільної інфраструктури в Україні (наприклад, доріг, портів, аеропортів, залізниць, електромереж і систем питного водопостачання) [22]. Крім того, конфлікт поставив під загрозу глобальну продовольчу безпеку [13]. Конфлікт підірвав виробництво продовольства і торгівлю ним: найбільш важливі регіони-експортери продовольства, починаючи з України та Росії, є світовими експортерами продовольства та сільськогосподарської продукції [18].

Незважаючи на те, що частка Росії і України в світовому ВВП становить всього близько 2%, вони є великими експортерами добрив, мінералів, сільськогосподарської продукції та енергії [25]. Війна в Україні призвела до значних збоїв у торгівлі агропродовольчими товарами із введенням численних експортних обмежень, які в поєднанні з впливом на ціни на продовольство вплинули на продовольчу безпеку в кількох країнах. У лютому 2022 р., ФАО Індекс цін на продовольчі товари зросли на 21% в порівнянні 2021 р., тим самим встановивши новий рекорд, проходячи повз 2.2% від попереднього піку в лютому 2011 р. [12].

За даними банківського аналізу у 2023 р., ціни на кукурудзу та пшеницю значно зросли на 27% і 13% відповідно у січні 2023 р. порівняно з січнем 2021 р. Зростання цін на продовольство призвело до зростання інфляції; у вересні-грудні 2022 р. в більшості країн світу (не лише з доходами нижче середнього, але і з доходами вище середнього і навіть з високими доходами) інфляція була двозначною. В Україні ці тенденції знайшли своє відображення у структурі витрат на виробництво продукції (табл. 2.3). Однак наслідки війни варіювались від регіону до регіону [26] і були особливо помітні в країнах, що залежать від імпорту продовольства України у країнах Африки на південь від Сахари (Wudil та ін., 2022) та на Близькому Сході та в Північній Африці. Різке зростання цін на основні продукти харчування

створив серйозну загрозу увєргнути мільйони людей в злидні і голод, особливо тих, хто проживає в країнах з низьким рівнем доходу, які вже відчувають дефіцит продовольства [19].

Таблиця 2.3

Структура витрат сільськогосподарських культур в Україні, %

Стаття витрат	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.
Оплата праці	13,61	9,49	7,12	5,24
Відрахування на соціальні заходи	1,42	2,78	2,64	1,26
Насіння і посадковий матеріал	11,63	11,87	12,66	9,98
Мінеральні добрива	12,24	16,76	16,28	16,39
Нафтопродукти	17,75	13,15	11,80	10,17
Поточний ремонт	7,56	6,24	5,33	5,25
Амортизація	5,47	6,73	5,95	6,13
Оплата послуг і робіт	10,98	18,20	17,37	9,00
Інші витрати	19,34	14,78	20,85	36,58
Усього	100,0	100,0	100,0	100,0

Джерело: сформовано за даними ФАО та Державного комітету статистики України.

Війна вибухнула в складний момент, коли світ тільки оговтувався від наслідків Пандемія COVID-19. Це поєднало свої наслідки з наслідками пандемії, що призвело до серйозних і далекосяжних наслідків для сільського господарства та продовольчих систем. На додаток до наслідків пандемії, нинішня війна в Україні також призвела до серйозних збоїв у ланцюжках поставок, що призвело до різкого зростання цін на продовольство і сировинні товари в усьому світі. Ескалація цього конфлікту створює серйозні загрози для діяльності Організації Об'єднаних Націй Цілі сталого розвитку не тільки для країн, безпосередньо залучених в конфлікт, але і для інших країн, особливо тих, що розвиваються, які більш схильні до економічної кризи [6–14]. Незважаючи на кілька досліджень щодо впливу конфлікту на продовольчу безпеку та сільське господарство в різних регіонах, країнах і навіть на міжнародному рівні, жоден всебічний систематичний огляд не об'єднав і не проаналізував наявну літературу про предмет дослідження. Лише три попередні наукові огляди розглядали наслідки війни в Україні для агропродовольчого сектору.

2.2. Оцінка асортиментної політики ТОВ «Житомирнасіння»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Житомирнасіння» (далі ТОВ «Житомирнасіння») (далі – ТОВ «Житомирнасіння»), на базі якого монографічно здійснено вивчення питання формування асортиментної політики ТОВ «Житомирнасіння» є підприємством, що спеціалізується на виробництві та реалізації насіння сільськогосподарських культур. Ось основні аспекти організаційно-економічної характеристики цього підприємства: ТОВ «Житомирнасіння» розміщене за адресою 10031, Україна, Житомирська обл., м. Житомир, вул. Під'їзна, буд., 16 (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Загальна характеристика ТОВ «Житомирнасіння»

Показник	Значення
Назва підприємства	Товариство з обмеженою відповідальністю «Житомирнасіння» (далі ТОВ «Житомирнасіння»)
Форма власності	Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ
Керівництво	Управління здійснюється директором, який призначається загальними зборами учасників
Підрозділи	Підприємство має кілька виробничих підрозділів, включаючи відділи вирощування, обробки та пакування насіння
E-mail:	tov.zn@ukr.net
Керівник	Чигир Андрій Михайлович
Види діяльності	46.21 Оптова торгівля зерном, інші види діяльності: оптова торгівля квітами та рослинами, хімічними продуктами, роздрібна торгівля квітами, рослинами, насінням, добривами, кормами, надання в оренду власного чи орендованого майна
Фінансові показники	Підприємство демонструє стабільне зростання доходів завдяки високій якості продукції та розширенню ринків збуту

Джерело: систематизовано автором за даними ТОВ «Житомирнасіння».

Маючи значний ресурсний потенціал ТОВ «Житомирнасіння» займає стійкі позиції на ринку (табл. 2.5). Перспективними стратегіями розвитку ТОВ «Житомирнасіння» вважаємо диверсифікацію діяльності (подальше розширення асортименту продукції, включаючи нові види насіння та супутні товари), інвестиції в технології (впровадження нових технологій для підвищення ефективності виробництва та якості продукції), розширення ринків збуту (активний пошук нових ринків збуту як в Україні, так і за її межами), вдосконалення та оптимізація наявного ресурсного забезпечення.

Таблиця 2.5

Стан внутрішнього та зовнішнього середовища ТОВ «Житомирнасіння»

Сильні сторони	Загрози
Висока якість продукції, сучасні технології вирощування та обробки насіння, наявність сертифікатів якості	Коливання цін на сировину, зміни в законодавстві, економічна нестабільність
Слабкі сторони	Можливості
Залежність від погодних умов, висока конкуренція на ринку	Розширення асортименту продукції, вихід на нові ринки, впровадження інноваційних технологій

Джерело: автора за даними ТОВ «Житомирнасіння».

Фінансові результати господарської діяльності ТОВ «Житомирнасіння» наведено у табл. 2.6. Загальна позитивна динаміка зростання доходів ТОВ «Житомирнасіння» обумовлене як інфляційними процесами, так і впливом процесу адміністрування діяльності підприємства з боку керівника. Започаткована у 2020 р. участь у тендерах стала каналом диверсифікації діяльності підприємства щорічно збільшуючи доходи компанії.

Таблиця 2.6

Результати господарської діяльності ТОВ «Житомирнасіння»

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023 р. до 2020 р. (+/-)
Дохід, млн. грн.	5,870	6,395	7,0446	8,3456	2,4756
Обсяг продажів у тендерах, тис грн	2,800	25,989	203,643	20,620	17,82
Чистий прибуток, млн. грн.	0,3388	0,2729	0,7942	0,7369	0,3981
Активи, млн. грн.	4,740	5,1643	6,1348	6,7354	1,9954
Зобов'язання, млн грн	1,6621	1,2685	1,4466	1,3104	-0,3517
Кількість працівників, осіб	14	14	14	13	-1

Джерело: автора за даними ТОВ «Житомирнасіння».

Стабільне зростання доходів та прибутків дозволяє підприємству інвестувати в нові технології та розширення виробництва, зокрема у кваліфікованих фахівців та спеціалістів (табл. 2.7) в галузі агрономії, технології виробництва та маркетингу й постійне підвищення кваліфікації працівників через тренінги та семінари, використання сучасних інформаційних систем для управління виробничими процесами та логістикою, аналіз ринку та конкурентів для ефективного планування збуту продукції (табл. 2.8). Негативною є тенденція зниження матеріаловіддачі, фондівіддачі, збільшення ступеня зносу основних виробничих фондів та зменшення частки

дебіторської заборгованості можуть свідчити про певні проблеми в ефективності використання ресурсів.

Таблиця 2.7

Ефективність використання персоналу ТОВ «Житомирнасіння»

Показник	2021	2022	2023	2023р. до 2021р.	
				+/-	%
Середня чисельність працівників, осіб	14	14	13	-1	92,9
Фонд робочого часу працівником, днів/рік	250	249	260	10	104,0
Відпрацьовано працівником, днів/рік	233	232	244	12	105,1
Коефіцієнт використання персоналу	0,93	0,93	0,94	0,01	101,1
Отримано чистого доходу на працівника, тис. грн	456,5	503,2	642,0	185,5	140,6
Середньомісячна оплата праці 1 працівника, грн	12,55	14,26	18,72	6,17	149,2
Середньорічна оплата праці працівника, тис. грн	150,6	171,1	224,7	74,1	149,2

Джерело: систематизовано автором за даними ТОВ «Житомирнасіння».

Таблиця 2.8

Рівень забезпеченості виробничими ресурсами ТОВ «Житомирнасіння»

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023 р. до 2021 р.	
				+/-	%
Власний капітал, тис. грн	3769,9	4478,4	4916,8	1146,9	130,4
Статутний капітал, тис. грн.	1268,5	1445,6	1310,4	41,9	103,3
Загальна вартість майна, тис. грн.	5038,4	5924,0	6227,2	1188,8	123,6
Середня вартість основних засобів, тис. грн.	2323,9	2883,4	3300,3	976,4	142,0
Середня вартість оборотних засобів, тис. грн	2840,4	3251,4	3435,1	594,7	120,9
Робочий капітал, тис. грн.	4389,7	5214,6	5725,1	1335,4	130,4
Коефіцієнт зносу основних засобів,	0,32	0,37	0,42	0,1	131,3
Кількість працюючих, осіб	14	14	13	-1	92,9
Фондоозброєність, тис. грн.	166,0	206,0	253,9	87,9	152,9

Джерело: систематизовано автором за даними ТОВ «Житомирнасіння».

Аналіз показників таблиці 2.9 засвідчив, що з 2021 по 2023 рр. мало місце зростання середньорічної вартості основних виробничих фондів, фондоозброєності, середньої вартості оборотних засобів, коефіцієнта обороту оборотних засобів та норми прибутку свідчать про покращення фінансового стану підприємства. Стратегічні перспективи ТОВ «Житомирнасіння» пов'язані із розширенням асортименту продукції, введення нових видів насіння та супутніх товарів, що дозволить задовольнити потреби різних сегментів ринку, виходом на нові ринки через активний пошук нових ринків збуту як в Україні, так і за її межами, зокрема в країнах Європи та Азії, інвестиції в інновації, зокрема впровадження нових технологій вирощування

та обробки насіння для підвищення якості продукції та зниження витрат виробництва, підвищення ефективності виробництва через оптимізацію виробничих процесів та логістики для зниження витрат та підвищення продуктивності.

Таблиця 2.9

Ефективність використання фондів ТОВ «Житомирнасіння»

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023 р. до 2021 р.	
				+/-	%
Середньорічна вартість основних виробничих фондів, тис грн	1975,3	2450,9	2805,3	829,9	142,0
Фондоозброєність (на 1 середньорічного працівника), тис грн	166,0	206,0	253,9	87,9	152,9
Матеріаловіддача, грн	0,44	0,46	0,41	-0,03	92,6
Фондовіддача, грн	2,75	2,44	2,53	-0,22	92,0
Фондоємкість, грн	0,36	0,41	0,40	0,03	108,7
Ступінь зносу основних виробничих фондів, %	0,32	0,37	0,42	0,10	131,3
Середня вартість оборотних засобів, тис грн	2840,4	3251,4	3435,1	594,7	120,9
Коефіцієнт обороту оборотних засобів	2,25	2,17	2,43	0,18	108,0
Тривалість 1 обороту оборотних засобів, днів	162,2	168,5	150,2	-12,0	92,6
Припадає оборотних засобів на 1 грн основних фондів, грн	1,22	1,13	1,04	-0,18	85,2
Частка дебіторської заборгованості в загальному обсязі оборотних активів, %	0,25	0,24	0,21	-0,04	83,6
Норма прибутку, %	5,28	12,95	10,94	5,66	

Джерело: систематизовано автором за даними ТОВ «Житомирнасіння».

Посилення соціальної відповідальності та екологічної стійкості пропонованої продукції, впровадження екологічно чистих технологій та участь у соціальних проектах для підвищення іміджу підприємства, орієнтація на органічне виробництво сприяє підвищенню доходів (табл. 2.10). Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції збільшився з 6390,5 тис. грн у 2021 р. до 8345,6 тис. грн у 2023 р. (приріст становить 1955,1 тис. грн або 30,6%), собівартість реалізованої продукції зросла з 6388,9 тис. грн у 2021 р. до 8175,7 тис. грн у 2023 р. (приріст становить 1786,8 тис. грн або 28,0%). До позитивних тенденцій можна віднести зростання чистого доходу, валового прибутку, фінансового результату від операційної діяльності та чистого фінансового результату свідчать про покращення фінансового стану підприємства, до негативних – загальне покращення супроводжується наявністю проблем в основній діяльності підприємства.

Таблиця 2.10

Фінансові результати діяльності ТОВ «Житомирнасіння»

Показник	2021р.	2022р.	2023р.	2032р. до 2021 р.	
				+ / –	%
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	6390,5	7044,6	8345,6	1955,1	130,6
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	6388,9	6283,1	8175,7	1786,8	128,0
Валовий прибуток (збиток) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	1,6	761,5	169,9	168,3	у 106 раз
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн	335,0	211,3	751,1	416,1	у 2,2 рази
Фінансовий результат від звичайної діяльності, тис. грн	-4,5	-4,2	-22,5	-18,1	у 5 рази
Фінансовий результат від діяльності до оподаткування, тис. грн	332,1	968,6	898,5	566,3	у 2,7 рази
Чистий фінансовий результат (прибуток, збиток), тис. грн	272,9	794,2	736,9	464,0	у 2,7 рази

Джерело: систематизовано автором за даними ТОВ «Житомирнасіння».

Значною мірою результати господарської діяльності визначаються асортиментною політикою підприємства. Склад та структура реалізованої продукції товариства наведена у табл. 2.11. Оцінка пріоритетних напрямів характеризує актуалізацію виробництва та продажу насіння.

Таблиця 2.11

Склад і структура реалізації продукції ТОВ «Житомирнасіння»

Вид продукції	2021 р.		2022 р.		2023 р.		В середньому за три роки	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	+/-	%
Насіннєвий матеріал	2958,8	46,3	3339,1	47,4	3905,7	46,8	946,9	132,0
Засоби захисту рослин органічні	1035,3	16,2	1218,7	17,3	1368,7	16,4	333,4	132,2
Засоби захисту рослин мінеральні	792,4	12,4	880,6	12,5	931,4	11,2	138,9	117,5
Засоби захисту рослин комплексні	466,5	7,3	521,3	7,4	684,3	8,2	217,8	146,7
Мінеральні добрива	377,0	5,9	422,7	6,0	475,7	5,7	98,7	126,2
Органічні добрива	294,0	4,6	310,0	4,4	408,9	4,9	115,0	139,1
Сільськогосподарська продукція	242,8	3,8	267,7	3,8	325,5	3,9	82,6	134,0
Інша продукція	223,7	3,5	84,5	1,2	242,0	2,9	18,4	108,2
Разом	6390,5	100,0	7044,6	100,0	8345,6	100,0	1955,1	130,6

Джерело: систематизовано автором за даними ТОВ «Житомирнасіння».

Специфічний характер роботи магазинів (в межах вузької галузі) та цільової аудиторії (садоводів-городників) прийняття управлінських рішень щодо управління асортиментом здійснюється переважно інтуїтивно або шляхом експерименту (проживання ситуації) на основі ідеї власника, водночас врахування думки кінцевих споживачів та персоналу може сприяти оптимізації через доповнення інформації про вподобання та потенційні запити з метою розширення цільової аудиторії, зокрема продаж продукції через інтернет. Проведене маркетингове дослідження (опитано через google форми 377 осіб, у тому числі дві фокус групи: співробітників (13 осіб) та споживачів (остання категорія розділена на дві підгрупи: реальні споживачі – 188 осіб та потенційні – 176 осіб). Дослідження також враховувало етап здобу інформації про зовнішнє середовище товариства й передбачало неструктуроване інтерв'ю з експертами (керівники структурних підрозділів, представники місцевого самоврядування, голови садово-городніх товариств, представники підприємств-постачальників, а також керівники та продавці аналогічних підприємств міста й області – 10 осіб: по 2 особи з кожної цільової групи). Гендерне представництво опитаних становило таке: 75% жінок та 25% чоловіків, від 27 до 69 років (пропорційно кожної вікової категорії). В результаті опитування отримано дані, які зведено у табл. 2.12.

Високий ступінь довір до продавців та традиційної форми продажу на тлі небажання чекати часто орієнтують споживачів купувати товар у традиційний спосіб (82%). Однак, диверсифікація діяльності та розширення асортименту продукції крім додаткового каналу реалізації (відкриття Інтернет-магазину) дозволяють розширити продаж іншої продукції, зокрема промислового походження, такої як садово-городній інвентар, обладнання, реманент тощо частка якого може бути доведена до 27%, на відміну від 6% від виручки як то є наразі. При цьому споживачі зазначають, що причинами відмови від покупки можуть стати комунікація з продавцем (або складний інтерфейс – в разі, коли мова йде про Інтернет-магазин) – 21%, відсутність товарної пропозиції – 67%, труднощі поставки – 33%, незадовільна робота персоналу – 9%, ціна – 23%, інше – 6%. Зважаючи, що значна частка

споживачів купує продукцію в Інтернет (41%), варто розширити цей сегмент ринку, а можливість доповнити пропозицію у цьому випадку стає більшою, у тому числі через можливість відтермінування поставки. Наявність власного транспорту дозволяє реалізувати бажаний формат доставки в межах області, визначаючи місце та дати поставки безпосереднім клієнтам, наприклад раз на тиждень, а знижка в разі само вивозу у сумі 3% стимулюватиме зростання попиту на 17%. Бажання підтримати вітчизняного виробника також збільшує кількість охочих купувати продукцію на 5%.

Таблиця 2.12

Характеристика споживачів продукції ТОВ «Житомирнасіння»

Питання	Частка, %	
	у спеціалізованому магазині	в інтернеті
Купуєте садово-городні товари		
Так, часто	31	41
Так, рідко	31	37
Ні	18	22
Які причини відмови від покупки		
Недовіра	15	20
Не хочу чекати	35	33
Важливо побачити на власні очі	47	24
Можу придбати в інший спосіб	2	12
Інше	1	10
Які товари частіше купуєте		
Насіннєвий матеріал	25	13
Засоби захисту рослин органічні	18	16
Засоби захисту рослин мінеральні	16	15
Засоби захисту рослин комплексні	13	9
Мінеральні добрива	11	7
Органічні добрива	12	6
Сільськогосподарська продукція	11	7
Інша продукція	6	27
Умови, які визначають вибір магазину (можна обирати кілька відповідей)		
Асортимент товару	69	40
Ціни, нижчі від конкурентів	39	67
Наявність необхідних брендів	11	16
Наявність фізичного магазину	15	5
Знижки й спеціальні пропозиції	18	20
Умови доставки	6	47

Джерело: систематизовано автором за даними ТОВ «Житомирнасіння».

Також 30% опитаних зазначили про залежність якості та ціни товару. Також на рішення щодо покупки впливає наявність вибору товарної пропозиції: до 5 варіантів – 53%, 5–10 варіантів – 31%, понад 10 варіантів –

10%, 6% важко було відповісти. Найбільшою мірою відповідає запиту споживачів стратегія горизонтальної диверсифікації, коли ТОВ «Житомирнасіння» додаватиме до наявної номенклатури аналогічні товари інших торгових марок, розширюючи асортимент супутньою продукцією, наприклад відходи насіння для годівлі тварин чи на органічне добриво, солома й органічні залишки для виробництва біопалива й як підстилка для тварин. Олія (як продукт переробки насіння), борошно та шрот (як продукт переробки насіння), а також сільськогосподарська техніка, садовий інвентар, добрива, засоби захисту рослин, пакувальні матеріали тощо.

Ми оцінили найкращі світові практики, які можуть допомогти підвищити ефективність та привабливість для клієнтів магазинів насіння та варті уваги ТОВ «Житомирнасіння». Серед них такі: 1) цифровізація та онлайн-продажі (Інтернет-магазини: створення зручних онлайн-платформ для продажу насіння, що дозволяє клієнтам легко замовляти продукцію з будь-якого місця); 2) мобільні додатки: розробка додатків для смартфонів, які дозволяють клієнтам переглядати асортимент, отримувати рекомендації та робити покупки; 3) розумне землеробство (Інтернет речей – IoT й використання сенсорів для моніторингу умов зберігання насіння та забезпечення оптимальних умов); 4) аналіз даних: застосування великих даних для прогнозування попиту та оптимізації запасів; 5) екологічні рішення (біорозкладні пакування: використання екологічно чистих матеріалів для пакування насіння, що зменшує вплив на навколишнє середовище); 6) органічні продукти (пропозиція насіння органічних культур, що відповідає зростаючому попиту на екологічно чисті продукти); 7) інтерактивні технології (віртуальна реальність – VR, створення VR-турів по магазинах або демонстраційних полях, що дозволяє клієнтам віртуально ознайомитися з продукцією дозволить зацікавити більш молоду аудиторію споживачів); 8) доповнена реальність – AR для надання додаткової інформації про насіння та його вирощування через смартфони; 9) освітні програми (вебінари та онлайн-курси: проведення навчальних сесій для клієнтів щодо правильного вирощування рослин та догляду за ними й популяризації мережі); 10) інформаційні стенди (розміщення в магазинах стендів з корисною

інформацією про продукцію та поради щодо її використання). Ці інноваційні практики можуть допомогти магазинам насіння залишатися конкурентоспроможними та задовольняти потреби сучасних клієнтів.

Підсумовуючи зазначене вище можна констатувати зростання доходу ТОВ «Житомирнасіння» з 5,870 млн грн у 2020 р. до 8,3456 млн грн у 2023 р., що охарактеризується як стабільне зростання. Хоча чистий прибуток зріс з 0,34 млн грн у 2020 р. до 0,74 млн грн у 2023 р., спостерігається деяке зниження у 2023 р. порівняно з 2022 р. Зростання активів з 4,74 млн грн у 2020 р. до 6,7 млн грн у 2023 р. за зменшення зобов'язань, свідчить про покращення фінансової стійкості. Незначне зменшення кількості працівників з 14 до 13 осіб за умови збільшення середньорічної оплати праці та коефіцієнта використання персоналу свідчить про підвищення продуктивності праці.

Висновки до розділу 2

1. Валовий прибуток від реалізації продукції ТОВ «Житомирнасіння», на базі якого монографічно проведено оцінку асортиментної політики підприємства збільшився з 1,6 тис грн у 2021 р. до 170 тис грн у 2023 р. (приріст становить 168 тис грн, що є значним покращенням – у 106 разів). Фінансовий результат від операційної діяльності збільшився з 335 тис грн у 2021 р. до 751 тис грн у 2023 р. (приріст становить 416 тис грн або удвічі). Фінансовий результат від звичайної діяльності залишився негативним, з -4,5 тис грн у 2021 р. до -22,5 тис грн у 2023 р. (зниження становить 18 тис грн або у 5 разів). Фінансовий результат до оподаткування збільшився з 332 тис грн у 2021 р. до 898 тис. грн у 2023 р. (приріст становить 566 тис. грн або у 2,7 рази). Чистий фінансовий результат (прибуток, збиток) збільшився з 273 тис. грн у 2021 р. до 736,9 тис. грн у 2023 році (приріст становить 464 тис. грн або у 2,7 рази).

2. Зростання власного капіталу та середньої вартості основних засобів свідчить про інвестиції в розвиток виробництва. Збільшення коефіцієнта

зносу основних засобів вказує на необхідність оновлення обладнання. Основний дохід підприємства формується за рахунок насіннєвого матеріалу (близько 47%). Значне зростання доходів від засобів захисту рослин (органічні та мінеральні) свідчить про успішну диверсифікацію асортименту. Сильними сторонами ТОВ «Житомирнасіння» є висока якість продукції та сучасні технології вирощування, наявність сертифікатів якості, що підвищує конкурентоспроможність. До слабких сторін ми віднесли залежність від погодних умов та висока конкуренція на ринку, збільшення ступеня зносу основних виробничих фондів.

3. Основні проблеми ТОВ «Житомирнасіння» проявлені як залежність від погодних умов, висока конкуренція на ринку, збільшення ступеня зносу основних засобів. Напрямами їх розв'язання вбачаємо диверсифікацію діяльності (подальше розширення асортименту продукції, включаючи нові види насіння та супутні товари), інвестиції в технології (впровадження нових технологій для підвищення ефективності виробництва та якості продукції), розширення ринків збуту (активний пошук нових ринків збуту як в Україні, так і за її межами), оновлення обладнання (інвестиції в нове обладнання для зниження ступеня зносу основних засобів) та подальше підвищення кваліфікації персоналу. Ці заходи допоможуть ТОВ «Житомирнасіння» зміцнити позиції на ринку та забезпечити майбутній стабільний розвиток.

РОЗДІЛ 3

ФОРМУВАННЯ АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ЯК ЕЛЕМЕНТА КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Пріоритетні стратегії асортиментної політики підприємств

Базовими стратегіями асортиментної політики вітчизняних та зарубіжних підприємств є формування асортименту (вітчизняні підприємства часто орієнтуються на оптимізацію асортименту для задоволення попиту споживачів та підвищення економічної ефективності, основна увага приділяється зниженню витрат та підвищенню конкурентоспроможності через раціональне управління асортиментом – додаток А), маркетингова орієнтація (включає аналіз ринку та споживчих потреб, використання цифрових маркетингових інструментів для просування продукції та залучення нових клієнтів), інновації та дослідження (інвестиції в дослідження та розробки нових продуктів для розширення асортименту та підвищення його привабливості, співпраця з науково-дослідними установами для впровадження інновацій), глобальна орієнтація (дозволяє бізнесом швидко адаптувати асортимент до різних ринків, використання глобальних ланцюгів постачання для забезпечення різноманітності та якості продукції), інноваційні підходи (впровадження інноваційних технологій створення нових продуктів та покращення існуючих, активне використання аналітики даних для прогнозування попиту та оптимізації асортименту), екологічна відповідальність (впровадження стратегій сталого розвитку та екологічно чистої продукції, підтримка соціальних та екологічних ініціатив для підвищення репутації та залучення екологічно свідомих споживачів, оптимізація витрат – додаток Б та маркетинговій орієнтації, але можуть покращити інноваційні підходи та глобальну орієнтацію, висока адаптивність до глобальних ринків та інноваційні підходи та/або, локальні потреби та культурні особливості). Ці стратегії можуть бути корисними для розробки

ефективної асортиментної політики, яка забезпечить стійкий розвиток та конкурентоспроможність підприємства (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Оцінка ефективності системи управління товарним асортиментом

Джерело: сформовано за даними [12–21].

Базові стратегії асортиментної політики, які використовуються як вітчизняними, так і зарубіжними підприємствами наведені у таблиці 3.1. результатами впровадження зазначених стратегій є зменшення ризиків (розширення асортименту дозволяє зменшити залежність від одного продукту, що знижує ризики, пов'язані з коливаннями попиту) внаслідок диверсифікації асортименту; збільшення прибутків (нові продукти сприяють появі нових клієнтів та зростанню загального обсягу продажів); водночас, ускладнюючи управління (розширення асортименту супроводжується ускладненням управління виробництвом та логістикою); адаптацією до

місцевих умов, як наслідок, підвищення лояльності клієнтів, зростання витрат внаслідок додаткових витрат на дослідження та розробку; набуття конкурентних переваг через впровадження інновацій та, як наслідок, зміцнення ринкових позицій; підвищення ризиків від ведення інноваційної діяльності та можливої невдачі від появи нових продуктів на ринку.

Таблиця 3.1

Стратегії формування асортиментної політики підприємств

Вітчизняні підприємства	Зарубіжні підприємства
Диверсифікація асортименту: розширення асортименту за рахунок нових продуктів, які доповнюють основну продукцію. Це дозволяє зменшити ризики, пов'язані з коливаннями попиту на окремі товари	Глобалізація асортименту: створення універсального асортименту, який може бути успішно реалізований на різних ринках світу. Це дозволяє зменшити витрати на розробку нових продуктів для кожного окремого ринку
Адаптація до місцевих умов: врахування специфіки регіональних ринків та адаптація асортименту до місцевих потреб і вподобань споживачів	Преміум-сегмент: розробка та просування продукції преміум-класу, яка орієнтована на споживачів з високим рівнем доходу з метою отримання вищих прибутків через більш високі ціни
Інноваційні продукти: впровадження нових технологій та розробка інноваційних продуктів, які відповідають сучасним тенденціям та потребам ринку	Екологічна відповідальність: впровадження екологічно чистих технологій та розробка продукції, яка відповідає вимогам сталого розвитку через вищу привабливість продукції серед екологічно свідомих споживачів

Джерело: систематизовано автором за даними [13–32].

Таким чином, глобалізація асортименту з одного боку спонукає зниження витрат (універсальний асортимент дозволяє зменшити витрати на розробку нових продуктів для кожного окремого ринку), сприяє розширенню ринків (продукти, які можуть бути реалізовані на різних ринках, дозволяють підприємствам розширювати свою присутність у світі); з іншого боку, це може вимагати стандартизації продуктів, що обмежує їх адаптацію до специфічних потреб окремих ринків; а преміум-сегмент поряд із вищими прибутками орієнтований на споживачів з високим рівнем доходу, що обмежує потенційний ринок. Екологічна відповідальність підвищує привабливість продукції, є трендом сьогодення для екологічно свідомих споживачів та супроводжується додатковими витратами на впровадження екологічно чистих технологій й може вимагати значних інвестицій.

3.2. Напрями удосконалення асортименту ТОВ «Житомирнасіння»

За нашими оцінками перспективних напрямів розвитку ТОВ «Житомирнасіння» внесемо та обґрунтуємо проєктні пропозиції зростання. Так, пріоритетними визнано диверсифікацію діяльності (розширення асортименту продукції, введення нових видів насіння та супутніх товарів, розширення асортименту засобів захисту рослин та добрив), інвестиції в технології (впровадження нових технологій, використання сучасних технологій вирощування та обробки насіння з метою підвищення його якості, інвестиції в автоматизацію виробничих процесів для підвищення ефективності та зниження витрат), розширення ринків збуту (активний пошук нових ринків, вихід на нові ринки збуту як в Україні, так і за її межами, зокрема в країнах Європи та Азії, участь у міжнародних виставках та ярмарках для просування продукції), оптимізація ресурсного забезпечення, підвищення ефективності використання ресурсів, оптимізація логістичних процесів для зниження витрат, використання сучасних інформаційних систем для управління виробничими процесами та логістикою), соціальна відповідальність та екологічна стійкість (впровадження екологічно чистих технологій, орієнтація на органічне виробництво для підвищення іміджу підприємства, участь у соціальних проєктах для підвищення соціальної відповідальності), підвищення кваліфікації працівників (інвестиції в персонал, постійне підвищення кваліфікації працівників через тренінги та семінари, залучення кваліфікованих фахівців у галузі агрономії, технології виробництва та маркетингу), що стане підґрунтям стабільне зростання доходів, у тому числі через диверсифікацію діяльності та участі у тендерах, підприємство демонструє стабільне зростання доходів, інвестиції в нові технології та розширення виробництва сприяють підвищенню прибутковості. Ці стратегії допоможуть ТОВ «Житомирнасіння» зміцнити свої позиції на ринку, забезпечити конкурентоспроможність та стабільний розвиток.

Додатковими джерелами доходу та напрямками підвищення ефективності функціонування ТОВ «Житомирнасілля» є маркетинг та просування продукції (розробка маркетингової стратегії, використання цифрових маркетингових інструментів для просування продукції, зокрема соціальних мереж, SEO, контент-маркетингу, проведення рекламних кампаній для підвищення впізнаваності бренду та залучення нових клієнтів), посилення партнерства та співпраці, розширення партнерських відносин (співпраця з науково-дослідними установами для впровадження нових технологій та інновацій, пошук стратегічних партнерів для спільного виходу на нові ринки та реалізації спільних проектів), управління ризиками (розробка системи управління ризиками, впровадження механізмів для мінімізації впливу погодних умов на виробництво, створення резервних фондів для покриття можливих фінансових втрат через економічну нестабільність або зміни в законодавстві), вдосконалення виробничих процесів (оптимізація виробничих процесів, впровадження системи управління якістю для забезпечення стабільно високої якості продукції, використання методів бережливого виробництва для зниження витрат та підвищення ефективності), інновації та дослідження (інвестиції в дослідження та розробки, створення власного дослідницького центру для розробки нових видів насіння та технологій, підтримка інноваційних проектів та стартапів у сфері агро технологій), соціальні та екологічні ініціативи (підтримка соціальних та екологічних проектів, участь у програмах з озеленення та збереження біорізноманіття, реалізація соціальних проектів для підтримки місцевих громад та підвищення соціальної відповідальності підприємства), моніторинг та оцінка (постійний моніторинг та оцінка результатів, впровадження системи моніторингу ключових показників ефективності для оцінки результатів діяльності, регулярний аналіз ринку та конкурентів для своєчасного коригування стратегії розвитку). Наша пропозиція для ТОВ «Житомирнасілля», оформлена у вигляді проекту політики диверсифікації, наведена у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Проект диверсифікації діяльності ТОВ «Житомирнасіння»

Показник	Період реалізації проекту, рік			
	2025 р.	2026 р.	2027 р.	2028 р.
Сума інвестицій, тис. грн	10000			
Виручка від реалізації, тис. грн	15000	20000	25000	30000
Витрати на експлуатацію проекту, тис. грн	5000	7000	10000	12000
Амортизаційні відрахування, тис. грн	1000	1100	1200	1300
Ставка дисконту, %	10	10	10	10
Грошові потоки, тис. грн	1000	14100	16200	19300
Дисконтовані грошові потоки, тис. грн	909	11653	12171	14500
Дисконтований грошовий потік з початку експлуатації проекту, тис. грн	1909	27662	56033	89834
Дисконтовані грошові потоки за ставкою дисконту 40%	714	7194	5904	5024
Дисконтовані вигоди, тис. грн	14545	17438	19684	21378
Дисконтовані витрати, тис. грн	13636	5785	7513	8196

Джерело: систематизовано автором за даними ТОВ «Житомирнасіння».

Назва проекту «Розумне насіння для сталого майбутнього», його мета – розробка та впровадження інноваційних технологій для виробництва високоякісного насіння з використанням розумних технологій, що сприятимуть підвищенню врожайності та стійкості до змін клімату. До завдань проекту ми віднесли: 1) дослідження та розробка нових сортів насіння з покращеними характеристиками; 2) впровадження розумних технологій (Інтернет речей, штучний інтелект) для моніторингу та оптимізації процесу вирощування насіння; 3) створення лабораторії для генетичних досліджень та тестування нових сортів; 4) навчання персоналу новим технологіям та методам роботи; 5) підвищення обізнаності фермерів про переваги використання інноваційного насіння.

Доцільність впровадження проекту обумовлена підвищенням врожайності сільськогосподарських культур (нові сорти насіння з покращеними характеристиками дозволять отримувати більші врожаї), стійкість до змін клімату (розумні технології допоможуть адаптуватися до змін клімату та зменшити ризики), економічними вигодами (підвищення врожайності та зменшення витрат на вирощування призведе до збільшення

прибутків), інноваційною спрямованістю (використання Інтернету речей – IoT – для моніторингу умов вирощування), застосуванням штучного інтелекту для аналізу даних та оптимізації процесів, генетичні дослідження для створення нових сортів насіння з покращеними характеристиками. У співпраці із регіональними закладами освіти (Поліський національний університет, Інститут сільського господарства «Полісся» УААН).

Очікуванні результати: підвищення врожайності на 20–0%, зменшення витрат на вирощування на 15–20%, покращення якості насіння та продукції, соціальний ефект – створення нових робочих місць у сфері досліджень та виробництва, підвищення рівня знань та навичок працівників та фермерів, екологічний ефект – збільшення прибутків компанії та фермерів, зменшення витрат на вирощування та обробку насіння, економічний ефект – зменшення використання хімічних добрив та пестицидів завдяки стійким сортам насіння, збереження природних ресурсів через оптимізацію процесів вирощування (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Оцінка економічної ефективності проєкту ТОВ «Житомирнасіння»

Показник	Результат
Сума інвестицій за проєктом, всього тис грн	10000
Сума дисконтованого потоку, тис грн	34119
Чиста теперішня вартість проєкту – Net Present Value, тис грн	24119
Термін окупності проєкту – Payback Period, років	1,11
Внутрішня норма рентабельності – Internal Rate of Return, %	40,0
Коефіцієнт вигід/витрат – Benefit/Cost Ratio, од	3,41
Індекс прибутковості – Profitability Index, од	3,41

Джерело: систематизовано автором за даними ТОВ «Житомирнасіння».

У цілому реалізація проєкту політики горизонтальної диверсифікації ТОВ «Житомирнасіння» у 2025–2028 рр. потребуватиме інвестицій на суму 10 млн грн. наслідком реалізації проєкту стане зростання виручки від реалізації з 15,0 тис. грн у 2025 р. до 30,0 тис. грн у 2028 р. Витрати на експлуатацію проєкту за нашими оцінками також зростуть з 5,0 тис. грн у 2025 р. до 12,0 тис. грн у 2028 р. Амортизаційні відрахування збільшаться з 1

млн грн у 2025 р. до 1,3 млн тис. грн у 2028 р. Грошові потоки значно зростають після першого року: від 1 млн грн у 2025 р. до 19,3 млн грн у 2028 р. При ставці дисконту 10%, дисконтовані грошові потоки зменшуються з 909 тис. грн у 2025 р. до 14,5 тис. грн у 2028 р. Загальні дисконтовані грошові потоки зростають з 1,9 тис. грн у 2025 р. до 89,8 тис. грн у 2028 р.

При ставці дисконту 40%, дисконтовані грошові потоки значно зменшуються: від 714 тис. грн у 2025 році до 5,024 тис. грн у 2028 році. Дисконтовані вигоди зростають з 14,545 тис. грн у 2025 році до 21,378 тис. грн у 2028 році. Дисконтовані витрати зменшуються з 13,636 тис. грн у 2025 році до 8,196 тис. грн у 2028 році. У цілому проєкт демонструє позитивну динаміку зростання виручки та грошових потоків, хоча витрати також зростають. Дисконтовані грошові потоки показують, що проєкт є вигідним при ставці дисконту 10%, але значно менш вигідним при ставці 40%.

Висновки до розділу 3

Пропонована політика горизонтальної диверсифікації, впровадження інновацій та зелених технологій сприятиме зростанню доходів ТОВ «Житомирнасіння», розширенню каналів збуту й збільшенню цільової аудиторії клієнтів. Загальна сума інвестицій по проєкту становить 10,0 тис. грн. Загальна сума дисконтованого грошового потоку становить 34,119 тис. грн. Чиста теперішня вартість проєкту становить 24,119 тис. грн, що свідчить про його прибутковість. Проєкт окупиться за 1,11 років, що є досить швидким терміном окупності. Внутрішня норма рентабельності становить 40%, що є високим показником і свідчить про високу ефективність проєкту. Коефіцієнт вигід/витрат становить 3,41, що означає, що на кожен вкладений гривню проєкт приносить 3,41 грн вигоди. Індекс прибутковості також становить 3,41, що підтверджує високу рентабельність проєкту. У цілому проєкт виглядає дуже привабливим з точки зору інвестицій, оскільки всі показники свідчать про його високу прибутковість та швидку окупність.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. Війна в Україні та світове сільське господарство і продовольча система, насінництво, враховуючи масштаби конфлікту та їх вплив на продовольчу безпеку на глобальному рівні. Негативні наслідки війни для доступності продовольства в основному зумовлені зростанням цін на продовольство та інфляцією. На фізичний доступ до продовольства вплинули збої в глобальних ланцюжках поставок, викликані, зокрема, санкціями, а також збиток, нанесений транспортній, логістичній та експортній інфраструктурі України. Тривалість та розвиток конфлікту визначатимуть рівень волатильності цін на продовольство і невизначеність щодо майбутніх поставок продовольства. Війна вплинула на всі аспекти сталого розвитку, на шкоду екологічним і політичним. Стійкі продовольчі системи можуть допомогти забезпечити доступ до здорової та поживної їжі для всіх, що сприяє економічному розвитку і захисту навколишнього середовища.

2. ТОВ «Житомирнасілля» – це товариство з обмеженою відповідальністю, засноване 16 лютого 1995 р. Компанія розташована в місті Житомир, за адресою вулиця Під'їзна, 16. Основна діяльність компанії пов'язана з виробництвом та постачанням насіння. ТОВ "Житомирнасілля" має досить стабільну фінансову діяльність та ресурси для подальшого розвитку: 1) фінансові ресурси: статутний капітал у сумі 1,181 тис грн, дохід у 2023 р. компанія отримала виторг у розмірі 8,345 тис грн, чистий прибуток у 2023 р. чистий прибуток склав 736,9 тис грн. До матеріальних ресурсів підприємства відносимо основні засоби. Компанія має власне або орендоване нерухоме майно для здійснення своєї діяльності, лабораторії та обладнання для досліджень та розробки нових сортів насіння. У 2023 р. компанія мала 13 працівників, кваліфікований персонал, спеціалісти у сфері агрономії, генетики та технологій вирощування насіння.

3. Середньорічна вартість основних виробничих фондів з 2021 по 2023 рр. збільшилася з 1975 тис. грн у 2021 р. до 2805 тис. грн у 2023 р. Приріст становить 830 тис. грн або 42%. Фондоозброєність (на середньорічного

працівника) зросла з 166 тис. грн у 2021 р. до 254 тис. грн у 2023 р., приріст становить 88 тис грн або 53%. Матеріаловіддача зменшилася на 0,03 грн або 7,4%. Фондовіддача зменшилася з 2,7 грн у 2021 р. до 2,5 грн у 2023 р. (зниження становить 0,2 грн або 8%). Фондоємкість зросла на 0,03 грн або 8,7%. Ступінь зносу основних виробничих фондів збільшився з 0,3% у 2021 р. до 0,4% у 2023 р. (приріст становить 0,1% або 31%). Середня вартість оборотних засобів зросла з 2840 тис. грн у 2021 р. до 3435 тис. грн у 2023 р. (приріст становить 595 тис. грн або 21%). Коефіцієнт обороту оборотних засобів збільшився з 2,2 у 2021 р. до 2,4 у 2023 р. Тривалість 1 обороту оборотних засобів зменшилася з 162 днів у 2021 р. до 150 днів у 2023 р. Частка дебіторської заборгованості в загальному обсязі оборотних активів зменшилася на 0,04% або 16,4%. Норма прибутку зросла з 5,3% у 2021 р. до 10,9% у 2023 р. (приріст становить 5,6%).

4. Фінансова ефективність діяльності ТОВ «Житомирнасіння» характеризується зростанням доходів за період з 2021 по 2023 рр. Протягом останніх років компанія демонструє стабільне зростання доходів, наприклад, у 2022 р. дохід склав 7,044,600 грн, а у 2023 р. — 8,345,600 грн.; також зростав чистий прибуток, що свідчить про ефективне управління витратами та збільшення рентабельності. Це обумовлене використанням сучасних технологій та методів вирощування насіння дозволяє компанії підвищувати продуктивність та якість продукції, інновації. Постійні інвестиції у дослідження та розробку нових сортів насіння сприяють збереженню конкурентоспроможності на ринку.

5. Компанія впроваджує екологічно чисті технології вирощування насіння, що сприяє збереженню природних ресурсів; соціальні ініціативи: Підтримка місцевих громад та створення нових робочих місць; Ці показники свідчать про те, що ТОВ «Житомирнасіння» має достатні ресурси та ефективно використовує їх для досягнення своїх цілей.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабич А., Поповкін І. Розробка колекції сучасного взуття жіночого асортименту з використанням екоматеріалів. *Вісник Хмельницького національного університету. Технічні науки*. 2021. № 6. С. 260-263. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_tekh_2021_6_46
2. Біляк Т. Розвиток сучасної асортиментної концепції торговельних підприємств. *Економіка, управління та адміністрування*. 2024. № 1. С. 10-16. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzhdtu_econ_2024_1_4
3. Булуй О., Плотнікова М., Яковенко О. Цифрова економіка як елемент системи публічних закупівель. *Економіка та суспільство*. 2023. №58. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3265/3197>
4. Вініченко І. І., Шутько Т. І., Ручанчина К. В. Оптимізація асортименту продукції підприємств овочівництва. *Ефективна економіка*. 2021. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2021_1_21
5. Головенко Т. М., Шовкомуд О. В., Бартків Л. Г., Федосєєва Ю. Є. Аналіз асортименту і факторів впливу на якість одягу спеціального призначення. *Товарознавчий вісник*. 2023. Вип. 16. С. 286-297. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tvis_2023_16_26.
6. Голубока Т.В. Процес удосконалення асортименту малих підприємств на промисловому ринку. *B2B МАРКЕТИНГ* 3б. наук. праць XII Всеукр. наук.-практ. конф. 2018. С. 51–52. URL: http://marketing.kpi.ua/files/b2b/Збірник_B2B-2018.pdf
7. Дронова Т. С., Сокол П. М., Півоварова О. Б., Шевченко Т. С. Оцінка асортиментного портфеля (в ритейлі ТОВ "Простор"). *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія : Економічні науки. 2021. № 6(2). С. 20-33. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2021_6\(2\)_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2021_6(2)_5)
8. Єфименко О. В., Сафонова Т. В. Характеристика, асортимент та оцінка якості керамічних побутових виробів в судовій товарознавчій експертизі. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2021. № 9. С. 22-25. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2021_9_5

9. Калініченко С. М., Власенко Т. А., Вітковський Ю. П., Грібіник А. В. Формування асортименту послуг - пріоритетний напрям маркетингової діяльності туристичної фірми. *Innovation and Sustainability*. 2022. Iss. 2. С. 61-67. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/innsus_2022_2_9
10. Кириченко С. О., Половинка К. І. Принципи формування асортиментної політики. *Агросвіт*. 2021. № 1-2. С. 90-94. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit_2021_1-2_12
11. Костромін А. О. Основні аспекти управління товарним асортиментом бізнес-організації. *Молодий вчений*. 2021. № 1(2). С. 163-166. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2021_1\(2\)_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2021_1(2)_12)
12. Кривешко О. В., Кундицька Г. С. Управління асортиментно-цінковою політикою роздрібної торгівлі в кризових умовах. *Ефективна економіка*. 2021. № 3. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2021_3_15
13. Кривешко О., Бобров Д., Новіч Р. Проблеми формування товарного асортименту вітчизняного продуктового ритейлу в умовах війни. *Ефективна економіка*. 2023. №3. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_3_48
14. Кучерук О. Я., Кучерук Р. І. Оптимізація структури асортименту промислового підприємства методом аналізу. *Бізнес-навігатор*. 2021. Вип. 2. - С. 140-144. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav_2021_2_27
15. Кушнір Н. Б., Костриченко В. М., Шандалюк І. О. Економічне обґрунтування асортиментного портфеля в дослідженні товарообороту торговельного підприємства. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економічні науки*. 2021. Вип. 4. С. 122-142. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnuvgrp_ekon_2021_4_13
16. Лебединець В. Т., Донцова І. В., Гаврилишин В. В., Лебединець А. І. Розширення асортименту безглютенових бісквітних напівфабрикатів. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Технічні науки*. - 2021. Вип. 25. С. 52-59. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vlteu_2021_25_9
17. Молнар О. С., Ільченко О. Ю., Головей В. В. Асортиментні концепції в системі збуту підприємств. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2023. № 1. С. 93-97. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2023_1_16

18. Мосієнко О., Плотнікова М. Прийняття управлінських рішень на основі рефлексії. *Наукові перспективи*. 2024. Вип. 1 (43). С. 496–502.

19. Плотнікова М. Ф. Перспективи реалізації конкурентних переваг аграрної продукції в умовах сучасних викликів соціально-економічних систем. *Трансформація практики управління інноваційним розвитком соціально-економічних систем*: кол. моногр. / під заг. ред. Храпкіної В. В., Пічик К. В.; Національний університет «Києво-Могилянська академія». К.: Вид. дім «Києво-Могилянська академія», 2024. С. 206–233.

20. Пономарьова О. А., Мильнікова О. О., Ліннік А. А. Асортимент та стан квітникових насаджень Соборного району м. Дніпро. *Наукові доповіді Національного університету біоресурсів і природокористування України*. 2021. № 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nd_2021_5_15

21. Присяжнюк О., Плотнікова М., Булуй О. Інноваційна модель управління сталим продуктивним соціально-економічним розвитком бізнесу та громад. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2024. Вип. 19. С. 312–320.

22. Присяжнюк О., Плотнікова М., Булуй О. Проектно-інформаційно-комунікаційні технології соціально-економічного управління бізнесом та громадами. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. Вип. 1(10). С. 8–13.

23. Присяжнюк О., Плотнікова М., Сандрацький Б. Управління продажами, якістю продукції та продуктивністю у молочній галузі. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. Вип. 3 (31). С. 474–485.

24. Салій О. О., Баула О. П., Мелеш К. Ю., Кузьміна Г. І. Маркетингові дослідження асортименту лікарських засобів на основі солей природного походження. *Фармацевтичний журнал*. 2022. Т. 77, № 5. С. 23-34. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pharmazh_2022_77_5_5

25. Самілик М., Болгова Н., Перцевий Ф., Биков О. Розширення асортименту натурального желейного мармеладу із вторинної сировини. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Технічні науки*. 2021. Вип. 25. С. 98-105. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vlteu_2021_25_15

26. Сарай Н. Оптимізація економічного аналізу асортиментної політики в контексті стратегічних цілей торговельного підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2021. Вип. 61. С. 132-138. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr_2021_61_25

27. Силка І. М., Гулевата М. А., Целюх В. Я., Гаврильченко П. М. Розширення асортименту кондитерських виробів у закладах ресторанного господарства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2021. № 2. С. 96-99. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2021_2_19
28. Силка І. М., Матияшук О. В., Чарна А. Р. Формування асортименту цукристих кондитерських виробів у закладах ресторанного господарства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2021. № 8. С. 46-48. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2021_8_11
29. Симоненко Л., Іванюк О., Плотнікова М. Сталий розвиток сільських територій у сучасних умовах: соціально-економічний й екологічний аспекти. *Український економічний часопис*. 2024. Вип. 4. С. 60–64.
30. Сім'ячко О., Калуга Н. Товари для домашніх тварин: асортимент і критерії класифікації. *Товари і ринки*. 2021. № 4. С. 79-89. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/tovary_2021_4_10
31. Славінська А., Мица В. Інноваційні технології модульного проектування конструктивно-уніфікованих рядів стабільного асортименту. *Індустрія моди*. 2021. № 2. С. 34-42. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/legpro_2021_2_11
32. Стукальська Н., Запорожан А. Розширення асортименту солодких драглеутворюючих десертів. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2023. № 1. С. 33-39. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2023_1_8
33. Таран-Лала О., Кондратович С. Оцінка ефективності стратегічного управління товарним асортиментом підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. № 12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2022_12_10
34. Ткаченко І., Антоненко А., Бардов В., Омельчук С. Порівняльна оцінка та аналіз асортименту і обсягів застосування пестицидів в різних країнах світу. *Medical science of Ukraine*. 2021. Vol. 17, № 4. С. 95-101. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnmu_2021_17_4_16
35. Турчак І. О. Принципи управління якістю й асортиментом у менеджменті поставок промислового підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2021. № 8. С. 32-36. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfipr_2021_8_8

36. Швець Т., Плотнікова М., Берестовський В., Ремез В. Перспективні напрями організації та планування венчурного бізнесу в умовах сучасних викликів. *Сталий розвиток економіки*. 2024. №3(50). С 474–480.

37. Шевченко В. М., Тараненко І. В., Яременко С. С., Муса Р. А. Аналіз асортиментної політики торгового підприємства та напрями її вдосконалення *Європейський вектор економічного розвитку*. 2023. № 1. С. 119–132. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ever_2023_1_11

38. Шевченко О. Н. Економічна роль розмноження бренду як інструменту маркетингової креативної концепції просування асортименту якісної продукції на ринку для підвищення ефективності підприємницької діяльності: цілі і функції. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 1. С. 88-93. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2022_1_15

39. Юзевич В. М., Павловські Г., Павленчик А. О., Мисюк Р. В., Тиркало Ю. Є., Ільчишин М. З. Оптимізація управлінського рішення щодо асортиментної політики підприємства із використанням математичного моделювання в умовах ризику. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія : Економічні науки. 2023. № 2. С. 126-132. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2023_2_19

40. Яковенко О., Плотнікова М. Теоретичні аспекти формування стратегії розвитку підприємницької діяльності у будівництві. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 59. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3498/3427>

41. Yakobchuk V., Žukovskis J., Lytvynchuk I., Plotnikova M., Bodashevska Yu. Implementation of Polish and Ukrainian Experience of Public-Private Partnership in Territory Sustainable Development. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2024. Vol. 26. Is. 2. P. 150–165.

ДОДАТКИ