

ТОВ «ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «МЕТІНВЕСТ ПОЛІТЕХНІКА»
Факультет автоматизації виробництва та цифрових технологій
Кафедра цифрових технологій та проектно-аналітичних рішень

«Допущено до захисту»

Гарант ОПП

Дмитро ЖЕРЛІЦИН

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня магістра

за підсумками виконання
освітньо-професійної програми
«Бізнес-процеси та операційна ефективність»
за спеціальністю 051 Економіка

на тему «Підвищення операційної ефективності підприємства на основі оптимізації системи управління асортиментом»

Керівник роботи

Дмитро ЖЕРЛІЦИН

Консультант від бази
практики

Андрій ОСАДЧИЙ

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

Здобувач

Євген КРАМАРЕНКО

Підсумкова оцінка за атестацію			
--------------------------------	--	--	--

Голова ЕК

Юлія РЯХОВСЬКА

Запоріжжя 2026

ТОВ «ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «МЕТІНВЕСТ ПОЛІТЕХНІКА»

Факультет	автоматизації виробництва та цифрових технологій
Кафедра	цифрових технологій та проектно-аналітичних рішень
Ступінь вищої освіти	магістр
Спеціальність	051 Економіка
ОПП	Бізнес-процеси та операційна ефективність

ЗАТВЕРДЖУЮ

Гарант ОПП

_____ Дмитро ЖЕРЛІЦИН

«10» вересня 2025 р.

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА**

Крамаренка Євгена Андрійовича

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)

1. Тема роботи Підвищення операційної ефективності підприємства на основі оптимізації системи управління асортиментом»

керівник роботи Жерліцин Дмитро Михайлович, професор, доктор екон. наук,

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом Університету від 10.09.2025 р. №239/10.09.2025

2. Термін подання роботи 26.01.2026 р.

3. Вихідні дані до роботи результати напрацювань провідних вітчизняних та зарубіжних вчених, матеріали базового підприємства (ТОВ ТД «Крос»), результати власних досліджень, інструментарій проектного менеджменту,

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань) Анотація. Зміст. Вступ. 1.Теоретичні та методологічні аспекти інвестиційного проектування в контексті концепції сталого розвитку. 2. Аналіз можливостей реалізації проектів підвищення операційної

ефективності в контексті сталого розвитку бізнесу в умовах ТОВ ТД «Крос». 3. Напрями підвищення операційної ефективності бізнесу при реалізації проекту управління запасами з урахуванням ризиків воєнного часу. Висновки. Перелік використаних джерел. Додатки

5. Перелік графічного (демонстраційного) матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): Програма заходів із мінімізації ризиків проекту. Таблиці розрахунку показників ефективності. Фінансова звітність Результати сценарного аналізу та матриця чутливості. Таблиці інтегральних показників операційної ефективності

6. Консультанти по роботі, із зазначенням розділів роботи, що стосуються їх.

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта
1	<u>Жерліцин Дмитро Михайлович, професор, доктор екон. наук,</u>
2	<u>Жерліцин Дмитро Михайлович, професор, доктор екон. наук,</u>
3	<u>Жерліцин Дмитро Михайлович, професор, доктор екон. наук,</u>

7. Дата видачі завдання 10.09.2025

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів роботи	Термін виконання етапів роботи
1	Розділ 1. Теоретичні та методологічні аспекти інвестиційного проектування в контексті концепції сталого розвитку	25.11.2025 – 06.12.2025
2	Розділ 2. Аналіз можливостей реалізації проектів підвищення операційної ефективності в контексті сталого розвитку бізнесу в умовах ТОВ ТД «Крос»	07.12.2025 – 31.12.2025
3	Розділ 3. Напрями підвищення операційної ефективності бізнесу при реалізації проекту сталого розвитку з урахуванням ризиків воєнного часу	03.01.2026 – 08.01.2026
4	Висновки, перелік посилань, вступ, зміст, реферат	13.01.2026 –

		19.01.2026
5	Подання завершеної роботи. Перевірка на академічний плагіат	20.01.2026 – 22.01.2026
6	Остаточне оформлення роботи, презентаційного матеріалу, автореферату	23.01.2026 – 27.01.2026
7	Рецензування завершеної роботи. захист	28.01.2026 – 29.01.2026

Здобувач

Євген КРАМАРЕНКО

Керівник роботи

Дмитро ЖЕРЛІЦІН

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПІДВИЩЕННЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА ОПТИМІЗАЦІЇ АСОРТИМЕНТУ	5
1.1. Сутність, види, фактори формування ефективності операційної діяльності підприємств	5
1.2. Оптимізація асортименту як складова операційної ефективності	12
1.3. Концепція підвищення операційної ефективності підприємства на основі оптимізації системи управління асортиментом	19
Висновки за розділом 1	28
РОЗДІЛ 2. МЕХАНІЗМИ ТА МЕТОДИ ПІДВИЩЕННЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА ОПТИМІЗАЦІЇ АСОРТИМЕНТУ	29
2.1. Сучасні підходи до формування товарного асортименту торговельного підприємства	29
2.2. Моделі та методи оптимізації системи управління асортиментом	35
2.3. Бізнес-процеси управління асортиментом	41
Висновки за розділом 2	45
РОЗДІЛ 3. ПРАКТИЧНА РЕАЛІЗАЦІЯ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ МЕХАНІЗМІВ ОПТИМІЗАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТОМ	47
3.1. Коротка характеристика ТОВ ТД «КРОС»	47
3.2. Аналіз продажів та асортиментної політики ТОВ ТД «КРОС»	65
3.3. Оцінка операційної ефективності ТОВ ТД "КРОС" на основі оптимізації системи управління асортиментом	68
Висновки за розділом 3	80
ВИСНОВКИ	81
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	85
ДОДАТКИ	89

ВСТУП

У сучасних умовах розвитку ринкової економіки ефективне управління запасами є однією з ключових складових успішної діяльності підприємства. Запаси виступають не лише ресурсною базою для забезпечення безперебійного виробничого процесу та реалізації продукції, а й істотним чинником впливу на фінансові результати та ліквідність компанії. Неефективне управління запасами може призводити до як надмірного накопичення, що збільшує витрати на зберігання та заморожує оборотні кошти, так і до дефіциту необхідних товарів, що негативно впливає на рівень обслуговування клієнтів та конкурентоспроможність підприємства.

Актуальність теми полягає у прямому зв'язку між ефективним управлінням асортиментом та зростанням операційної ефективності бізнесу – це дозволяє знижувати витрати (логістичні, складські, виробничі), підвищувати задоволеність клієнтів завдяки наявності потрібних товарів, оптимізувати ланцюги поставок та отримувати конкурентні переваги в умовах жорсткої ринкової боротьби, що особливо важливо для сучасних підприємств, які прагнуть до сталого розвитку та прибутковості.

Об'єкт роботи – система управління запасами ТОВ «ТД Крос».

Предмет роботи – процес оптимізації асортиментної політики для підвищення ефективності операційної діяльності.

Мета роботи – поглиблення теоретичних знань та закріплення практичних навичок самостійного аналізу та розв'язання проблем з підвищення операційної ефективності підприємства на основі оптимізації системи управління асортиментом. Так, у світі глобалізації та інтенсивної конкуренції, оптимізований асортимент – це спосіб виділитися, запропонувати клієнту те, що йому потрібно, мінімізуючи надлишки та ефективно реалізовувати свою економічну діяльність.

Завдання роботи:

- проаналізувати сучасні підходи до оцінки та підвищення операційної ефективності підприємств, визначити основні види, фактори та показники ефективності операційної діяльності;
- дослідити сутність асортиментної політики та її роль у формуванні операційної ефективності, визначити принципи та методи оптимізації асортименту;
- розробити концептуальні підходи до підвищення операційної ефективності торговельного підприємства на основі оптимізації системи управління асортиментом;
- проаналізувати сучасні практики формування товарного асортименту на торговельних підприємствах та визначити ключові механізми управління асортиментом;
- дослідити моделі та методи оптимізації системи управління асортиментом, включно з економіко-математичними та аналітичними інструментами;
- оцінити бізнес-процеси управління асортиментом, виявити слабкі місця та потенційні резерви підвищення ефективності;
- провести практичний аналіз діяльності ТОВ «ТД Крос», оцінити поточний стан асортиментної політики та її вплив на операційну ефективність підприємства;
- розробити та обґрунтувати рекомендації щодо оптимізації системи управління асортиментом на підприємстві, визначити економічний ефект від їх впровадження.

У роботі передбачено застосування сучасних економіко-математичних методів аналізу запасів, оцінку ефективності асортиментної політики та розробку рекомендацій, спрямованих на зниження витрат і підвищення оборотності товарів, що сприятиме зміцненню фінансової стійкості та конкурентних позицій підприємства.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПІДВИЩЕННЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ
ПІДПРИЄМСТВА ТА ОПТИМІЗАЦІЇ АСОРТИМЕНТУ

4.3. Сутність, види, фактори формування ефективності операційної діяльності підприємств

Операційна діяльність підприємства є основним напрямом управління підприємством, що забезпечує ефективне використання ресурсів для досягнення виробничих і стратегічних цілей. Її сутність полягає в організації, плануванні, контролі та оптимізації операційних процесів, що охоплюють виробництво товарів або надання послуг. Основними завданнями операційного менеджменту є розробка та впровадження ефективних виробничих стратегій, управління ресурсами, контроль якості, мінімізація витрат і забезпечення гнучкості підприємства в умовах мінливого ринкового середовища.

Сутність та завдання операційного менеджменту відображено у табл.1.1.

Таблиця 1.1 – Сутність та завдання операційного менеджменту підприємства

№	Завдання операційного менеджменту	Опис
1	Планування операційної діяльності	Розробка стратегій, визначення виробничих цілей, прогнозування попиту та обсягів виробництва.
2	Організація виробничих процесів	Створення ефективної структури операцій, розподіл ресурсів, визначення технологічних ланцюгів.
3	Управління ресурсами	Забезпечення підприємства необхідними матеріальними, трудовими та фінансовими ресурсами.
4	Контроль якості продукції та послуг	Розробка стандартів якості, впровадження систем контролю та забезпечення відповідності продукції вимогам ринку.

Продовження табл.1.1

№	Завдання операційного менеджменту	Опис
5	Оптимізація витрат	Зниження виробничих витрат, мінімізація витрат та раціональне використання ресурсів.
6	Управління виробничими ризиками	Ідентифікація, аналіз і мінімізація ризиків, пов'язаних із виробничою діяльністю.
7	Впровадження інновацій та нових технологій	Модернізація виробництва, автоматизація процесів, використання передових методів управління.
8	Логістика та управління постачанням	Організація ефективного постачання сировини, управління складськими запасами та дистрибуцією продукції.
9	Оцінка та підвищення продуктивності	Аналіз ефективності використання ресурсів, впровадження методів підвищення продуктивності праці.
10	Гнучкість і адаптація до змін ринку	Забезпечення швидкої реакції на зміни попиту, конкурентного середовища та макроекономічних факторів.

Провідною складовою є впровадження інновацій та сучасних технологій, що дозволяють підвищити продуктивність та конкурентоспроможність компанії. Операційний менеджмент відіграє провідну роль у стабільному розвитку підприємства, сприяючи ефективному використанню ресурсів та адаптації до ринкових викликів.

Планування операційної діяльності є одним із базових процесів операційного менеджменту, що забезпечує ефективне функціонування підприємства та досягнення його стратегічних і тактичних цілей. Воно охоплює комплекс заходів, спрямованих на визначення основних виробничих напрямів, прогнозування попиту, розрахунок обсягів виробництва та раціональне використання ресурсів. Одним із провідних елементів цього процесу є розробка виробничих стратегій, які визначають напрями розвитку підприємства, зокрема вибір оптимальної моделі виробництва, впровадження інноваційних технологій та адаптацію до змін ринкового середовища. Формування виробничих цілей передбачає встановлення конкретних

показників ефективності, таких як обсяги випуску продукції, рівень якості, продуктивність праці та рівень собівартості [11; 15].

Прогнозування попиту є провідним елементом планування, оскільки дозволяє підприємству уникнути дефіциту або надлишку продукції, оптимізувати запаси та підвищити ефективність розподілу ресурсів. Для цього використовуються статистичні методи, економетричні моделі та аналіз тенденцій ринку, що дає змогу підприємству адаптувати виробничу діяльність відповідно до змін споживчих уподобань і конкурентного середовища. Розрахунок обсягів виробництва здійснюється на основі прогнозних даних про попит та потужностей підприємства. Провідне значення має вибір оптимального варіанту виробничого процесу, що забезпечить високу продуктивність та мінімізацію витрат. Це визначення необхідного рівня автоматизації, організацію виробничих ланцюгів та впровадження методів управління запасами.

Організація виробничих процесів є провідним компонентом операційного менеджменту, який визначає ефективність використання ресурсів та загальну продуктивність підприємства. Вона охоплює створення оптимальної структури операцій, розподіл ресурсів між виробничими підрозділами та формування технологічних ланцюгів, що забезпечують безперервність та рентабельність виробництва. Одним із провідних елементів організації виробничих процесів є розробка ефективної операційної структури, яка включає визначення основних виробничих підрозділів, їх функцій та взаємодії між ними. Це дозволяє уникнути дублювання функцій, скоротити виробничі цикли та забезпечити максимальну продуктивність. Рациональна організація виробничої структури також сприяє підвищенню якості продукції та мінімізації виробничих втрат [19, с. 68].

Розподіл ресурсів відіграє провідну роль у забезпеченні безперервного виробництва. Він включає управління матеріальними, трудовими та фінансовими ресурсами з метою їх оптимального використання. Важливим завданням є забезпечення виробничих потужностей необхідною сировиною,

обладнанням і персоналом, а також балансування навантаження між різними підрозділами. Це дає змогу уникнути простоїв, зменшити витрати та підвищити ефективність виробничої діяльності.

Управління ресурсами є одним із напрямів операційного менеджменту, що забезпечує ефективне використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів підприємства. Раціональний розподіл і використання ресурсів відіграють вирішальну роль у досягненні виробничих і стратегічних цілей, підвищенні конкурентоспроможності та забезпеченні стійкого розвитку компанії. Матеріальні ресурси охоплюють сировину, матеріали, комплектуючі, обладнання та інші матеріальні активи, необхідні для виробничого процесу. Ефективне управління цими ресурсами включає своєчасне постачання, оптимізацію запасів, зменшення витрат на зберігання та використання новітніх технологій для контролю руху матеріальних потоків. Важливим аспектом є впровадження систем управління запасами, таких як Just-in-Time (JIT) або MRP (Material Requirements Planning), що дозволяють мінімізувати витрати та уникати надлишкових запасів [27, с. 103].

Трудові ресурси включають персонал підприємства, його кваліфікацію, рівень продуктивності та мотивацію. Управління трудовими ресурсами передбачає підбір, навчання та розвиток працівників, забезпечення їх належними умовами праці та впровадження мотиваційних програм. Оптимізація трудових ресурсів спрямована на підвищення продуктивності, зменшення плинності кадрів і створення сприятливого робочого середовища. Фінансові ресурси є основою забезпечення всіх операційних процесів підприємства, оскільки вони дозволяють здійснювати закупівлю сировини, виплачувати заробітну плату, інвестувати в розвиток і модернізацію виробництва. Ефективне управління фінансовими ресурсами включає бюджетування, фінансове планування, оптимізацію витрат і контроль грошових потоків. Важливим завданням є забезпечення фінансової стабільності підприємства, що досягається шляхом грамотного управління

оборотними коштами, пошуку джерел фінансування та контролю за фінансовими ризиками.

Контроль якості продукції та послуг є невід'ємною складовою операційного менеджменту, що забезпечує відповідність наданих послуг встановленим стандартам і вимогам ринку. Ефективна система контролю якості сприяє підвищенню довіри споживачів, мінімізації виробничих втрат, зменшенню рекламаций і збільшенню рівня задоволеності клієнтів. Одним із основних елементів контролю якості є розробка стандартів якості, які визначають ключові параметри продукції або послуг, що гарантують їх відповідність нормативним вимогам. Такі стандарти можуть бути розроблені на основі міжнародних (ISO 9001), національних або галузевих регламентів, а також внутрішніх політик підприємства. Вони охоплюють технічні характеристики, функціональні властивості, безпечність використання та довговічність продукції [31, с. 60].

Провідним елементом є впровадження систем контролю якості, які можуть включати методи статистичного контролю процесів (SPC), тестування продукції, аудит якості та аналіз відгуків споживачів. Для підприємств із серійним виробництвом ефективним є використання автоматизованих систем контролю, що дозволяють виявляти дефекти на ранніх стадіях виробництва. Крім того, застосовуються методи TQM (Total Quality Management), що передбачають залучення всіх працівників до процесу покращення якості, а також Lean та Six Sigma, що спрямовані на зменшення дефектів і підвищення ефективності виробництва [32, с. 15].

Оптимізація витрат є провідним завданням операційного менеджменту, спрямованим на зниження виробничих витрат, мінімізацію втрат та раціональне використання ресурсів. Вона забезпечує фінансову стійкість підприємства, підвищує його конкурентоспроможність і сприяє зростанню прибутковості. Зниження виробничих витрат досягається завдяки впровадженню енергоощадних технологій, автоматизації процесів та ефективному плануванню виробництва. Мінімізація втрат передбачає

скорочення браку, зменшення надлишкових запасів і оптимізацію логістичних процесів. Раціональне використання ресурсів включає ефективний розподіл матеріальних, трудових і фінансових активів, що дозволяє досягати максимальної продуктивності з мінімальними витратами.

Управління виробничими ризиками є провідним елементом операційного менеджменту, що спрямований на ідентифікацію, аналіз і мінімізацію загроз, пов'язаних із виробничою діяльністю. Ефективне управління ризиками дозволяє зменшити ймовірність простоїв, фінансових втрат і зниження якості продукції. Ідентифікація ризиків передбачає виявлення потенційних загроз, таких як технічні несправності, перебої в постачанні сировини, людські помилки або зміни в нормативно-правовому регулюванні. Аналіз ризиків здійснюється шляхом оцінки їх ймовірності та впливу на виробничі процеси, що дозволяє розробити ефективні заходи реагування. Мінімізація ризиків включає впровадження превентивних стратегій, таких як модернізація обладнання, автоматизація процесів, диверсифікація постачальників та навчання персоналу [33, с. 203].

Впровадження інновацій та нових технологій є ключовим чинником підвищення ефективності виробничих процесів, зниження витрат і забезпечення конкурентних переваг підприємства. Сучасні технологічні рішення дозволяють оптимізувати робочі процеси, підвищити якість продукції та швидко адаптуватися до змін ринкового середовища. Модернізація виробництва передбачає оновлення обладнання, впровадження новітніх матеріалів і вдосконалення виробничих методів. Це дозволяє зменшити енергоспоживання, скоротити кількість дефектної продукції та збільшити продуктивність праці. Важливу роль у цьому відіграє автоматизація процесів, яка включає впровадження роботизованих систем, програмного забезпечення для управління виробництвом (ERP-системи) та технологій штучного інтелекту для прогнозування і планування. Використання передових методів управління, таких як Lean Production, Six Sigma та Agile, сприяє підвищенню ефективності бізнес-процесів, мінімізації втрат і гнучкому реагуванню на

виклики ринку. Цифровізація виробничих процесів, включаючи Інтернет речей (IoT) та аналіз великих даних (Big Data), дозволяє підприємствам приймати обґрунтовані рішення на основі реальних показників і прогнозів [38, с. 209].

Оцінка та підвищення продуктивності є важливим етапом операційного менеджменту, що дозволяє підприємствам досягти більш високих результатів за рахунок ефективного використання ресурсів та впровадження методів покращення робочих процесів. Підвищення продуктивності сприяє зниженню витрат, поліпшенню якості продукції та послуг, а також забезпечує конкурентні переваги на ринку. Аналіз ефективності використання ресурсів передбачає регулярну оцінку результативності використання матеріальних, трудових та фінансових ресурсів. Це вимірювання продуктивності праці, рівня витрат на одиницю продукції, часу виконання операцій і використання технічних засобів. Оцінка ефективності допомагає виявити слабкі місця в виробничих процесах, зокрема, у використанні ресурсів або в організації праці, і визначити напрямки для вдосконалення. Впровадження методів підвищення продуктивності праці є одним із основних способів досягнення конкурентоспроможності. Це використання сучасних технологій автоматизації, оптимізацію робочих місць, перепідготовку персоналу, а також застосування методів Lean для усунення витрат та скорочення часу на виконання операцій. Також важливо стимулювати працівників через мотиваційні програми та поліпшення умов праці, що сприяє підвищенню їх ефективності.

Гнучкість і адаптація до змін ринку є основними складовими операційного менеджменту, що забезпечують підприємству здатність швидко реагувати на коливання попиту, зміни конкурентного середовища та макроекономічні фактори. В умовах глобалізації та швидких змін в економічному ландшафті підприємства повинні бути готові до адаптації, щоб зберегти свою конкурентоспроможність і стабільність. Забезпечення швидкої реакції на зміни попиту включає можливість оперативно коригувати

виробничі плани, змінювати асортимент продукції, пристосовуватися до змінюваних потреб споживачів. Це вимагає впровадження гнучких виробничих систем, таких як Lean production та Agile, які дозволяють підприємствам швидко адаптуватися до нових умов без значних затрат часу чи ресурсів. Зміни в конкурентному середовищі вимагають від підприємства здатності своєчасно оцінювати нові загрози та можливості. Стратегічна адаптація включає моніторинг діяльності конкурентів, аналіз ринкових тенденцій, вивчення інновацій та нових технологій, що можуть бути використані для покращення продукції та процесів. Оперативна адаптація до нових конкурентних реалій допомагає підтримувати лідируючі позиції на ринку. Макроекономічні фактори, такі як зміни в законодавстві, коливання валютних курсів, інфляційні процеси, також впливають на діяльність підприємства. Для ефективної адаптації необхідно впроваджувати системи моніторингу зовнішнього середовища та гнучке фінансове планування, яке дозволяє швидко коригувати стратегію у разі непередбачених змін.

1.2. Оптимізація асортименту як складова операційної ефективності

Планування та організація операційних процесів є невід'ємною частиною ефективного управління підприємством. Вони сприяють оптимізації використання ресурсів, підвищенню продуктивності та зниженню витрат. Операційне планування охоплює всі етапи виробничого процесу, починаючи від прогнозування попиту і закінчуючи управлінням постачанням сировини. Для досягнення цих цілей використовуються різноманітні методи, які допомагають структурувати і координувати діяльність підприємства. Вибір методів залежить від типу підприємства, його виробничих потреб та конкретних цілей. Необхідність правильного планування та організації операційних процесів полягає в тому, що вони дозволяють не лише забезпечити безперервність виробництва, але й адаптуватися до змін у попиті, технологіях та конкурентному середовищі. Методи планування мають на меті

забезпечення збалансованого використання усіх ресурсів і досягнення максимального результату при мінімальних витратах.

Методи планування та організації операційних процесів відображено у табл.1.2.

Таблиця 1.2 – Методи планування та організації операційних процесів

Метод	Опис
Детальне планування	Підхід, за якого кожен етап виробничого процесу ретельно розписується із зазначенням часових рамок та обсягів ресурсів. Цей метод дозволяє чітко контролювати виконання завдань, але може бути менш гнучким у швидко змінюваних умовах.
Планування за допомогою лінійного програмування	Використовується для оптимізації розподілу ресурсів у випадку визначених обмежень. Це дозволяє знайти найефективніший варіант розподілу ресурсів для досягнення конкретних цілей.
Моделювання операційних процесів	Створення моделей, що імітують виробничі процеси, для тестування різних сценаріїв і оцінки їх ефективності. Цей метод дозволяє прогнозувати наслідки змін без впливу на реальний процес.
Метод критичного шляху (СРМ)	Застосовується для визначення найважливіших етапів у проекті та мінімізації часу виконання. Він допомагає виявити критичні завдання, затримка яких призведе до затримки всього проекту.
Гнучке планування (Agile)	Метод, що використовується для швидкої адаптації плану до змін, підходить для проектів з високою невизначеністю. Він включає ітераційне планування та постійне коригування на основі зворотного зв'язку.
Метод планування за принципом «Just in Time» (JIT)	Орієнтується на забезпечення ресурсами лише в необхідний момент часу, що дозволяє зменшити складські запаси та витрати на їх зберігання, знижуючи витрати на обслуговування запасів.
Метод економічного замовлення	Підхід до визначення оптимального обсягу замовлення для кожного виду сировини або продукції, що мінімізує загальні витрати на постачання та зберігання матеріалів.
Теорія обмежень (ТОС)	Метод, що фокусується на виявленні «вузьких місць» у виробничих процесах і оптимізації їх роботи для підвищення загальної ефективності.

Детальне планування є одним з основних методів управління операційними процесами, що передбачає ретельне і поетапне розписування всіх етапів виробничого процесу. В цьому підході кожен етап має чітко визначені часові рамки, обсяги необхідних ресурсів та конкретні завдання. Такий метод дозволяє створити структурований і прогнозований план, що забезпечує високий рівень контролю за виконанням завдань і дозволяє підприємству рухатись за чітким графіком.

Основна перевага детального планування полягає в тому, що воно дозволяє ретельно розподіляти ресурси (матеріальні, людські, фінансові) та оптимізувати час для кожної операції. Кожен етап має визначені терміни, завдяки чому менеджери можуть своєчасно виявляти відхилення від плану та оперативно коригувати ситуацію. Це забезпечує високу точність у виконанні виробничих процесів і знижує ризик затримок. Однак цей метод має певні недоліки, особливо в умовах високої динаміки ринку. Детальне планування може бути менш ефективним у випадку швидких змін у зовнішньому середовищі, коли необхідно швидко адаптуватися до нових умов. Зміни попиту, появи нових технологій або зміни в конкурентному середовищі можуть зробити заздалегідь складений детальний план менш релевантним, а коригування плану може забрати значну кількість часу. У таких випадках підприємство може бути менш гнучким, оскільки важливо забезпечити точність і сталість, навіть якщо це вимагає затримок або ускладнень у виконанні завдань [40, с. 76].

Планування за допомогою лінійного програмування – це метод, який застосовується для оптимального розподілу обмежених ресурсів, щоб досягти найкращих результатів. Цей підхід використовують, коли є певні обмеження, такі як обмежена кількість ресурсів, часу чи потужностей, і необхідно знайти найефективніший спосіб їх використання. Метою лінійного програмування є побудова математичної моделі, у якій визначається, як розподіляти ресурси для досягнення певної мети, наприклад, максимізації прибутку або мінімізації витрат. Цей метод передбачає формулювання цільової функції, яка визначає,

що саме потрібно оптимізувати, а також встановлення обмежень, наприклад, на кількість сировини чи обсяг виробництва.

На основі цього розв'язується завдання, яке допомагає знайти оптимальний варіант використання ресурсів у межах заданих умов. Перевага цього методу полягає в тому, що він дозволяє знайти ефективне рішення навіть у складних умовах обмеженості ресурсів, забезпечуючи максимальну ефективність. Однак лінійне програмування вимагає точних даних для побудови моделі і може бути складним у випадку, якщо обмеження є нелінійними або якщо змінні в задачі дуже різноманітні. Попри це, метод широко використовується в багатьох сферах, таких як виробництво, логістика, планування запасів, де потрібно ефективно розподіляти ресурси для досягнення конкретних цілей.

Моделювання операційних процесів – це метод, який передбачає створення комп'ютерних або математичних моделей, що імітують реальні виробничі процеси. Такий підхід дозволяє тестувати різні сценарії і варіанти змін у процесах, щоб оцінити їх ефективність без необхідності впливати на реальний виробничий процес. Основна мета моделювання – це прогнозування наслідків змін, таких як впровадження нової технології, зміни в обсягах виробництва чи зміни в організації праці. Це дає змогу оцінити потенційні ризики та вигоди, перш ніж реальні зміни будуть впроваджені на підприємстві.

Таким чином, моделювання дозволяє уникнути помилок і оптимізувати процеси до їх фактичної реалізації. Цей метод є особливо корисним для підприємств, які працюють в умовах невизначеності або мають складні виробничі ланцюги, де зміни можуть призвести до значних наслідків. Використання моделювання дає можливість тестувати різні варіанти розвитку ситуації і вибрати найефективніший без ризику порушення нормальної роботи підприємства. Моделювання операційних процесів є інструментом для планування і прогнозування в багатьох сферах, таких як виробництво, логістика та управління проектами.

Метод критичного шляху (CPM) – це техніка планування і управління проектами, яка допомагає визначити найважливіші етапи проекту, що мають найбільший вплив на загальний час виконання. Цей метод дозволяє виявити так звані «критичні завдання», виконання яких має прямий вплив на терміни завершення проекту. Якщо будь-яке з цих завдань затримається, це призведе до затримки всього проекту. Процес використання методу критичного шляху полягає в тому, щоб побудувати послідовність всіх етапів проекту, визначити час, необхідний для виконання кожного етапу, а також залежності між ними. Потім визначається, який саме набір завдань утворює найтриваліший шлях від початку до кінця проекту.

Цей шлях і є критичним, тому що навіть мінімальна затримка в будь-якому з етапів, що входять до нього, призведе до затримки завершення всього проекту. Метод критичного шляху допомагає менеджерам зосередити увагу на найбільш важливих етапах і забезпечити ефективний контроль за їх виконанням, щоб уникнути затримок. Він дозволяє оптимізувати ресурси і зусилля, адже дозволяє точно ідентифікувати, які завдання потребують особливої уваги, а також які етапи можуть бути виконані паралельно без шкоди для термінів проекту [37, с. 134].

Гнучке планування (Agile) – це методологія управління проектами, яка спрямована на швидку адаптацію до змін і підходить для проектів, де існує висока невизначеність або швидко змінюються умови. Головною особливістю цього підходу є ітераційне планування, що дозволяє часто переглядати та коригувати план залежно від зворотного зв'язку, отриманого в процесі виконання проекту. Процес гнучкого планування розбивається на кілька коротких етапів або ітерацій, за кожен з яких створюється частина кінцевого продукту. Після кожної ітерації проводиться оцінка виконаної роботи і отримується зворотний зв'язок від клієнтів або користувачів, що дає змогу коригувати подальші кроки. Це дозволяє швидко реагувати на зміни вимог або умов, мінімізуючи ризики, пов'язані з невизначеністю. Однією з головних переваг Agile є його здатність до швидкої адаптації, що робить цей метод

особливо ефективним у проектах, де важливі інновації або де ситуація може змінюватися на всіх етапах роботи. Гнучке планування дозволяє командам швидко реагувати на нові виклики, покращувати продукт на основі актуального зворотного зв'язку і досягати більшої гнучкості в управлінні проектом. Це робить Agile ідеальним для технологічних розробок, стартапів, а також проектів, де важливе постійне вдосконалення продукту і високий рівень взаємодії з кінцевими користувачами [34, с. 108].

Метод планування за принципом «Just in Time» (JIT) орієнтується на забезпечення виробничих процесів необхідними ресурсами лише в момент їх безпосередньої потреби, що дозволяє зменшити або навіть усунути необхідність у великих складських запасах [28, с. 47]. Цей підхід сприяє значному скороченню витрат, пов'язаних з зберіганням і обслуговуванням запасів, оскільки компанія отримує матеріали та компоненти саме тоді, коли вони необхідні для виробництва або реалізації. Основна ідея JIT полягає в тому, щоб оптимізувати ланцюг постачання і виробництва, мінімізуючи час між замовленням і отриманням ресурсів, а також час, протягом якого ці ресурси зберігаються на складі. Це дозволяє значно знизити витрати на зберігання, управління запасами, а також уникнути фінансових витрат, пов'язаних з перевантаженням складських приміщень. Проте, метод JIT також має свої виклики. Він вимагає високого рівня точності в прогнозуванні попиту та ефективної організації постачання, оскільки будь-які затримки в ланцюгу постачання можуть призвести до перебоїв у виробництві. Однак, за умови правильної організації, цей метод може значно підвищити ефективність, знижуючи витрати на ресурси та мінімізуючи надлишкові запаси. JIT є популярним серед компаній, які прагнуть до оптимізації своїх виробничих процесів, особливо в автомобільній та електронній промисловості.

Метод економічного замовлення (EOQ) – це підхід, який допомагає визначити оптимальний обсяг замовлення для кожного виду послуги або продукції, що дозволяє мінімізувати загальні витрати, пов'язані з постачанням і зберіганням матеріалів. Основна мета цього методу – досягти рівноваги між

витратами на закупівлю, зберігання запасів і витратами на здійснення замовлень [25, с. 86]. При застосуванні методу EOQ, компанія визначає оптимальну кількість товару, яку слід замовляти за один раз, щоб зменшити загальні витрати. Це враховує не лише витрати на закупівлю, але й витрати на зберігання запасів, включаючи оренду складів, страхування і амортизацію. Враховуються витрати на розміщення і обробку замовлень, що дозволяє визначити найбільш вигідний обсяг замовлення для досягнення мінімальних витрат. Метод економічного замовлення застосовується в тих випадках, коли підприємство має стабільний попит на продукцію та може прогнозувати потребу в ресурсах. Це дозволяє не лише оптимізувати витрати на управління запасами, але й покращити ефективність закупівель та зменшити ризик виникнення дефіциту чи надлишку товару. EOQ часто використовують у роздрібній торгівлі, виробництві та логістиці для забезпечення балансованого та ефективного управління запасами.

Теорія обмежень (ТОС) – це метод управління, який зосереджується на виявленні та усуненні «вузьких місць» або обмежень у виробничих процесах, які обмежують загальну ефективність системи. Цей підхід полягає в тому, що будь-яка система або виробничий процес має одне або кілька обмежень, які обмежують її продуктивність. Визначивши ці обмеження, підприємство може спрямувати свої зусилля на оптимізацію роботи цих «вузьких місць», що дозволяє підвищити загальну ефективність і результативність виробництва.

Основним принципом ТОС є те, що усунення або полегшення обмежень дає найбільший ефект для підвищення продуктивності всього процесу. Наприклад, якщо на певному етапі виробництва є обмеження, яке затримує роботу всієї системи, то усунення цього обмеження або його оптимізація дозволить значно збільшити потужність всього виробничого процесу. Підхід ТОС використовує цикл постійного вдосконалення, де кожне виявлене обмеження усувається, після чого система знову оцінюється на наявність нових обмежень. Теорія обмежень застосовується для оптимізації виробничих процесів, логістики, а також у сфері управлінських і бізнес-процесів. Вона є

ефективним інструментом для підприємств, що прагнуть збільшити свою продуктивність і скоротити витрати, зосереджуючи увагу на усуненні найважливіших факторів, які гальмують загальну ефективність.

1.3. Концепція підвищення операційної ефективності підприємства на основі оптимізації системи управління асортиментом

Показники ефективності операційного менеджменту є інструментами для вимірювання та оцінки результативності управлінських заходів, спрямованих на організацію та оптимізацію виробничих процесів. Вони дозволяють не лише оцінити поточний стан підприємства, але й визначити напрямки для покращення в майбутньому.

Оцінка ефективності є необхідною для розуміння, наскільки успішно досягнуті поставлені цілі та які аспекти потребують уваги для підвищення загальної результативності. Показники ефективності можуть включати фінансові, продуктивні, якісні, а також інші спеціалізовані метрики, що стосуються управління ресурсами, часом, витратами та інноваціями.

Показники ефективності операційного менеджменту та їх оцінка відображені у табл.1.3.

Таблиця 1.3 – Показники ефективності операційного менеджменту та їх оцінка

Показник	Опис
Продуктивність	Вимірюється через співвідношення наданої послуги до витрачених на послугу ресурсів. Це показник, який дозволяє оцінити, наскільки ефективно використовуються ресурси для виробництва.
Час виконання замовлення	Визначає середній час, необхідний для виконання одного замовлення від моменту його отримання до готовності продукції. Цей показник важливий для оцінки ефективності виробничих та логістичних процесів.
Вартість послуги	Дозволяє оцінити економічну ефективність та здатність підприємства контролювати витрати.
Якість продукції	Оцінюється через рівень дефектів, повернень або рекламаций на продукцію. Показник важливий для

	підтримання високих стандартів якості та задоволення споживачів.
--	--

Продовження таблиці 1.3

Запасні витрати	Визначає витрати на зберігання запасів, включаючи витрати на склади, транспортування та управління запасами. Цей показник важливий для оцінки ефективності логістики та управління запасами.
Рівень використання обладнання	Вимірює, як часто використовується обладнання в межах своїх можливостей. Високий рівень використання означає, що обладнання працює на оптимальному рівні, що позитивно впливає на ефективність виробництва.
Використання робочої сили	Показує, наскільки ефективно використовуються трудові ресурси. Оцінюється через співвідношення наданих послуг до витрачених годин праці.
Операційна гнучкість	Оцінка здатності підприємства швидко адаптуватися до змін у попиті або умовах ринку. Гнучкість операцій є важливою для підтримки конкурентоспроможності в умовах змінної економічної ситуації.
Кількість відмов чи поломок	Показник, що визначає рівень збоїв у виробничих процесах або поломок обладнання. Важливий для оцінки надійності та безперебійності виробничих операцій.
Показник продуктивності праці	Оцінює ефективність використання праці через кількість продукції на одного працівника за одиницю часу. Визначає здатність підприємства оптимізувати робочі ресурси для досягнення високої продуктивності.

Необхідною частиною процесу оцінки є виявлення ключових показників, які відповідають за основні аспекти діяльності підприємства. Система показників ефективності операційного менеджменту допомагає менеджерам ухвалювати обґрунтовані рішення для підвищення ефективності підприємства в умовах динамічних змін ринку.

Продуктивність – це один із основних показників ефективності виробничої діяльності, який дозволяє оцінити ефективність використання ресурсів на підприємстві. Вона вимірюється як співвідношення між обсягом виготовленої продукції та витраченими ресурсами, зокрема робочою силою, матеріалами, енергією чи часом. Цей показник дає змогу визначити, наскільки ефективно підприємство використовує свої ресурси для досягнення конкретних результатів. Чим вищий рівень продуктивності, тим більше продукції можна виготовити, використовуючи ту саму кількість ресурсів.

Наприклад, підвищення продуктивності праці може бути досягнуте через покращення кваліфікації працівників або впровадження нових технологій, що дозволяють зменшити час на виконання певних завдань. Аналіз продуктивності є важливим для оцінки оптимальності роботи підприємства, оскільки він дозволяє визначити, де виникають затримки або неефективне використання ресурсів. Підвищення продуктивності дає змогу зменшити витрати та збільшити конкурентоспроможність підприємства на ринку, що є ключовим фактором для досягнення успіху в умовах економічної конкуренції [26, с. 85].

Час виконання замовлення – це показник, який визначає середній час, необхідний для обробки одного замовлення, починаючи від моменту його отримання і до моменту готовності продукції або послуги до доставки клієнту [23, с. 207]. Цей показник включає всі етапи виробничого і логістичного процесу: від планування та організації виробництва до остаточного транспортування продукції споживачеві. Час виконання замовлення є провідним показником для оцінки ефективності як виробничих, так і логістичних процесів на підприємстві. Його зменшення дозволяє покращити рівень обслуговування клієнтів, забезпечити швидку реакцію на змінний попит і підвищити конкурентоспроможність підприємства. Довгий час виконання замовлення може свідчити про наявність затримок у виробничих чи транспортних процесах, що, у свою чергу, може призвести до зниження задоволеності клієнтів і втрати замовлень. Тому підприємства прагнуть оптимізувати цей показник шляхом удосконалення процесів, автоматизації, покращення взаємодії між відділами та мінімізації логістичних затримок.

Вартість одиниці продукції – це економічний показник, який розраховується як співвідношення загальних витрат на виробництво до кількості одиниць виготовленої продукції. Вона містить всі витрати, які підприємство несе на кожну одиницю продукції: витрати на сировину, матеріали, енергію, оплату праці, амортизацію обладнання та інші виробничі витрати [24, с. 73]. Цей показник дозволяє оцінити економічну ефективність

виробничого процесу, оскільки низька вартість одиниці продукції свідчить про ефективне використання ресурсів і зниження витрат. Вартість одиниці продукції є необхідним для підприємств, оскільки вона впливає на конкурентоспроможність продукції на ринку. Підвищення цієї вартості може вказувати на неефективність у використанні ресурсів, необхідність оптимізації процесів або на збільшення витрат на виробництво. Підприємства прагнуть контролювати та знижувати вартість одиниці продукції шляхом покращення технологічних процесів, зниження витрат і підвищення продуктивності праці.

Якість продукції – це провідний показник, що визначає ступінь відповідності виготовленої продукції встановленим стандартам та вимогам споживачів [22]. Оцінюється вона через кількість дефектів, повернень або рекламаций, які виникають після продажу продукції. Якщо продукція часто має дефекти або потребує повернення, це може свідчити про низьку якість виробництва та призвести до зниження довіри з боку споживачів. Високий рівень якості продукції є критичним для забезпечення задоволення споживачів та підтримання репутації підприємства на ринку. Для цього необхідно впроваджувати системи контролю якості, здійснювати регулярні перевірки на всіх етапах виробництва та забезпечувати відповідність продукції вимогам нормативних стандартів. Зниження кількості дефектів і рекламаций не лише підвищує рівень задоволення клієнтів, але й зменшує витрати на повернення та доопрацювання продукції, що в кінцевому підсумку позитивно впливає на фінансові результати підприємства.

Запасні витрати – це витрати, пов'язані з утриманням і зберіганням запасів на підприємстві. Вони містять витрати на оренду або утримання складів, транспортування матеріалів і готової продукції, а також витрати на управління запасами, зокрема на контроль, інвентаризацію та адміністрування [21, с. 88]. Цей показник є необхідним для оцінки ефективності логістичних та складських процесів на підприємстві. Високі запасні витрати можуть свідчити про неефективну організацію логістики, надмірні запаси або погане управління складськими ресурсами. Для підприємства оптимізація цих витрат

є важливою, оскільки зменшення запасних витрат дозволяє знижувати загальні витрати на зберігання товарів, скорочувати час обігу запасів і підвищувати ефективність використання ресурсів. Одним із способів оптимізації є впровадження ефективних систем управління запасами, таких як методи Just in Time (JIT), що дозволяють мінімізувати витрати на склади та зберігання.

Використання робочої сили – це показник, який оцінює ефективність використання трудових ресурсів на підприємстві. Він вимірюється через співвідношення обсягу наданих послуг до витрачених годин праці, що дозволяє визначити, скільки одиниць продукції було виготовлено за одиницю часу роботи працівників [17, с. 93]. Високе використання робочої сили вказує на те, що працівники виконують свою роботу ефективно, забезпечуючи високий рівень продуктивності при мінімальних витратах часу. Це може свідчити про добре організовані робочі процеси, чітке планування та ефективне управління персоналом. Низьке використання робочої сили може вказувати на неефективність у використанні працівників, недостатнє навчання або недоліки в організації роботи, що може призводити до збільшення витрат на оплату праці без відповідного результату. Тому необхідно оптимізувати використання робочої сили, покращувати мотивацію співробітників та впроваджувати ефективні методи організації праці.

Операційна гнучкість – це показник, що відображає здатність підприємства оперативно реагувати на зміни в попиті, умовах ринку або економічному середовищі. Ця характеристика є важливою для забезпечення стабільності і конкурентоспроможності компанії в умовах нестабільної економічної ситуації або швидких змін у зовнішньому середовищі [23, с. 34]. Підприємства з високим рівнем операційної гнучкості здатні адаптувати свої виробничі процеси, модифікувати стратегії та коригувати плани для збереження ефективності навіть у складних умовах. Вони можуть швидко змінювати асортимент продукції, оптимізувати виробничі потужності або змінювати поставки сировини в разі змін попиту. Така гнучкість дозволяє

компаніям уникати значних фінансових втрат та підтримувати стабільність, навіть якщо ринкові умови змінюються. Тому операційна гнучкість є провідним фактором для забезпечення довгострокового успіху підприємства, дозволяючи йому адаптуватися до будь-яких непередбачуваних ситуацій.

Кількість відмов чи поломок – це показник, який визначає частоту збоїв у виробничих процесах або виникнення поломок обладнання на підприємстві. Він є індикатором для оцінки надійності та безперебійності виробничих операцій. Високий рівень відмов свідчить про потенційні проблеми у технічному обслуговуванні або зношеність обладнання, що може призвести до затримок у виробництві, зниження ефективності та зростання витрат на ремонт.

З іншого боку, мінімальна кількість поломок демонструє надійність виробничих систем, що позитивно впливає на стабільність роботи підприємства і допомагає забезпечити безперебійне виконання замовлень. Тому потрібно активно моніторити цей показник для своєчасного реагування та усунення причин відмов, що дозволить підтримувати ефективність і конкурентоспроможність компанії.

Показник продуктивності праці – це вимірювальний інструмент, який оцінює ефективність використання трудових ресурсів на підприємстві. Він визначається через кількість продукції, виготовленої одним працівником за одиницю часу, і дозволяє оцінити, наскільки ефективно використовується робоча сила. Високий показник продуктивності праці свідчить про те, що працівники працюють ефективно, здатні надавати більше послуг за менший час, що позитивно впливає на загальну ефективність підприємства. Це може бути результатом оптимальної організації робочих процесів, висококваліфікованих працівників, впровадження нових технологій або інструментів, що підвищують швидкість і якість роботи. Зниження продуктивності праці може свідчити про неефективне використання робочих ресурсів, необхідність у додатковому навчанні персоналу або необхідність змін в організації праці. Необхідно постійно стежити за цим показником, щоб

вчасно виявляти проблеми та впроваджувати заходи для підвищення ефективності.

Отже, операційний менеджмент є однією з основних складових управлінської діяльності на підприємстві, спрямованою на оптимізацію внутрішніх процесів і забезпечення ефективного використання ресурсів для досягнення стратегічних цілей. Від правильного функціонування операційного менеджменту залежить не лише прибутковість компанії, але й її здатність адаптуватися до змінюваних умов ринку, покращувати якість продукції та послуг і знижувати витрати.

Основні завдання операційного менеджменту можна розглядати як забезпечення ефективного планування, організації та контролю виробничих і логістичних процесів. Це визначення чітких стратегій, ефективний розподіл ресурсів, забезпечення якості продукції, управління витратами і мінімізацію ризиків. Підприємство повинно організувати свої операції таким чином, щоб забезпечити безперервність виробництва, своєчасне постачання ресурсів та високий рівень обслуговування споживачів. Одним із провідних елементів є методи планування та організації операційних процесів.

Для успішного управління операціями використовуються різні методи, серед яких детальне планування, лінійне програмування, метод критичного шляху (CPM), гнучке планування (Agile), метод «Just in Time» (JIT), метод економічного замовлення та теорія обмежень (ТОС). Кожен із цих підходів має свої переваги та застосовується в залежності від умов і специфіки діяльності підприємства. Наприклад, лінійне програмування допомагає оптимізувати розподіл ресурсів, тоді як метод критичного шляху дозволяє визначити важливі етапи проекту і мінімізувати час його виконання. Показники ефективності операційного менеджменту є важливими для оцінки результативності впроваджених стратегій і планів.

До них відносяться продуктивність праці, час виконання замовлення, вартість одиниці продукції, якість продукції, запасні витрати, рівень використання обладнання, використання робочої сили, операційна гнучкість

та кількість відмов чи поломок. Кожен з цих показників дає змогу проаналізувати ефективність роботи підприємства, виявити можливі слабкі місця і визначити напрями для вдосконалення.

Продуктивність праці оцінюється через співвідношення кількості виготовленої продукції та витрачених трудових ресурсів, що дозволяє зрозуміти, наскільки ефективно використовуються робочі ресурси. Час виконання замовлення визначає швидкість виконання запитів клієнтів і є важливим для оцінки ефективності виробничих і логістичних процесів. Вартість одиниці продукції показує, наскільки економічно вигідно здійснюється виробництво. Якість продукції оцінюється через рівень дефектів і рекламаций, що дозволяє контролювати стандарти якості і задоволення споживачів. Запасні витрати вказують на ефективність управління запасами і логістичними процесами. Рівень використання обладнання дає змогу оцінити, наскільки ефективно експлуатується техніка. Операційна гнучкість є критичним показником здатності підприємства адаптуватися до змін у ринковому середовищі. І, нарешті, кількість відмов чи поломок визначає надійність та безперебійність виробничих процесів.

Всі ці показники в сукупності дозволяють сформувати повну картину ефективності операційного менеджменту підприємства. Вони є необхідними для розробки стратегії розвитку, оптимізації витрат і підвищення конкурентоспроможності. Враховуючи ці аспекти, підприємства можуть своєчасно виявляти проблеми, покращувати робочі процеси та впроваджувати інновації для досягнення кращих результатів.

Висновки за розділом 1

Операційний менеджмент є провідним напрямом управління підприємством, який охоплює процеси планування, організації, контролю та вдосконалення операційної діяльності. Його головною метою є оптимізація ресурсів, підвищення продуктивності та забезпечення стабільного функціонування підприємства. Завдання операційного менеджменту включають координацію виробничих і сервісних процесів, управління запасами, контроль якості та підвищення ефективності праці.

Однією з основних функцій операційного менеджменту є планування та організація операційних процесів. У цьому контексті використовуються різні методи, зокрема метод критичного шляху (CPM), гнучке планування (Agile), підхід «Just in Time» (JIT), теорія обмежень (TOC) та інші моделі, що дозволяють ефективно розподіляти ресурси та скорочувати витрати. Застосування цих методів сприяє адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища, підвищенню рівня обслуговування клієнтів та мінімізації операційних ризиків.

Оцінка ефективності операційного менеджменту базується на системі кількісних та якісних показників, серед яких продуктивність праці, час виконання замовлень, вартість одиниці продукції, якість послуг, рівень використання обладнання та запасні витрати. Комплексний аналіз цих показників дає змогу підприємству визначати вузькі місця в операційній діяльності, виявляти потенціал для оптимізації та впроваджувати заходи для підвищення ефективності роботи.

Таким чином, операційний менеджмент виконує стратегічну роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. Ефективне планування, використання сучасних методів управління та систематична оцінка операційних показників дають змогу підприємству покращувати свої бізнес-процеси, забезпечувати стабільний прибуток та задовольняти потреби клієнтів.

РОЗДІЛ 2

МЕХАНІЗМИ ТА МЕТОДИ ПІДВИЩЕННЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА ОПТИМІЗАЦІЇ АСОРТИМЕНТУ

2.1. Сучасні підходи до формування товарного асортименту торговельного підприємства

З розширенням товарного виробництва і насиченістю товарного ринку торговельними марками, ключовими факторами успіху стають знання інтересів та потреб споживачів, а також раціональне використання ресурсів [3].

Сучасні торговельні підприємства повинні активно аналізувати ринок і розуміти своїх клієнтів, їхні вподобання, потреби та споживчу поведінку. Це дозволяє їм пристосовувати свій асортимент, маркетингові стратегії та сервіс до вимог ринку [10].

Товари, їх якість, конкурентоспроможність та асортимент, дійсно, є ключовими аспектами для комерційних процесів торговельного підприємства. Вони визначають здатність компанії залучати клієнтів, утримувати їх та конкурувати на ринку. Тому ефективне управління цими аспектами стає критичним для успіху та стабільного розвитку торговельного бізнесу [6].

В ринкових умовах вибір між ризиком понести втрати і не відповідність товарів потребам покупців є постійним завданням для торговельних підприємств. Правильне визначення структури асортименту товарів, планування та управління ефективним механізмом асортиментної політики стає ключовими складовими успішної діяльності.

Прийняття стратегічних рішень щодо асортиментної політики вимагає комплексного аналізу ринку, конкурентів, споживчої поведінки та внутрішніх можливостей підприємства. Такий аналіз допомагає визначити оптимальний склад асортименту, який задовольняє потреби та очікування клієнтів, забезпечує конкурентоспроможність та прибутковість підприємства [13].

Планування та управління асортиментною політикою включає в себе такі аспекти, як аналіз попиту та прогнозування його змін, вибір постачальників і оптимальних постачальницьких умов, контроль якості товарів та їх оновлення, а також маркетингову стратегію та акційні пропозиції. Реалізація концепції управління асортиментною політикою підприємства (рис. 2.1.) ґрунтується на розробці стратегії за кожною товарною групою [8].

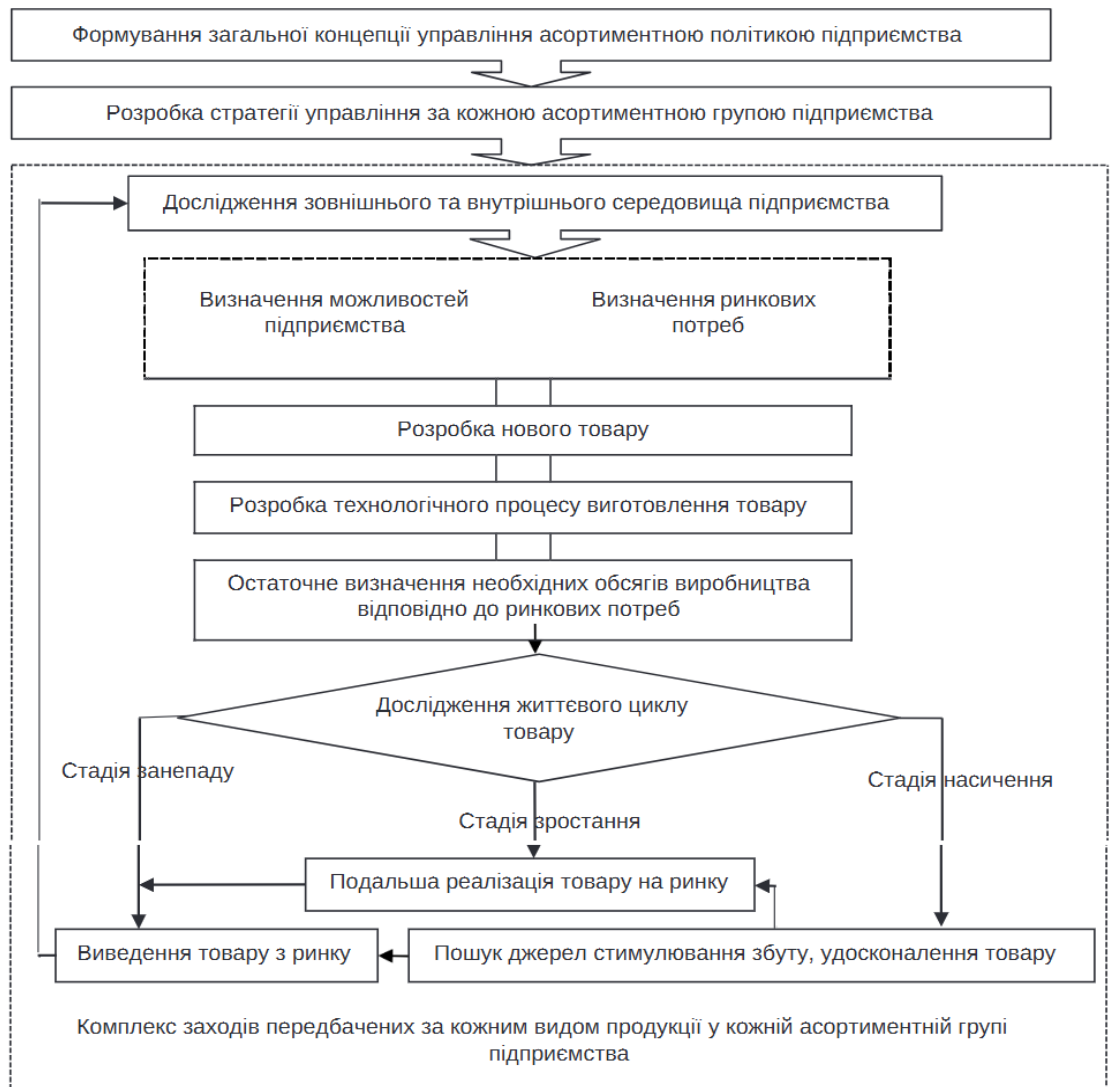


Рисунок 2.1 – Алгоритм управління асортиментною політикою підприємства

Джерело: [8]

Ефективна асортиментна політика (рис. 2.1) дає можливість зменшити ринкові ризики завдяки продуктово-ринкової диверсифікації, збільшити прибуток та зменшити витрати, також вона допомагає торговельним підприємствам привертати клієнтів, забезпечувати їхню задоволеність та

лояльність, що в свою чергу забезпечує стабільний фінансовий результат і конкурентоспроможність на ринку [2].

Асортимент – це сукупність різноманітних товарів або послуг, які пропонує підприємство для продажу або надання споживачам. Він може бути різноманітним за характеристиками, такими як вид товару, його призначення, ціновий сегмент, якість, виробник та інші критерії.



Рисунок 2.2 – Асортиментна політика підприємства.

Джерело: [8]

Широкий асортимент є важливим інструментом для зростання обсягів реалізації продукції та успішної конкурентної діяльності підприємства. Проте визначення найбільш ефективного товарного асортименту є надзвичайно важливим завданням як для підприємства-виробника, так і для мережі дистриб'юторів.

Занадто вузький асортимент може призвести до втрати частини ринку, оскільки підприємство не задовольняє всіх потреб своїх клієнтів. В той же час, занадто широкий асортимент може призвести до конкуренції між власними марками, розбивання уваги та ресурсів, а також ускладнити управління товарним портфелем [1].

Зміни асортименту можуть включати додавання нових продуктів, модифікацію існуючих або видалення застарілих позицій. Оновлення

асортименту дозволяє бізнесу залишатися актуальним і адаптуватися до нових запитів ринку.

Асортиментна політика повинна базуватися на даних про поточні та прогнозовані тенденції ринку, а також на результатах маркетингових досліджень. Це дозволяє бізнесу більш точно визначати потреби клієнтів і відповідати на них своїми продуктами.

Отже, оптимізація товарного асортименту є ключовим завданням для підприємства. Вона передбачає аналіз попиту на ринку, конкурентного середовища, внутрішніх можливостей підприємства та стратегічних цілей. Ефективне управління асортиментом дозволяє підприємствам забезпечити баланс між попитом і пропозицією, максимізувати обсяги продажів, підвищити конкурентоспроможність та досягти успіху на ринку.

Асортиментна політика підприємства – це стратегічний підхід до формування та управління асортиментом товарів і послуг, які воно пропонує на ринку. Це орієнтована на досягнення стратегічних цілей компанії система прийняття рішень щодо складу, розміщення, ціноутворення, просування та управління асортиментом товарів [16].

Основні складові асортиментної політики включають в себе (рис. 2.3.):

1. Вибір тих товарів і послуг, які підприємство буде пропонувати на ринку, з урахуванням стратегічних цілей, конкурентного середовища, попиту споживачів та власних можливостей.

2. Визначення цінової політики для товарів і послуг, враховуючи їхню вартість, конкурентоспроможність, споживчий попит та стратегічні цілі підприємства.

3. Розробка стратегій просування товарів і послуг на ринку, включаючи рекламу, продажі, відносини з клієнтами та інші маркетингові заходи.

4. Контроль за процесами закупівлі, зберігання, реалізації та оновлення асортименту товарів і послуг, а також аналіз їхньої ефективності та адаптація до змін на ринку.



Рисунок 2.3 – Основні складові асортиментної політики

Джерело: складено автором на основі суджень

Асортиментна політика визначає конкурентну стратегію підприємства і має велике значення для досягнення успіху на ринку. Вона допомагає підприємству адаптуватися до змін у попиті, впливати на споживчі вподобання, позиціонувати свої товари і послуги на ринку і забезпечувати конкурентні переваги [18].

Ефективне управління асортиментом вимагає систематичного аналізу ринку, врахування потреб споживачів, оцінки конкурентних пропозицій, та адаптації до змін у зовнішньому середовищі. Ризики, пов'язані із зовнішнім середовищем, внутрішніми змінами в компанії та науково-технічним прогресом, мають бути враховані при формуванні асортименту. Регулярні маркетингові дослідження та науково-технічний розвиток дозволяють мінімізувати ці ризики.

Асортиментна політика визначає конкурентну стратегію підприємства і має велике значення для досягнення успіху на ринку. Вона допомагає підприємству адаптуватися до змін у попиті, впливати на споживчі вподобання, позиціонувати свої товари і послуги на ринку і забезпечувати конкурентні переваги [18]. Основні цілі асортиментної політики підприємства включають (рис. 2.4.):

1. Одна з ключових цілей асортиментної політики – це забезпечення наявності товарів і послуг, які відповідають потребам та очікуванням клієнтів і можуть повністю задовольнити його потреби. Це може охоплювати різноманітність товарів, якість, ціновий діапазон та інші аспекти, спрямовані на задоволення потреб різних сегментів ринку.

2. Асортиментна політика допомагає підприємству збільшити його конкурентоспроможність, шляхом створення унікального та привабливого асортименту, який відрізняє його від конкурентів.

3. Цільове формування асортименту спрямоване на максимізацію прибутку підприємства. Це може включати вибір товарів і послуг з високою маржинальністю, оптимізацію ціноутворення та інші стратегії.

4. Асортиментна політика може допомогти підприємству визначити свою унікальну стратегічну позицію на ринку шляхом вибору специфічного асортименту, який відповідає його цілям і цінностям.

5. Іноді основною ціллю може бути оптимізація використання ресурсів підприємства, що включає в себе оптимізацію складу асортименту, збільшення оборотності запасів та зменшення витрат на управління асортиментом [9]. Ці цілі можуть варіюватися залежно від конкретного підприємства, його галузі, ринкової ситуації та стратегічних пріоритетів. Однак вони визначають загальний курс дій у формуванні і управлінні асортиментом товарів і послуг [15].

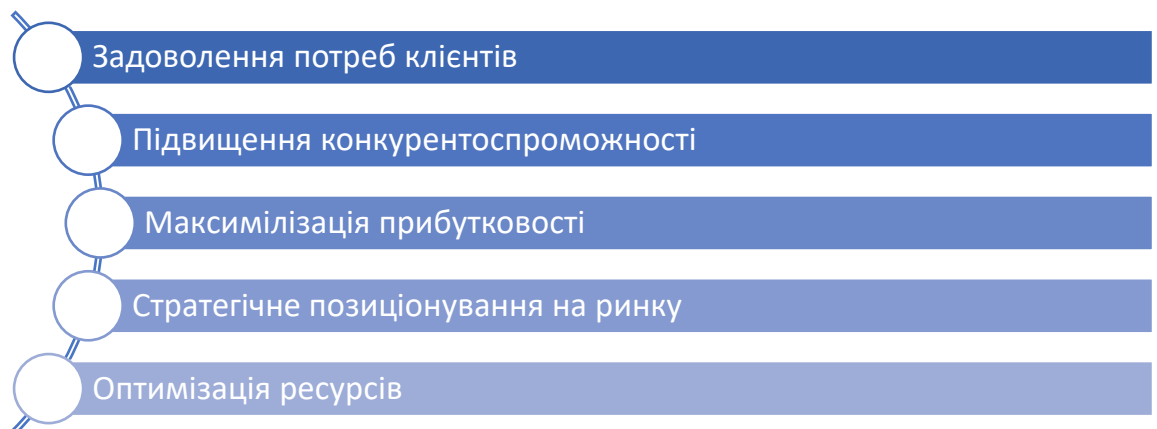


Рисунок 2.4 – Основні цілі асортиментної політики

Джерело: складено автором на основі суджень

Асортиментна політика є важливою сферою діяльності для керівника та фахівців підприємства. Вона охоплює широкий спектр принципів та стратегій, які спрямовані на формування оптимального асортименту продукції з метою підвищення ефективності діяльності підприємства та задоволення потреб покупців.

Відсутність чіткої асортиментної політики може призвести до нестійкої структури асортименту, втрати контролю над конкурентоспроможністю та комерційною ефективністю товарів. Тому розробка та впровадження ефективної асортиментної політики є критично важливим завданням для будь-якого підприємства.

Тому можна виділити такі проблеми управління асортиментом:

- потреби покупців швидко змінюються, тому підприємство вимушене постійно оновлювати свій асортимент, що підвищує вимоги до техніко-технологічної бази;

- на підприємствах не налагоджена система управління асортиментом через складність прогнозування зміни попиту споживачів і відсутність методик оптимізації асортименту;

- відсутні чіткі критерії та інструменти формування оптимального асортименту підприємств;

- жорстка конкуренція призводить до того, що нова продукція не встигає окупили інвестиції в її виробництво та просування.

Також основними проблемами при розробці асортиментної політики є: інновації, забезпечення конкурентоздатності товару, оптимізація товарного асортименту, товарна марка, створення ефективної упаковки, життєвий цикл товару, позиціонування товару на ринку. При формуванні асортиментної політики також доречно враховувати, що товари можуть розрізнятися за видом та періодом використання, функціональним призначенням, надійністю, зручністю використання, обслуговуванням, гарантією тощо.

Асортимент відіграє ключову роль, оскільки від нього залежить ступінь задоволення потреб споживачів і якість торгового обслуговування ринкових

суб'єктів. Формування асортиментної політики займає важливе місце в загальній стратегії підприємства.

Для кращого розуміння процесу створення товарного переліку необхідно визначити основні терміни. Перш за все, варто пояснити поняття «асортимент», його характеристики та ознаки. У різних джерелах це поняття трактується по-різному. Асортимент товарів можна визначити як сукупність їх видів, різновидів і сортів, об'єднаних спільними характеристиками, які виконують подібні функції і призначені для однієї категорії клієнтів у певному ціновому сегменті через аналогічні торгові заклади.

2.2. Моделі та методи оптимізації системи управління асортиментом

У сучасних умовах жорсткої конкуренції оптимізація асортименту продукції є необхідною умовою ефективного функціонування підприємства. Вдосконалення асортиментної політики дозволяє не лише задовольняти запити споживачів, а й підвищувати прибутковість компанії, ефективно розподіляти ресурси та адаптуватися до змін ринку. Вибір оптимального підходу до управління асортиментом вимагає комплексного аналізу та застосування різноманітних методичних інструментів, які забезпечують обґрунтоване прийняття управлінських рішень. У цьому підрозділі розглянуто основні методи оптимізації асортименту, що дозволяють підприємству підтримувати конкурентні переваги та забезпечувати стале зростання.

Оптимізація асортименту підприємства є важливою складовою його стратегії розвитку, оскільки дозволяє забезпечити відповідність пропозиції продукції поточним потребам ринку, підвищити рівень задоволеності споживачів та покращити фінансові показники діяльності. Методичні підходи до оптимізації асортименту включають комплекс наукових методів та інструментів, які дозволяють визначити ефективні рішення щодо розширення або скорочення асортиментної матриці.

Дослідження методичних підходів до оптимізації асортименту передбачає аналіз теоретичних засад асортиментної політики, оцінку існуючих моделей управління асортиментом, а також визначення практичних інструментів, що використовуються в сучасних умовах ринку. Важливу роль відіграють такі методи, як АВС-аналіз, XYZ-аналіз, портфельний аналіз, моделі життєвого циклу продукції, методи прогнозування попиту та економіко-математичні моделі оптимізації асортименту.

Вивчення та впровадження ефективних методичних підходів дозволить підприємству приймати обґрунтовані рішення щодо управління своїм асортиментом, що сприятиме зміцненню його конкурентних позицій та забезпеченню сталого розвитку.

АВС-аналіз – це метод класифікації асортименту на основі рівня продажів і прибутковості, який дозволяє підприємству визначити найбільш важливі та вигідні товарні позиції. Даний підхід ґрунтується на принципі Парето (правило 80/20), згідно з яким 20% товарів можуть приносити 80% прибутку.

Основні етапи проведення АВС-аналізу:

1. Визначення асортименту товарів, які аналізуються. Збір даних про продажі, виручку, прибутковість та інші ключові показники за певний період.
2. Обчислення відсоткового внеску кожної товарної позиції у загальний оборот або прибуток.
3. Всі товари сортуються за зменшенням їхнього внеску у загальний прибуток або продажі.
4. Поділ на категорії А, В, С, де:
 - Група А – це найбільш цінні товари, що забезпечують основну частку доходу (зазвичай 20% товарів приносять 70–80% виручки);
 - Група В – товари середньої важливості, які приносять 15–25% загального прибутку (зазвичай 30% асортименту);
 - Група С – найменш значущі товари, які генерують лише 5–10% виручки, але становлять найбільшу частину асортименту (50% товарів).

Переваги ABC-аналізу:

- виявлення ключових товарів для управління запасами.
- оптимізація асортименту – зосередження на найбільш рентабельних товарах.
- допомога у розробці ефективних маркетингових стратегій (акценти на товари групи А).
- контроль і планування закупівель, що знижує витрати.

XYZ-аналіз – це метод класифікації товарного асортименту за рівнем стабільності попиту. Він дозволяє підприємствам прогнозувати майбутні продажі та адаптувати асортимент до змін у споживчих уподобаннях. На відміну від ABC-аналізу, який оцінює прибутковість товарів, XYZ-аналіз фокусується на рівномірності та передбачуваності їхнього збуту.

Основні етапи проведення XYZ-аналізу:

1. Аналіз продажів товарів за певний період (місяць, квартал, рік). Визначення змін у рівні попиту, сезонності та коливань у продажах.
2. Розрахунок коефіцієнта варіації (Cv) – цей коефіцієнт допомагає оцінити стабільність продажів і визначається за формулою:

$$Cv = \frac{\sigma}{\bar{X}} \times 100\% \quad (2.1.)$$

Де σ – середньоквадратичне відхилення продажів,

\bar{X} – середній рівень продажів товару.

3. Після розрахунку коефіцієнта варіації товари поділяють на три категорії:

- Група X – товари зі стабільним попитом ($Cv \leq 10\%$). Продажі прогнозовані, мало залежать від зовнішніх факторів. До цієї категорії зазвичай входять базові товари, що мають постійний попит (наприклад, хліб, молоко, популярні товари FMCG).

- Група Y – товари з помірними коливаннями попиту ($Cv = 10\text{--}25\%$). Попит залежить від сезонності, маркетингових акцій, трендів. Наприклад, одяг, техніка, сезонні продукти (мандарини взимку, морозиво влітку).

- Група Z – товари з нестабільним, хаотичним попитом ($C_v > 25\%$). Попит важко прогнозувати, можливі різкі зміни в продажах. Наприклад, нові трендові товари, подарункові набори, ексклюзивні товари, аксесуари.

Переваги XYZ-аналізу:

- товари групи X варто зберігати на складі у великих кількостях, тоді як для групи Z краще використовувати передзамовлення;
- постійний попит на товари X потребує регулярного поповнення запасів, а товари групи Z можна замовляти невеликими партіями;
- для товарів групи Y доцільно застосовувати сезонні акції та рекламу;
- виділення товарів з нестабільним попитом дозволяє підприємству уникати зайвих витрат на їх зберігання.

Матриця БКГ – це інструмент стратегічного аналізу, який допомагає компаніям оцінити перспективність своїх товарних груп або бізнес-напрямів. Вона базується на двох ключових показниках:

Темп зростання ринку – визначає, наскільки швидко зростає попит на товар або категорію.

Частка компанії на ринку – показує, наскільки сильні позиції компанії у певному сегменті

Матриця ділить товари на чотири групи:

1. «Зірки» – висока частка ринку, високий темп зростання. Це продукти, що мають значну ринкову частку у швидкозростаючих сегментах. Вони потребують значних інвестицій для підтримки лідерських позицій, але потенційно можуть стати «дійними коровами».

2. «Дійні корови» – висока частка ринку, низький темп зростання. Це товари, які приносять стабільний прибуток при мінімальних інвестиціях, оскільки ринок вже не зростає швидкими темпами. Доходи від «дійних корів» можуть використовуватися для фінансування розвитку «зірок» та інших продуктів.

3. «Важкі діти» – низька частка ринку, високий темп зростання. Це продукти, що знаходяться у перспективних, але ще не освоєних ринкових сегментах. Вони потребують значних інвестицій у маркетинг і розвиток, щоб стати «зірками». Якщо продукт не вийде на лідерські позиції, його варто вивести з ринку.

4. «Собаки» – низька частка ринку, низький темп зростання. Це товари, що мають низьку популярність і слабкі перспективи розвитку. Вони можуть приносити мінімальний прибуток або взагалі бути збитковими. Такі продукти варто або поступово виводити з асортименту, або радикально оновлювати їхню концепцію.

Як використовувати матрицю БКГ:

1. Аналіз поточного асортименту. Визначення, які продукти належать до кожної категорії.

2. Формування стратегії для кожної групи:

- «Зірки» – підтримувати та розвивати;
- «Дійні корови» – максимізувати прибуток;
- «Важкі діти» – вкладати у розвиток або відмовитися від нерентабельних продуктів;
- «Собаки» – мінімізувати витрати або вивести з ринку.

3. Перерозподіл ресурсів: фінансувати перспективні напрямки за рахунок прибуткових товарів.

Оптимізація асортименту є важливою складовою стратегічного управління підприємством, що дозволяє ефективно задовольняти потреби споживачів, забезпечувати конкурентоспроможність та підвищувати фінансові показники. Для досягнення цього необхідно застосовувати різноманітні методичні підходи, серед яких особливо важливими є АВС-аналіз, XYZ-аналіз та матриця БКГ. У результаті використання цих методів підприємства отримують можливість не лише оптимізувати асортимент, а й приймати обґрунтовані управлінські рішення, які сприяють зростанню прибутковості, зниженню витрат та адаптації до ринкових змін. Це дозволяє

підприємствам підтримувати стабільний розвиток і зміцнювати свої конкурентні позиції на ринку.

2.3. Бізнес-процеси управління асортиментом

Управління асортиментом передбачає координацію взаємозалежних видів діяльності – комплексного дослідження ринку, проектної й науково-технічної, стимулювання попиту, організації реклами, сервісу, збуту. Складність вирішення даної задачі полягає в складності об'єднання усіх цих елементів для досягнення кінцевої мети оптимізації асортименту із врахуванням поставлених підприємством стратегічних ринкових цілей. Якщо досягти цього не вдається, то може вийти, що в асортимент почнуть вводитися вироби, скоріше розроблені не для споживача, а для зручності виробничих підрозділів підприємства.

Завдання формування та планування асортименту, насамперед, полягають в тому, щоб підготувати на виріб споживчу специфікацію, передати її конструкторському (проектному) відділу, а потім простежити, щоб досвідчений зразок був випробуваний, а при необхідності модифікований до рівня споживчих вимог.

Нагальне питання для підприємства-виробника – чи варто розробляти стандартний товар, який підходить усім відібраним ринкам, чи пристосовувати його до особливостей і специфічних вимог кожного окремого сегмента, при цьому створюючи певну кількість модифікацій базового виробу. Свої плюси і мінуси є і в тому, і в іншому випадках [15].

Ще один важливий елемент управління асортиментом – вилучення неефективних товарів з програми. Вилучатися можуть економічно неефективні й морально застарілі товари, які, можливо, ще користуються деяким попитом. Ухваленню рішення про вилучення товару в програмі підприємства передуює оцінка якості показників кожного товару на ринку. При цьому необхідно враховувати об'єднану інформацію зі всіх ринків, де їх

реалізують, щоб встановити реальний рівень прибутковості (рентабельності) і обсяг продажів в динаміці, які забезпечують виробнику кожен з його товарів [19].

Головний висновок із сказаного щодо своєчасного вилучення товару з асортименту (програми) полягає в тому, що виробник має організувати систематичний контроль за життєвим циклом товару, за його поведінкою на ринку. Тільки за таких умов буде отримана достовірна і повна інформація, що дозволяє ухвалювати правильні рішення. Для полегшення розв'язання проблеми потрібно мати методику оцінки стану товару на різних ринках, де працює підприємство. Методика має бути відносно простою.

Прийняття остаточного рішення про продовження реалізації товару або про вилучення його з програми можна спростити, якщо вже на стадії розробки виробу встановити щодо нього кількісні вимоги:

- норматив (рівень) окупності;
- обсяг прибутку або продажу (із врахуванням повних витрат ресурсів).

Якщо товар перестає відповідати цим критеріям, тим самим визначається й характер рішення щодо його вилучення [6].

Щоб прийняти рішення або про виключення з номенклатури і зняття з виробництва товару, або про продовження його випуску, можна провести аналіз показників частки ринку, збуту, рівня рентабельності і витрат. Вважається, що товарний асортимент дуже вузький, якщо після додавання нового товару в асортимент прибуток збільшується, і занадто широкий, коли після припинення випуску ряду виробів прибуток збільшується.

Показник рентабельності продукції собою являє співвідношення між прибутком, одержуваним від продажу товару, і витратами на його виробництво.

Рентабельність є показником оцінним, оскільки на його основі можна визначити ефективність виробництва кожної номенклатурної позиції товару і прийняти рішення про доцільність його виробництва. Якщо розраховувати цей показник для групи товарів, то можна оцінити ефективність зміни, які

відбуваються в номенклатурі. Якщо збільшується рентабельність групи товарів, то слід прийняти зміни асортименту [13].

АВС-аналіз відомий в роботах вітчизняних фахівців під назвою функціонально-вартісний аналіз.

АВС-аналіз – це метод структурного аналізу, який заснований на ранжируванні об'єктів за обраними показниками. В якості показників використовуються: покриття витрат (частина виручки за винятком прямих витрат), прибуток і обсяг збуту.

Техніка проведення АВС-аналізу передбачає проранжоване угруповання об'єктів з точки зору їхньої вагомості для формування обраного показника. Перша група, А група, характеризується значним внеском в аналізований показник, В група має середній внесок, а С група – зовсім незначний внесок. Продукти, які потрапили в групу С, з номенклатури можуть бути виключені, якщо це не вплине на другі інтереси фірми (зв'язки між продуктами, клієнти, асортимент) [16].

Таким чином, управління асортиментом передбачає координацію взаємозалежних видів діяльності – комплексного дослідження ринку, проектної й науково-технічної, стимулювання попиту, організації реклами, сервісу, збуту. Складність вирішення цієї задачі полягає в складності об'єднання усіх цих елементів для досягнення кінцевої мети оптимізації асортименту із врахуванням поставлених підприємством стратегічних ринкових цілей. Якщо досягти цього не вдається, то може вийти, що в асортимент почнуть вводитися вироби, скоріше розроблені не для споживача, а для зручності виробничих підрозділів підприємства. З погляду концепції маркетингу – це прямо суперечить тому, що дійсно необхідно робити.

Бізнес-процеси управління асортиментом є ключовим елементом операційної діяльності будь-якого торговельного підприємства, оскільки вони безпосередньо впливають на ефективність продажів, рівень задоволеності клієнтів та фінансові результати. В основі цих процесів лежить системне планування, моніторинг та оптимізація товарного асортименту з урахуванням

потреб ринку, динаміки попиту та ресурсних можливостей підприємства. Основними цілями управління асортиментом є забезпечення достатнього рівня товарних запасів для задоволення попиту, мінімізація витрат на зберігання та логістику, а також підвищення оборотності товарів і прибутковості підприємства.

Бізнес-процеси управління асортиментом включають декілька ключових етапів. Першим етапом є аналіз попиту та продажів, який передбачає збір даних про історію продажів, сезонність товарів, попит на окремі категорії та дії конкурентів. На основі цих даних проводиться класифікація товарів за обсягом продажів, прибутковістю та оборотністю, а також побудова прогнозів попиту на майбутні періоди. Наступним етапом є формування асортиментної матриці, яка включає визначення ключових товарних категорій, розподіл товарів за цінами, брендами, сезонністю, а також оптимізацію кількості SKU (Stock Keeping Unit) для забезпечення балансованого асортименту без надлишкових запасів.

Третій етап бізнес-процесу пов'язаний із закупівлею та управлінням запасами. На цьому етапі підприємство визначає оптимальні обсяги закупівель, вибирає постачальників, укладає договори та встановлює мінімальні та максимальні залишки товарів. Для підвищення ефективності використовуються методи «Just in Time» (JIT), економічного замовлення (EOQ) та автоматизовані системи поповнення запасів. Четвертий етап охоплює внутрішню логістику та розподіл товарів між магазинами або складами, контроль залишків у режимі реального часу та оптимізацію транспортних маршрутів для зменшення витрат на доставку. Завершальним етапом є контроль та оцінка ефективності асортиментної політики, що передбачає визначення ключових показників ефективності (KPI), таких як обсяг продажів за SKU, швидкість обігу запасів, рівень дефіциту або надлишку товарів, а також задоволеність клієнтів. На основі аналізу цих показників проводиться коригування планів закупівель та асортиментної політики підприємства.

Управління товарним асортиментом на прикладі ТОВ ТД «КРОС» демонструє, що діючі бізнес-процеси виконуються переважно за традиційною схемою: планування закупівель здійснюється на основі минулого продажу та сезонних прогнозів, контроль залишків – через ERP-систему, а розподіл товарів між магазинами відбувається відповідно до середньостатистичного попиту. При цьому аналіз продажів показує наявність деяких недоліків: надлишкові запаси по окремих категоріях, дефіцит популярних SKU у пікові сезони та недостатня гнучкість у швидкій реакції на зміни ринкового попиту.

Для підвищення ефективності управління асортиментом ТОВ ТД «КРОС» можна запропонувати наступні вдосконалення бізнес-процесів, представлені на рис. 2.5:

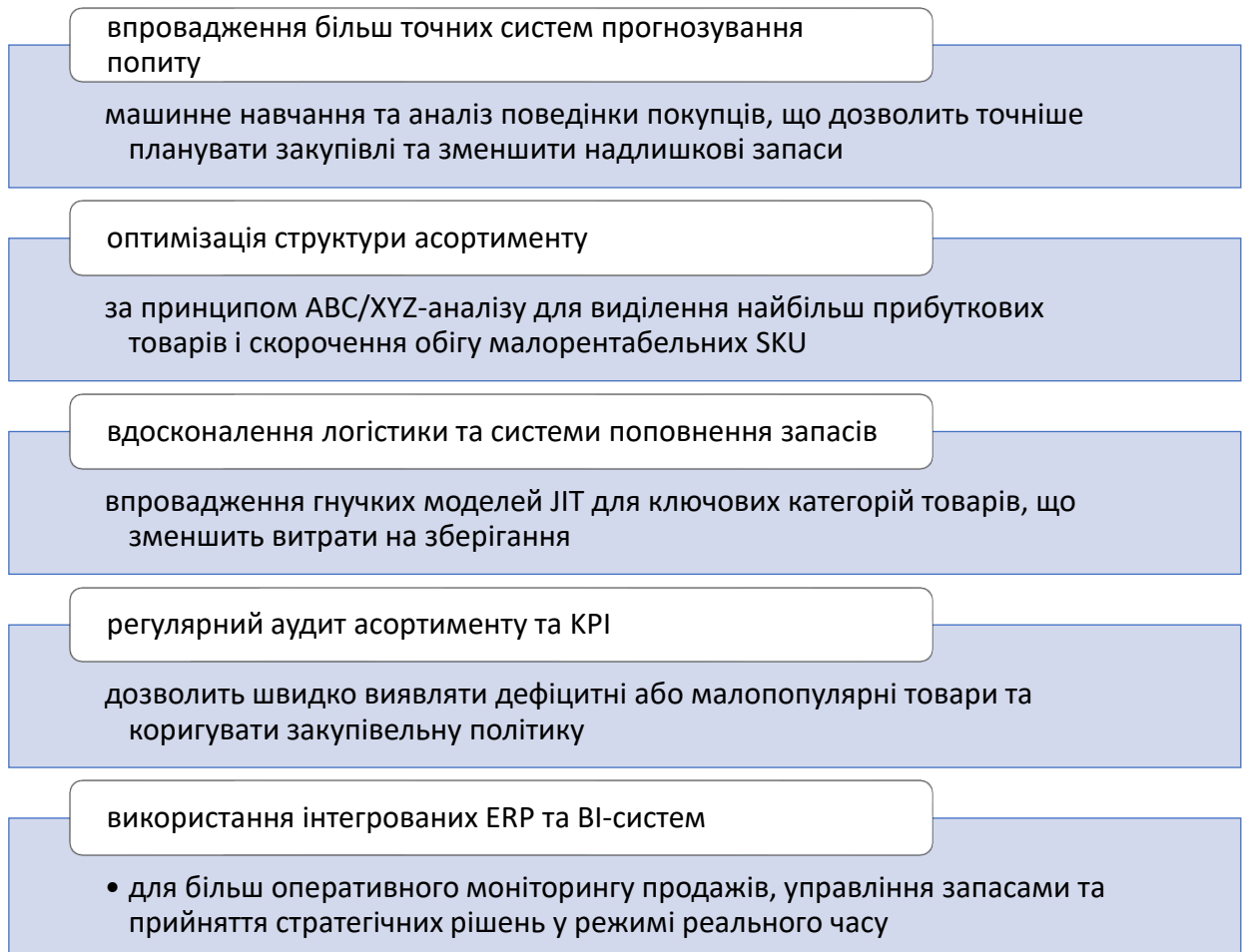


Рисунок 2.5 – Вдосконалення бізнес-процесів ТОВ ТД «КРОС»

Джерело: складено автором на основі [41]

Таким чином, вдосконалення бізнес-процесів управління асортиментом на основі сучасних аналітичних та автоматизованих інструментів дозволить

ТОВ ТД «КРОС» підвищити операційну ефективність, скоротити витрати на логістику та зберігання, а також забезпечити більш високий рівень задоволення потреб клієнтів, що, у свою чергу, сприятиме зростанню прибутковості підприємства.

Висновки за розділом 2

У розділі було проаналізовано сучасні механізми та методи підвищення операційної ефективності підприємства через оптимізацію асортименту. Встановлено, що формування товарного асортименту має базуватися на комплексному аналізі попиту, сезонності продажів, переваг споживачів та дій конкурентів. Стратегічне управління асортиментом передбачає не лише підтримку достатнього рівня запасів, але й оптимізацію структури товарів за категоріями, брендами та прибутковістю. Використання ABC/XYZ-аналізу дозволяє виділити найбільш прибуткові та ходові товари, а також виявити позиції з низькою оборотністю, що підвищує точність планування закупівель і зменшує фінансові витрати.

Розглянуто моделі та методи оптимізації системи управління асортиментом, серед яких лінійне програмування, моделювання операційних процесів, методи JIT, EOQ, Agile та теорія обмежень. Їх застосування дозволяє ефективно розподіляти ресурси, мінімізувати витрати на закупівлю та зберігання товарів, а також швидко реагувати на зміни ринкових умов. Оптимізація асортименту за допомогою цих методів забезпечує підвищення операційної ефективності, збалансованість запасів та гнучкість підприємства.

Проаналізовано бізнес-процеси управління асортиментом на прикладі ТОВ ТД «КРОС». Виявлено ключові етапи, такі як аналіз продажів і попиту, формування асортиментної матриці, закупівлі, управління запасами та внутрішня логістика. Виявлено наявність надлишкових запасів у певних категоріях, дефіциту популярних товарів у пікові сезони та недостатню гнучкість у реагуванні на зміни ринку. Для вдосконалення бізнес-процесів

запропоновано впровадження більш точних систем прогнозування, оптимізацію структури асортименту, використання гнучких моделей поповнення запасів, регулярний аудит КРІ та інтеграцію ERP/BI-систем для моніторингу та управління асортиментом.

Застосування сучасних методів оптимізації асортименту та вдосконалення бізнес-процесів дозволяє підвищити операційну ефективність підприємства, забезпечити баланс між попитом і запасами, скоротити витрати та підвищити задоволеність клієнтів. Отримані результати створюють основу для практичних рекомендацій щодо управління асортиментом ТОВ ТД «КРОС», що буде детально розглянуто у наступному розділі роботи.

РОЗДІЛ 3

ПРАКТИЧНА РЕАЛІЗАЦІЯ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ МЕХАНІЗМІВ ОПТИМІЗАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТОМ

3.1. Коротка характеристика ТОВ ТД «КРОС»

ТОВ ТД «КРОС» було засновано 22 жовтня 2018 року. Основний напрямок діяльності організації – комплексне постачання підприємств і організацій метизною продукцією і металовиробами, а також виробництвом підпокрівельних ущільнювачів. Організація пропонує своїм покупцям індивідуальний підхід щодо ціноутворення на товар, що купується. У кожному конкретному випадку використовується унікальна і властива тільки цієї нагоди система нарахування знижок і гарантує високу якість і приємно здивує цінами на пропоновану продукцію, а також комфортним обслуговуванням і турботливою увагою до кожного клієнта. Організаційно-правова форма: товариство з обмеженою відповідальністю. Основний вид діяльності: оптова торгівля залізними виробами, водопровідним та опалювальним обладнанням та приладдям до нього. Додаткові види діяльності: оптова торгівля металами та рудами, деревиною та будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням, відходами та брухтом, неспеціалізована оптова торгівля.

Головний офіс: Україна, 04060, Київ, вулиця Тираспільська, будинок 12/14. Генеральний директор: Крамаренко Євген Андрійович. ТОВ ТД «КРОС» є яскравим прикладом сучасного українського підприємства, яке активно впроваджує інновації з метою підвищення конкурентоспроможності, якості продукції та рівня обслуговування клієнтів. Інноваційна діяльність компанії охоплює як технологічний, так і організаційний аспекти, що дозволяє комплексно підходити до модернізації основних бізнес-процесів. У сфері технологічних інновацій компанія щорічно проводить аналіз асортименту та якості продукції. Цей процес включає оновлення дизайну, впровадження нових кольорів, матеріалів і технологій виробництва, що дозволяє пропонувати споживачам сучасні, естетично привабливі й енергоефективні

рішення. Одним із ключових напрямів модернізації є автоматизація процесів монтажу та вимірювань. Завдяки цьому вдалося значно скоротити час виконання замовлень, підвищити точність робіт і гарантійний рівень обслуговування, який наразі становить від 2 до 5 років.

Сучасна організаційна структура підприємства має забезпечувати реалізацію стратегії його діяльності, оскільки саме вона допомагає встановити взаємодію організації із зовнішнім середовищем та ефективно вирішити основні задачі організації [3]. В залежності від умов виробництва і напрямів діяльності кожне підприємство вибирає для себе таку організаційну структуру, яка б допомогла йому успішно функціонувати та отримати максимальний прибуток [7]. Організаційна структура ТОВ ТД «КРОС» є лінійно-функціональною, що забезпечує ефективний розподіл повноважень та оперативне управління основними бізнес-процесами.



Рисунок 3.1 – Організаційна структура ТОВ ТД «КРОС»

Джерело: складено автором на основі [41]

Така структура дає можливість підприємству швидко реагувати на ринкові зміни, координувати інноваційні процеси, забезпечувати високий рівень контролю якості та клієнтського сервісу.

Організаційна структура у ТОВ ТД «КРОС» ієрархічна. Тобто передбачена можливість делегувати повноваження та відповідальність за функціями. Структура організації функціонує за наступною ієрархією: від директора до заступника директора та керівника підрозділу відповідно. Всі функціональні відділи повинні допомагати лінійним керівникам при рішенні всіх управлінських завдань [10]. Для уникнення заперечень від співробітників, розроблений пріоритет наказів від лінійних керівників. Функціональні керівники мають лише частину повноважень і право надавати рекомендації стосовно управлінських рішень [1].

Ця побудова організаційної структури ТОВ ТД «КРОС» дозволяє оперативно реалізовувати управлінські рішення та підвищувати ефективність роботи всіх підрозділів, в яких спостерігається відповідальність кожного співробітника за виконання саме своєї роботи. Така структура є досить зрозумілою та зручною для взаємодії колективу, що призводить до економічного зростання компанії [8].

При всіх перевагах, структура організації ТОВ ТД «КРОС» має ряд недоліків [12]: зростає кількість функцій, які дублюються, складно чітко виділити межі відповідальності окремої людини, заперечення, що виникають між лінійними та функціональними керівниками, інформація, що передається, може спотворюватися при передаванні від ланки до ланки.

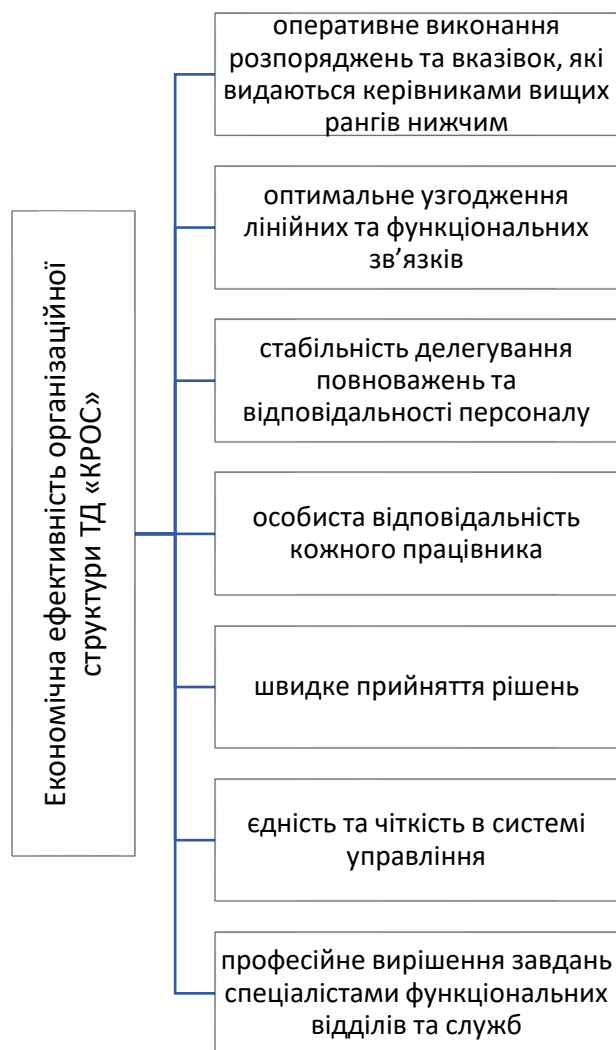


Рисунок 3.2 – Економічна ефективність організаційної структури ТД «КРОС»

Джерело: складено автором на основі суджень.

У організаційній площині інноваційна діяльність реалізується через стратегічне партнерство з Alutech, що виступає джерелом сучасних технологічних рішень та стандартів якості. Компанія систематично проводить атестацію персоналу – майстри проходять навчання та сертифікацію, що підтверджує високий професійний рівень співробітників. Важливою складовою інноваційної стратегії є розвиток дилерської мережі: ТОВ ТД «КРОС» пропонує своїм партнерам вигідні умови співпраці, організовує навчальні заходи та забезпечує рекламно-інформаційну підтримку. Для гарантування стабільної якості продукції та послуг функціонує власна система

контролю, яка включає сертифікацію продукції, діяльність монтажних бригад, а також післягарантійне обслуговування.

Проведемо аналіз основних техніко-економічних показників ТОВ ТД «КРОС» за допомогою табл. 2.2.

Таблиця 3.1 – Аналіз основних техніко-економічних показників ТОВ ТД «КРОС» за 2023-2025 рр.

Показник	2023	2024	2025	Відхилення 2025/2023	
				абсолютне	у %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	98565,6	90099,0	107518,1	+8952,5	+9,1
Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	9	9	12	+3	+33,3%
Матеріальні витрати, тис. грн	75870,1	67123,6	91069,4	+15199,3	+20,0
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	1954,5	3379,3	3379,3	+1424,8	+72,9
Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн	76822,7	73666,0	73666,0	-3156,7	-4,1
Продуктивність праці, грн /особу	10951,7	10011,0	8959,8	-1991,9	-18,2
Матеріаловіддача, тис. грн	1,30	1,34	1,18	-0,12	-9,2
Матеріаломісткість	0,77	0,75	0,85	+0,08	+10,4
Віддача основних засобів (фондовіддача), тис. грн	50,4	26,7	31,8	--18,6	-36,9
Оборотність оборотних засобів (кількість оборотів)	1,28	1,22	1,46	+0,18	+14,1

Джерело: складено за матеріалами підприємства [41]

Як бачимо з розрахунків таблиці, чистий дохід від реалізації продукції ТОВ ТД «КРОС» у 2023-2025 рр. загалом зріс на 8 952,5 тис. грн. або на 9,1% і у 2025 році (за 9 місяців) становив 107 518,1 тис. грн проти 98 565,6 тис. грн. у 2023 році. Водночас у 2024 році спостерігалось тимчасове зниження доходу до 90 099,0 тис. грн., що може бути наслідком нестабільної ринкової кон'юнктури та коливань попиту.

Середньооблікова кількість штатних працівників за аналізований період збільшилася з 9 осіб у 2023 році до 12 осіб у 2025 році, тобто на 33,3%. У результаті цього, попри зростання обсягів реалізації, продуктивність праці знизилась з 10 951,7 тис. грн/особу у 2023 році до 8 959,8 тис. грн/особу у 2025 році, що відповідає зменшенню на 18,2%. Така тенденція свідчить про необхідність підвищення ефективності використання трудових ресурсів.

Матеріальні витрати (собівартість реалізованої продукції) у 2025 році зросли на 15 199,3 тис. грн або на 20,0% порівняно з 2023 роком. У зв'язку з цим матеріаловіддача знизилась з 1,30 до 1,18, або на 9,2%, а матеріаломісткість, навпаки, зросла з 0,77 до 0,85 (+10,4%). Це свідчить про підвищення витрат на формування одиниці доходу та необхідність оптимізації асортиментної структури продукції.

Середньорічна вартість основних засобів за період 2023-2025 рр. зросла на 1 424,8 тис. грн або на 72,9%, що пов'язано з оновленням та розширенням матеріально-технічної бази підприємства. Водночас фондівіддача знизилась з 50,4 тис. грн у 2023 році до 31,8 тис. грн у 2025 році (зменшення на 36,9%), що свідчить про недостатньо ефективне використання основних засобів.

Позитивною тенденцією є зростання оборотності оборотних активів з 1,28 до 1,46 разів, або на 14,1%, що вказує на певне покращення управління оборотним капіталом та прискорення процесів обігу запасів і дебіторської заборгованості.

Загалом проведений аналіз показав, що діяльність ТОВ ТД «КРОС» у 2023-2025 рр. характеризується зростанням доходів та активів, однак супроводжується зниженням показників ефективності використання трудових, матеріальних та основних ресурсів. Виявлені тенденції обґрунтовують необхідність удосконалення системи управління асортиментом і підвищення операційної ефективності підприємства, що і зумовлює доцільність подальших досліджень у розділі 3.

Керівництву підприємства необхідно розвивати виробництво, вкладаючи кошти у розвиток, захищати свої лідерські позиції, розширювати асортимент послуг. Тому для покращення фінансового стану ТОВ ТД «КРОС» пропонується:

- проведення рекламної кампанії з використанням місцевих засобів масової інформації;
- регулярно проводити опитування клієнтів, виявляючи їхні потреби;

- здійснювати СМС-інформування клієнтів про проведення акцій та надання знижок;
- розширити асортимент наданих послуг, найнявши додаткових працівників.

Таким чином, критеріями привабливості ТОВ ТД «КРОС» є контрольована ним частка ринку, що збільшується. Виручка зростає рік у рік. Сильний імідж ТОВ ТД «КРОС» є найбільшою стратегічною перевагою підприємства.

Особливої актуальності для ТОВ ТД «КРОС» набуває питання підвищення коефіцієнта змінності роботи виробничого обладнання. Досягнення оптимального рівня змінності (1,7-1,8) дозволило б, на нашу думку, збільшити обсяг виробництва більш ніж на 30%.

Покращення ефективності використання основних і оборотних коштів значною мірою залежить від зменшення частки невикористаного обладнання, обсяг якого на підприємстві є досить високим, а також від виведення з експлуатації зайвих або малоефективних машин та механізмів. За нашими оцінками, це може сприяти збільшенню фондівддачі ТОВ ТД «КРОС» приблизно на 10-15%.

Ключовим фактором підвищення інтенсивності використання основних фондів є своєчасна заміна та модернізація фізично зношеного і морально застарілого обладнання. Для підтримання сучасного рівня технологій доцільно щорічно замінювати 4-6% та модернізувати 6-8% наявного парку машин і механізмів.

Для скорочення внутрішньозмінних простоїв і підвищення коефіцієнта використання робочого часу необхідно впроваджувати додаткове технічне обслуговування, поточні ремонти та інші господарсько-технічні заходи. Реалізація комплексу таких заходів дозволить, на нашу думку, зменшити втрати робочого часу всередині зміни на 5-20%, хоча потребуватиме додаткових витрат підприємства приблизно на рівні 20-25%. Що стосується покращення фінансових показників ТОВ ТД «КРОС», основну увагу слід

приділяти активному просуванню продукції, зокрема через інтернет-канали, що сприятиме збільшенню обсягу продажів і зміцненню позицій на ринку.

Проведемо аналіз фінансових показників ТОВ ТД «КРОС» за 2020-2024 р. [41]

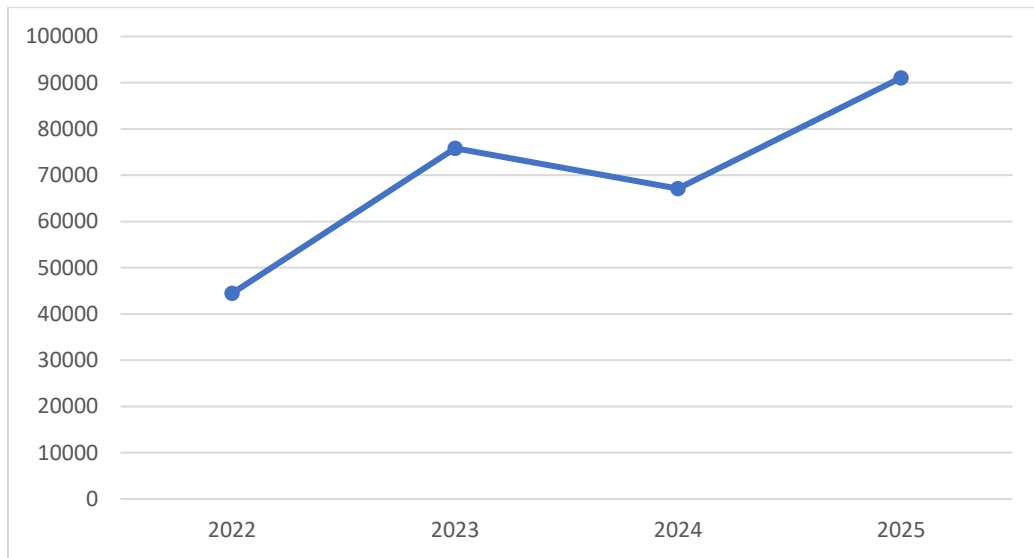


Рисунок 3.3 – Собівартість реалізованої продукції

Джерело: складено автором [41]

Таблиця 3.2 – Динаміка собівартості реалізованої продукції ТОВ ТД «КРОС» за 2022-2025 рр., тис. грн.

Рік	Собівартість	Абсолютне відхилення до минулого року	Відносне відхилення, %
2022	44461,4	-	-
2023	75870,1	+31408,7	+70,7%
2024	67123,6	-8746,5	-11,5%
2025	91069,4	+23945,8	+35,7%

Джерело: складено за матеріалами підприємства [41]

Динаміка собівартості реалізованої продукції ТОВ ТД «КРОС» у 2022-2025 роках є нерівномірною та характеризується чергуванням періодів зростання і зниження. У 2022 році собівартість реалізованої продукції становила 44 461,4 тис. грн. Уже у 2023 році відбулося суттєве зростання

показника – на 31 408,7 тис. грн, або на 70,7%, що може бути пов’язано зі збільшенням обсягів реалізації, зростанням цін на сировину та енергоресурси, а також загальними інфляційними процесами в економіці. У 2024 році спостерігалось скорочення собівартості до 67 123,6 тис. грн, що на 8 746,5 тис. грн або на 11,5% менше порівняно з попереднім роком. Така динаміка свідчить про певну стабілізацію витратної складової та часткову оптимізацію операційної діяльності підприємства.

У 2025 році (за 9 місяців) собівартість реалізованої продукції знову зросла і досягла 91 069,4 тис. грн, що на 23 945,8 тис. грн або на 35,7% більше, ніж у 2024 році. Це може бути наслідком розширення асортименту продукції, збільшення обсягів продажів, а також підвищення витрат на закупівлю товарів і логістику. Загалом проведений аналіз показує, що зміни собівартості реалізованої продукції ТОВ ТД «КРОС» тісно пов’язані з динамікою обсягів реалізації та структурою асортименту. У цих умовах особливого значення набуває подальше удосконалення системи управління асортиментом, спрямоване на оптимізацію витрат і підвищення рентабельності реалізованої продукції.

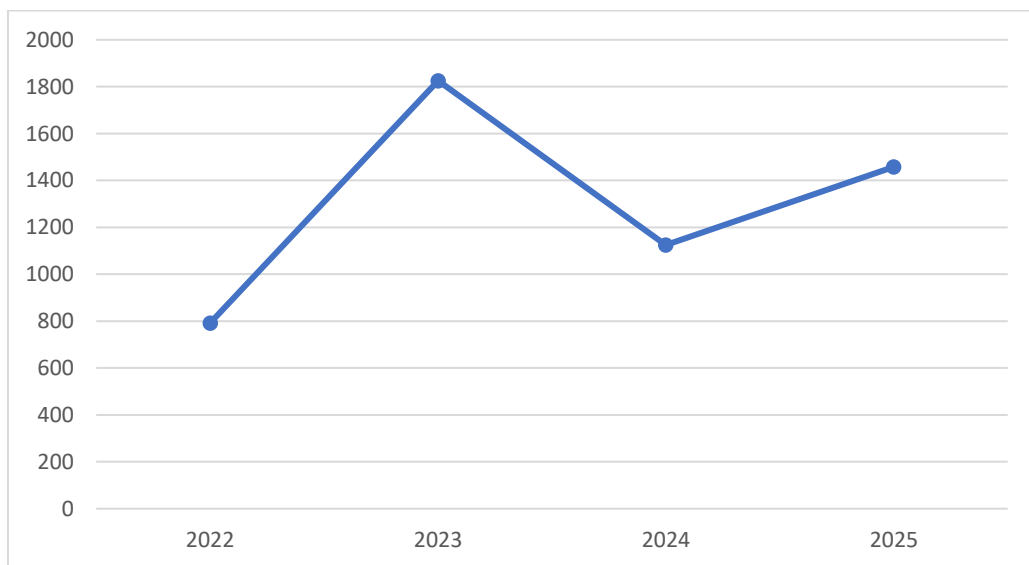


Рисунок 3.4 – Фінансовий результат до оподаткування

Джерело: складено автором [41]

Таблиця 3.3 – Фінансовий результат до оподаткування ТОВ ТД «КРОС» за 2022-2025 рр., тис. грн.

Рік	Фінансовий результат	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення, %
2022	792,2	-	-
2023	1825,6	+1033,4	+130,4%
2024	1125,5	-700,1	-38,4%
2025	1458,5	+333,0	+29,6%

Джерело: складено за матеріалами підприємства [41]

Як видно з розрахунків таблиці, фінансовий результат до оподаткування ТОВ ТД «КРОС» за період 2022-2025 рр. демонструє значні коливання. У 2022 році фінансовий результат становив 792,2 тис. грн., після чого у 2023 році спостерігається різке зростання до 1825,6 тис. грн., що на 1033,4 тис. грн або 130,4% більше, ніж у попередньому році. Проте у 2024 році фінансовий результат знизився до 1125,5 тис. грн. (зниження на 700,1 тис. грн або 38,4%), що свідчить про певні економічні або виробничі труднощі підприємства. У 2025 році за 9 місяців показник знову зріс до 1 458,5 тис. грн, що на 333,0 тис. грн або 29,6% перевищує результат 2024 року.

Загальна тенденція свідчить про нестабільність фінансових результатів, яка може бути пов'язана як із коливаннями попиту та виробничими витратами, так і з загальною економічною ситуацією. Разом з тим, аналіз показує, що підприємство має потенціал до відновлення та зростання фінансових показників, що підтверджується позитивною динамікою за 2023 та 2025 роки.

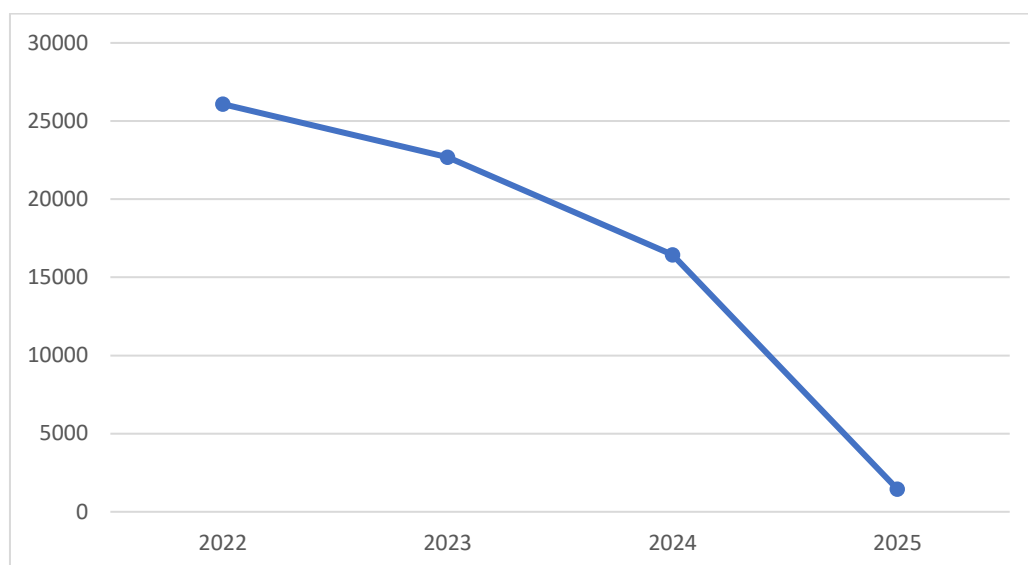


Рисунок 3.5 – Валовий прибуток (збиток)

Джерело: складено автором [41]

Таблиця 3.6 – Валовий прибуток (збиток) ТОВ ТД «КРОС» за 2022-2025

рр., тис. грн.

Рік	Валовий прибуток	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення, %
2022	26082,8	-	-
2023	22695,5	-3387,3	-13,0%
2024	16448,7	-6246,8	-27,5%
2025	1458,5	-14990,2	-91,2%

Джерело: складено за матеріалами підприємства [41]

Як видно з розрахунків таблиці 3.7, валовий прибуток ТОВ ТД «КРОС» демонструє негативну тенденцію до зниження протягом аналізованого періоду. У 2022 році валовий прибуток становив 26082,8 тис. грн, але вже у 2023 році він зменшився до 22695,5 тис. грн, що складає падіння на 3387,3 тис. грн або 13,0%. У 2024 році падіння стало більш суттєвим – валовий прибуток скоротився до 16448,7 тис. грн, тобто на 6246,8 тис. грн або 27,5% порівняно з попереднім роком. Найбільший спад спостерігається у 2025 році, коли валовий прибуток становив лише 1458,5 тис. грн, що на 14990,2 тис. грн або 91,2% менше порівняно з 2024 роком.

Зменшення валового прибутку відбувається на фоні зростання собівартості реалізованої продукції та нестабільного росту чистого доходу. Це свідчить про зростання витрат на виробництво та реалізацію продукції, а також про зменшення ефективності використання ресурсів підприємства.

Негативна динаміка валового прибутку може бути пов'язана як із загальними економічними труднощами в країні, так і зі специфічними проблемами на ринку збуту ТОВ ТД «КРОС». Водночас, останній період показує, що підприємство має низький рівень прибутковості, що вимагає уваги до оптимізації виробничих та комерційних витрат, а також перегляду стратегії продажів і ціноутворення.

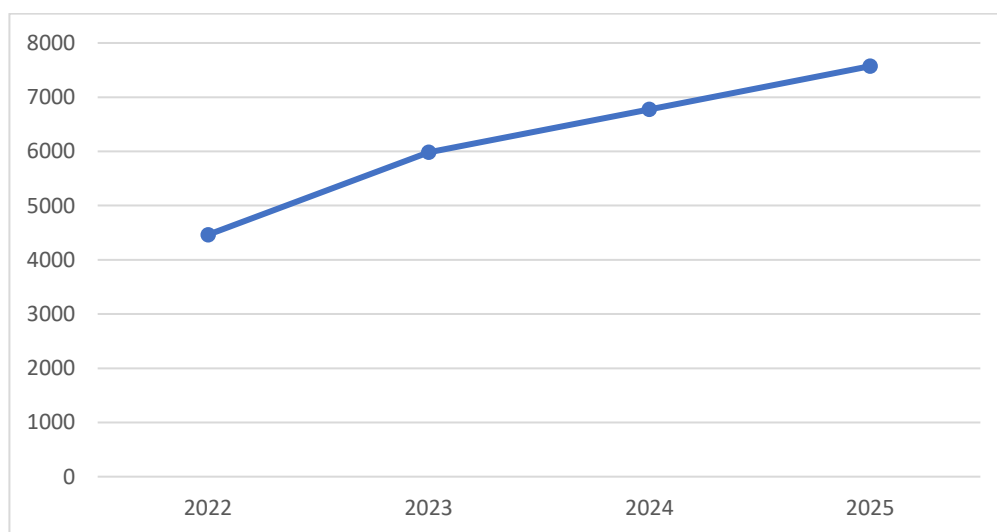


Рисунок 3.6 – Власний капітал

Джерело: складено автором [41]

Таблиця 3.7 – Власний капітал ТОВ ТД «КРОС» за 2022-2025 рр., тис. грн.

Рік	Власний капітал	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення, %
2022	4462,1	-	-
2023	5981,6	+1519,5	+34,1%
2024	6776,6	+795,0	+13,3%
2025	7571,5	+794,9	+11,7%

Джерело: складено за матеріалами підприємства [41]

Власний капітал ТОВ ТД «КРОС» за 2022-2025 рр. демонструє стійку позитивну динаміку, зростаючи з 4462,1 тис. грн у 2022 році до 7571,5 тис. грн у 2025 році, що становить загальне збільшення на 3109,4 тис. грн або близько 69,7% за чотири роки. Найбільше річне зростання спостерігалось у 2023 році, коли власний капітал збільшився на 1519,5 тис. грн, що становило 34,1% від рівня попереднього року. У 2024 та 2025 роках приріст складав 795,0 тис. грн і 794,9 тис. грн відповідно, що демонструє стабільність нарощування власного капіталу, хоча відносні темпи зростання знизилися до 13,3% та 11,7% відповідно. Така динаміка свідчить про зміцнення фінансової стійкості підприємства, ефективне використання прибутку та нарощування власних ресурсів, водночас поступове зниження темпів приросту може вказувати на стабілізацію капіталу на більш високому рівні. Загалом ТОВ ТД «КРОС» характеризується стійким фінансовим зростанням і має потенціал для подальшого розвитку.

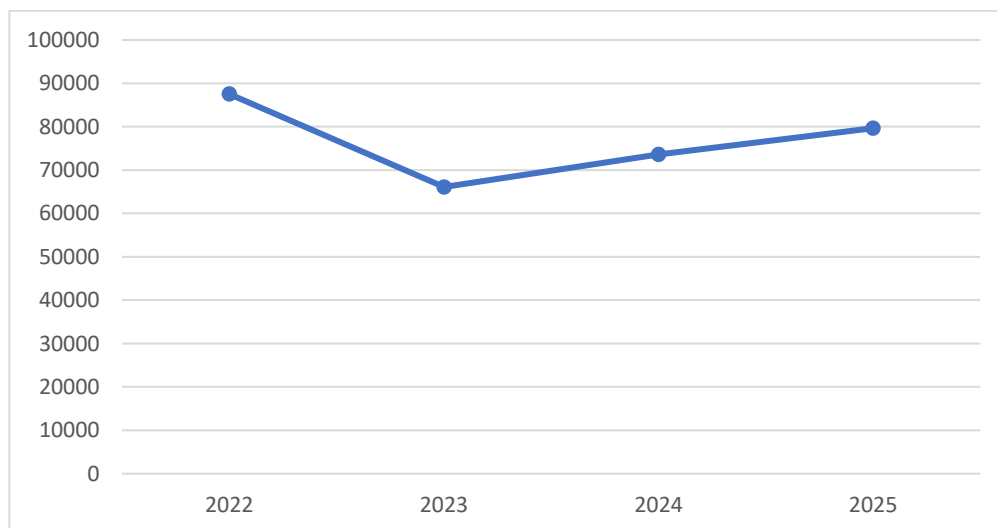


Рисунок 3.7 – Оборотні активи ТОВ ТД «КРОС», тис. грн.

Джерело: складено автором [41]

Таблиця 3.8 – Оборотні активи ТОВ ТД «КРОС», тис. грн.

Рік	Оборотні активи	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення, %
2022	87536,8	-	-
2023	66108,5	-21428,3	-24,5%
2024	73650,0	+7541,5	+11,4%
2025	79694,3	+6044,3	+8,2%

Джерело: складено за матеріалами підприємства [41]

Оборотні активи характеризують рівень ліквідності підприємства та його здатність забезпечувати безперервність операційної діяльності. У 2022 році обсяг оборотних активів ТОВ ТД «КРОС» становив 87 536,8 тис. грн. У 2023 році спостерігається суттєве скорочення цього показника на 21 428,3 тис. грн (24,5 %), що пов'язано зі зменшенням запасів, скороченням іншої поточної дебіторської заборгованості та оптимізацією грошових потоків.

У 2024 році відбулося відновлення обсягу оборотних активів до 73 650,0 тис. грн, що на 11,4 % більше порівняно з попереднім роком. Позитивна динаміка свідчить про стабілізацію операційної діяльності та поступове відновлення оборотного капіталу. У 2025 році (за 9 місяців) оборотні активи зросли до 79 694,3 тис. грн, що підтверджує посилення ділової активності підприємства та зростання обсягів товарних запасів і дебіторської заборгованості.

Загалом динаміка оборотних активів ТОВ ТД «КРОС» свідчить про перехід від етапу скорочення до поступового зростання, що створює передумови для підвищення операційної ефективності за умови подальшої оптимізації системи управління асортиментом і запасами.

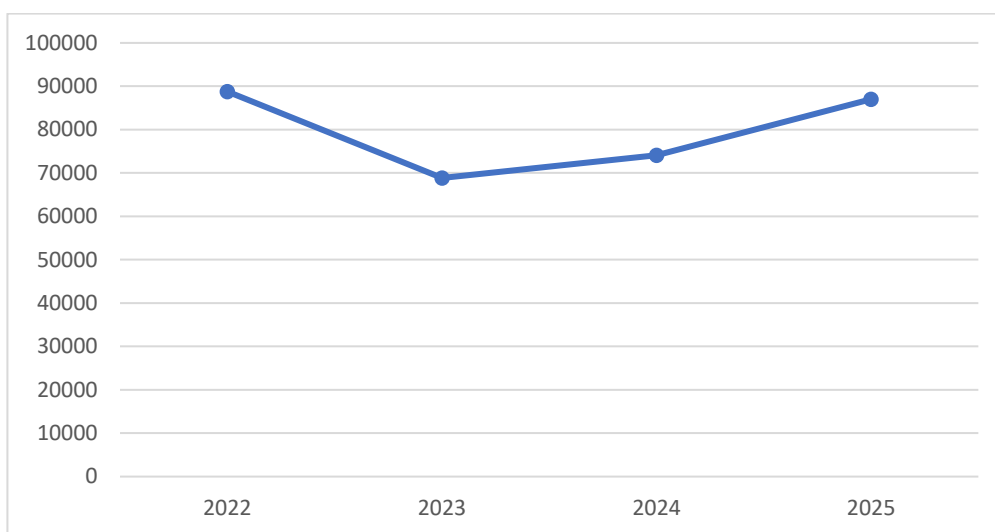


Рисунок 3.8 – Активи ТОВ ТД «КРОС»

Джерело: складено автором [41]

Таблиця 3.9 – Активи ТОВ ТД «КРОС», тис. грн.

Рік	Оборотні активи	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення, %
2022	88787,3	-	-
2023	68862,9	-19924,4	-22,4%
2024	74098,5	+5235,6	+7,6%
2025	87033,5	+12935,0	+17,4%

Джерело: складено за матеріалами підприємства [41]

Загальна сума активів характеризує рівень ресурсного забезпечення підприємства та його фінансову спроможність здійснювати операційну діяльність. У 2022 році активи ТОВ ТД «КРОС» становили 88 787,3 тис. грн. У 2023 році спостерігалось суттєве скорочення активів на 19 924,4 тис. грн, або на 22,4 %, що було зумовлено зменшенням обсягу оборотних активів, насамперед запасів та дебіторської заборгованості.

У 2024 році відбулося часткове відновлення активів до рівня 74 098,5 тис. грн, що на 7,6 % більше порівняно з попереднім роком. Це свідчить про стабілізацію господарської діяльності та поступове відновлення ресурсного потенціалу підприємства. У 2025 році (за 9 місяців) активи зросли до 87 033,5

тис. грн, що майже відповідає рівню 2022 року та відображає активізацію операційної діяльності, збільшення обсягів запасів і вкладень у необоротні активи.

В цілому динаміка активів ТОВ ТД «КРОС» демонструє циклічний характер розвитку з періодом скорочення у 2023 році та подальшим відновленням, що створює основу для підвищення операційної ефективності за рахунок оптимізації управління активами та асортиментною політикою.

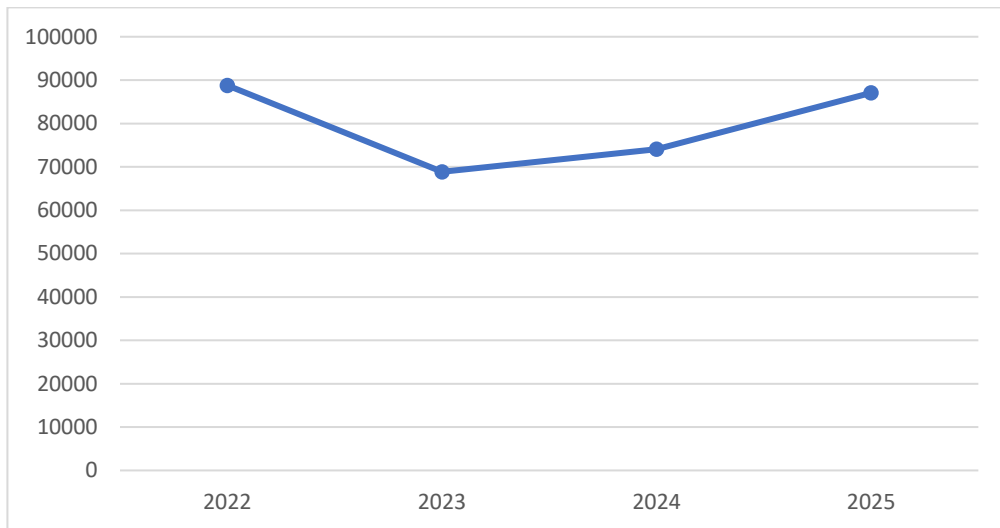


Рисунок 3.9 – Чистий дохід від реалізації ТОВ ТД «КРОС»

Джерело: складено автором [41]

Таблиця 3.10 – Чистий дохід від реалізації, тис. грн.

Рік	Валовий прибуток	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення, %
2022	70544,2	-	-
2023	98565,6	+28021,4	+39,7%
2024	90099,0	-8466,6	-8,6%
2025	107518,1	+17419,1	+19,3%

Джерело: складено за матеріалами підприємства [41]

Чистий дохід від реалізації є ключовим показником, що відображає масштаби операційної діяльності підприємства та результативність його асортиментної політики. У 2022 році чистий дохід ТОВ ТД «КРОС» становив

70 544,2 тис. грн. У 2023 році спостерігається суттєве зростання доходу на 28 021,4 тис. грн, або на 39,7 %, що свідчить про розширення обсягів реалізації, активізацію збутової діяльності та покращення позицій підприємства на ринку.

У 2024 році (за 9 місяців) чистий дохід зменшився до 90 099,0 тис. грн, що на 8,6 % менше порівняно з аналогічним періодом 2023 року. Таке скорочення може бути пов'язане зі змінами структури попиту, коливаннями ринкової кон'юнктури та переглядом асортименту продукції. Водночас у 2025 році (за 9 місяців) дохід від реалізації зріс до 107 518,1 тис. грн, що на 19,3 % перевищує показник попереднього року, підтверджуючи позитивний вплив удосконалення управління асортиментом і підвищення операційної ефективності.

Загалом динаміка чистого доходу від реалізації ТОВ ТД «КРОС» демонструє зростаючий тренд, що створює фінансові передумови для подальшого розвитку підприємства та реалізації заходів з оптимізації системи управління запасами й асортиментом.

Рисунок 3.10 – Поточні зобов'язання ТОВ ТД «КРОС»

Джерело: складено автором [41]

Таблиця 3.11 – Поточні зобов'язання, тис. грн.

Рік	Поточні зобов'язання	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення, %
2022	84881,3	-	-
2023	63517,8	-21363,5	-25,2%
2024	62657,6	-860,2	-1,4%
2025	74337,3	+11679,7	+18,6%

Джерело: складено за матеріалами підприємства [41]

Поточні зобов'язання характеризують рівень короткострокового фінансового навантаження підприємства та його залежність від зовнішніх

джерел фінансування в межах операційного циклу. У 2022 році їх обсяг у ТОВ ТД «КРОС» становив 84 881,3 тис. грн. У 2023 році спостерігалось суттєве скорочення поточних зобов'язань на 21 363,5 тис. грн, або на 25,2 %, що свідчить про зменшення кредиторської заборгованості та підвищення платіжної дисципліни підприємства.

У 2024 році обсяг поточних зобов'язань залишався відносно стабільним і становив 62 657,6 тис. грн, що лише на 1,4 % менше порівняно з попереднім роком. Це вказує на стабілізацію розрахунків із постачальниками та іншими контрагентами. У 2025 році (за 9 місяців) поточні зобов'язання зросли до 74 337,3 тис. грн, що на 18,6 % більше порівняно з 2024 роком. Зростання зобов'язань зумовлене розширенням обсягів операційної діяльності, збільшенням товарообігу та активізацією закупівельної діяльності.

Динаміка поточних зобов'язань ТОВ ТД «КРОС» свідчить про перехід від етапу скорочення боргового навантаження до його помірному зростанню, що є типовим для підприємств на етапі розширення діяльності та може бути компенсовано за рахунок ефективного управління оборотними активами й асортиментом.

3.2. Аналіз продажів та асортиментної політики ТОВ ТД «КРОС»

Дохід від реалізації постійно зростає у 2022-2024 рр.: від 71 030,2 тис. грн у 2022 році до 127 053,5 тис. грн у 2024 році. Це відображає активізацію збуту й розширення асортименту. Чистий прибуток також має позитивну динаміку у 2022-2024 рр., що підтверджує зростання операційної ефективності. Баланс (активи) зменшився у 2023 р., але частково відновився у 2024 році, що може свідчити про зміни у структурі основних засобів і запасів. Поточні зобов'язання скоротилися з 2022 до 2024 р., що свідчить про зниження короткострокового боргового навантаження.



Рисунок 3.1 – Основні напрямки роботи ТОВ ТД «КРОС»

Джерело: складено автором на основі [41]

Види продукції ТОВ ТД «КРОС» [43]:

Будівельні кріплення: анкери, цвяхи, саморізи, дюбелі;

Метричні кріплення: меблеві болти, гвинти, гайки, шайби, шпильки, гвинти;

Вантажні кріплення – такелаж: карабіни, ланцюги (ланцюг зварна), сталеві троси (троси з нержавіючої сталі), талрепи, зажими, вертлюги і римболти;

Кабельно-провідникова продукція;

Покрівельні ущільнювачі з пінополіетилену для профнастилу та металочерепиці.

Кріплення і металовироби зі сталі.

Нержавіючі кріплення і металовироби.

Аналіз залишків товарів та продажів ТОВ ТД «КРОС» за 2025 рік свідчить про стабільну роботу підприємства та ефективну організацію асортиментної політики. Загальні залишки на складі у січні склали 28 454 260 грн і протягом року коливалися від 27 865 912 грн у грудні до 31 872 170 грн у червні, що відображає сезонні коливання попиту та активність закупівель. Основну частку запасів формує головний склад, який утримує від 15 837 685 грн до 18 539 407 грн товарів протягом року, тоді як регіональні склади Дніпра та Хотина мають менші обсяги запасів, відповідно 5–7 млн грн, що дозволяє оперативно обслуговувати локальні ринки [42].

XYZ-аналіз показує, що більшість обороту формують товари категорії X, які забезпечують стабільні продажі та високу ліквідність. Так, сума X на головному складі становила від 6,26 млн грн у травні до 8,86 млн грн у червні, що підтверджує важливість цієї категорії для фінансових результатів підприємства. Товари категорії Y і Z демонструють більшу волатильність, особливо на регіональних складах, що свідчить про потребу більш точного прогнозування та оптимізації запасів для цих груп.

Динаміка кількості одиниць у категоріях X, Y та Z також відображає тенденції попиту: категорія X залишається стабільною протягом року (457–503 одиниць), категорія Y демонструє незначне зростання в середині року (452–483 одиниць), а категорія Z характеризується коливаннями від 634 до 774

одиниць, що вказує на потребу контролю над залишками та гнучкого управління асортиментом.

Аналіз по складах дозволяє зробити висновок, що головний склад концентрує основну масу товарів категорії X, а регіональні склади виконують роль підтримки локальних продажів та поповнення залишків у пікові періоди. Це підтверджує ефективність централізованої системи управління запасами, комбінованої з регіональною адаптацією асортименту.

Таким чином, на основі місячної звітності 2025 року можна зробити висновок, що ТОВ ТД «КРОС» успішно управляє товарним асортиментом та запасами, забезпечуючи оптимальний баланс між оборотністю і наявністю продукції. Для подальшого підвищення ефективності доцільно впровадити автоматизовану систему прогнозування попиту та більш детальний аналіз ABC/XYZ для кожного регіонального складу, що дозволить знизити надлишкові запаси та підвищити ліквідність товарів.

Аналіз асортиментної політики показує, що ТОВ ТД «КРОС» активно застосовує принципи оптимізації товарного асортименту та управління запасами, використовуючи методи планування, такі як економічне замовлення (EOQ), Just in Time (JIT) та моделювання операційних процесів. Це дозволяє своєчасно задовольняти попит споживачів, мінімізувати надлишкові запаси та знижувати витрати на зберігання. Впровадження сучасних бізнес-процесів управління асортиментом забезпечує гнучкість у формуванні товарної пропозиції, швидку адаптацію до змін ринку та підтримку оптимальної структури асортименту, що, у свою чергу, позитивно впливає на фінансові результати підприємства.

Таким чином, аналіз продажів та асортиментної політики ТОВ ТД «КРОС» свідчить про ефективну організацію операційної діяльності, правильне формування асортименту та контроль за запасами. Позитивна динаміка доходів, зростання чистого прибутку та оптимізація оборотних активів підтверджують, що підприємство успішно реалізує стратегію підвищення операційної ефективності через системне управління

асортиментом. Рекомендацією для подальшого вдосконалення є впровадження аналітичних інструментів прогнозування попиту та автоматизованих систем управління запасами, що дозволить ще більш точно реагувати на коливання ринку та підвищити рентабельність діяльності.

3.3. Оцінка операційної ефективності ТОВ ТД «КРОС» на основі оптимізації системи управління асортиментом

ТОВ ТД «КРОС» є підприємством, яке активно займається впровадженням інноваційних рішень у свою виробничу діяльність з метою підвищення ефективності роботи, покращення якості продукції та послуг, а також зміцнення своїх конкурентних позицій на ринку. Оцінка ефективності реалізованих інноваційних проєктів є важливим етапом у визначенні стратегії розвитку підприємства, оскільки дає можливість зрозуміти, які з впроваджених змін мали найбільший вплив на досягнення бажаних результатів.

Таблиця 3.12 – SWOT-аналіз ТОВ ТД «КРОС»

S – Сильні сторони	W – Слабкі сторони
Багаторічний досвід роботи. Сертифікований персонал. Партнерство та сертифікація. Власна система контролю якості. Широкий асортимент продукції. Розвинена дилерська мережа. Стабільне збільшення доходів та продуктивності.	Залежність від імпортних комплектуючих. Обмежені виробничі площі. Висока собівартість продукції. Недостатній рівень цифровізації процесів. Висока залежність від економічної ситуації. Висока конкуренція в регіоні.
O – Можливості	T – Загрози
Розвиток онлайн-продажів Розширення дилерської мережі Запуск власного виробництва комплектуючих Зростання попиту на енергоефективні рішення	Макроекономічна нестабільність Валютні ризики Зниження купівельної спроможності населення Дешеві китайські аналоги Логістичні проблеми із-зі воєнного стану в країні

Джерело: сформовано автором на основі [41]

SWOT-аналіз ТОВ ТД «КРОС» показав, що підприємство має значний внутрішній потенціал для розвитку завдяки сформованим сильним сторонам: багаторічному досвіду, партнерству з Alutech, високій якості продукції, наявності сертифікованого персоналу та розвиненій дилерській мережі. Водночас слабкі сторони, такі як залежність від імпортних матеріалів, недостатній рівень цифровізації та вплив конкуренції, потребують підвищення операційної ефективності та стратегічних змін.

Можливості зовнішнього ринку – зростання попиту на енергоефективні рішення, автоматизацію, «розумний дім» та розширення онлайн-продажів – відкривають широкі перспективи для модернізації та диверсифікації діяльності. Проте підприємство має враховувати загрози: економічну нестабільність, валютні коливання, цінову конкуренцію та логістичні ризики.

Таким чином, SWOT-аналіз доводить, що підприємство може успішно реалізувати стратегічні можливості, якщо зосередиться на мінімізації внутрішніх слабких сторін та ефективному реагуванні на зовнішні виклики. Найбільш перспективними є напрями автоматизації, цифровізації, оптимізації виробничих процесів і зміцнення партнерської мережі.

Таблиця 3.12 – PEST-аналіз ТОВ ТД «КРОС»

Р – Політичні чинники	Е – Економічні чинники
Воєнний стан та його вплив на бізнес. Податкове регулювання діяльності МСП. Регулювання імпорту комплектуючих. Державні програми підтримки бізнесу.	Коливання валютних курсів. Інфляція та зростання собівартості. Стан будівельного ринку. Рівень доходів населення.
S – Соціальні чинники	T – Технологічні чинники
Попит на енергоефективні та безпекові системи. Перехід споживачів до онлайн-сервісів. Підвищення вимог до якості сервісу. Демографічні та міграційні зміни.	Розвиток систем автоматизації та “розумного дому”. Впровадження нових матеріалів та механізмів. Необхідність цифровізації бізнес-процесів. ІТ-рішення для точного вимірювання та монтажу.

Джерело: сформовано автором [41]

PEST-аналіз діяльності ТОВ ТД «КРОС» дав можливість оцінити вплив макросередовища на підприємство. Політичні чинники, зокрема воєнний стан, регуляторні зміни та державні програми підтримки, суттєво визначають умови функціонування компанії. Економічні фактори – коливання валютних курсів, інфляційні процеси та зміни в будівельному секторі – формують фінансові ризики та вимагають гнучкого управління ресурсами.

Соціальні тенденції свідчать про зростання важливості енергоефективних рішень, підвищення очікувань споживачів щодо сервісу та активну діджиталізацію способів взаємодії з клієнтами. Технологічні фактори, такі як автоматизація, розвиток інноваційних матеріалів, систем безпеки та цифрових інструментів вимірювання, створюють значні можливості для підвищення конкурентоспроможності.

Одним із основних напрямків інноваційної діяльності ТОВ ТД «КРОС» є автоматизація виробничих процесів. Впровадження автоматизованих ліній для складання електротехнічних виробів дозволило значно підвищити продуктивність та знизити витрати на виробництво. Зокрема, рівень браку на виробництві зменшився на 15%, а час виготовлення одиниці продукції скоротився на 10%. Це дозволило зменшити операційні витрати та покращити ефективність використання ресурсів підприємства. Інший важливий крок у розвитку ТОВ ТД «КРОС» – розробка і запуск нових продуктів, зокрема енергоефективних трансформаторів. Завдяки впровадженню цієї нової лінії продукції підприємство змогло значно збільшити попит серед корпоративних клієнтів і, як результат, підвищити обсяги продажу на 20%. Це забезпечило підприємству додаткові конкурентні переваги на ринку і сприяло зміцненню його позицій. Також варто зазначити, що для вдосконалення управлінських процесів ТОВ ТД «КРОС» розробило та впровадило систему управлінського обліку на основі ERP-системи, що дозволило оптимізувати процеси планування, обліку та моніторингу фінансових і виробничих показників. Завдяки цьому підприємство змогло отримати чітке розуміння фінансових потоків і ефективніше управляти своїми ресурсами.

Ефективність реалізованих інноваційних проєктів ТОВ ТД «КРОС» можна оцінити за кількома показниками. У фінансовому аспекті, після впровадження інновацій, виручка підприємства зросла на 18% у порівнянні з попереднім роком, що свідчить про позитивний вплив нововведень на фінансову стабільність. Зниження витрат на виробництво, завдяки автоматизації процесів, склало 12%, що дозволило підприємству зберегти конкурентоспроможність навіть в умовах зростання вартості сировини. Рентабельність підприємства зросла на 8%, що є свідченням успішної реалізації інноваційних проєктів.

Операційні показники також свідчать про ефективність інновацій. Зокрема, завдяки автоматизації виробничих процесів цикл виготовлення продукції зменшився на 10%, що підвищило швидкість виконання замовлень і покращило обслуговування клієнтів. Крім того, запровадження нових технологій контролю якості дозволило знизити рівень браку з 5% до 3%, що позитивно позначилося на репутації підприємства.

Не менш важливими є соціальні та екологічні показники. Впровадження енергоефективних технологій дозволило знизити енергоспоживання підприємства на 10%, що не лише зменшило витрати, але й зробило компанію більш екологічно відповідальною. Зростання виробництва і впровадження нових інновацій також сприяло створенню нових робочих місць, що позитивно вплинуло на соціальну стабільність у колективі.

Однак, незважаючи на позитивні результати, реалізація інноваційних проєктів стикалася з низкою проблем. Однією з основних труднощів було недостатнє фінансування, що обмежувало можливості для повного впровадження інновацій. Потрібно було знайти додаткові джерела фінансування, що дозволило б знизити ризики, пов'язані з інвестиціями в нові технології. Ще одним викликом стало протидія деяких працівників до нововведень, пов'язана з недостатнім рівнем кваліфікації або страхом перед змінами. Для подолання цієї проблеми підприємство реалізувало програми навчання і підвищення кваліфікації своїх співробітників.

Діяльність ТОВ ТД «КРОС» схильна до впливу ризиків.

Першим етапом формування механізму управління ризиком на підприємстві є створення служби ризик-менеджменту. На сьогоднішньому етапі розвитку економіки метою цієї служби є мінімізація втрат через моніторинг діяльності підприємства, аналізу всього комплексу ризикоутворюючих факторів, вироблення рекомендацій щодо зниження ризиків та контролю за їх виконанням. При цьому важливо визначити місце служби в організаційній структурі підприємства, визначити права та обов'язки його персоналу та поінформувати працівників підприємства про функції служби та характер її діяльності.

Соціально-економічна нестабільність, за умов якої діють підприємства, вносить свої корективи як до діяльності суб'єктів господарювання; так і механізму управління ризиками підприємств. При цьому простежити її вплив у повному обсязі практично неможливо, але визначити аспекти її на окремі ризики цілком реально.

На першому етапі визначено перелік ризиків, яким схильна компанія. У таблиці 3.13 наведено перелік даних ризиків, характерних для діяльності ТОВ ТД «КРОС».

Таблиця 3.13 – Ризики, характерні для діяльності ТОВ ТД «КРОС»

Група ризику	Найменування ризику	Опис ризику
Операційні	Конкурентні ризики	Компанія здійснює діяльність в умовах серйозної конкуренції з українськими та міжнародними торговими компаніями.
	Етичні ризики	Компанія схильна до ризиків, що полягають у порушенні взаємин всередині Компанії, взаємин з інвесторами, державою та суспільством, споживачами та постачальниками, іншими юридичними та

		фізичними особами, у тому числі ризику шахрайства, корупції та конфлікту інтересів.
	Соціальні ризики	Компанія схильна до таких ризиків соціального характеру: <ul style="list-style-type: none"> • внутрішні ризики, пов'язані з можливою невідповідністю соціальних програм, що здійснюються у Компанії.
Фінансові	Кредитний ризик	середньогалузевому рівню, що може призвести до зростання плинності кадрів; <ul style="list-style-type: none"> • зовнішні ризики, пов'язані з можливими перешкодами для здійснення нормальної виробничої діяльності зі сторони населення, що проживає поблизу виробничих об'єктів. Компанія схильна до ризику втрат, пов'язаних з невиконанням контрагентами у встановлений термін договірних фінансових зобов'язань, і в тому числі залежить від надійності банків, яких розміщує вільні кошти.
	Ризик реінвестування	Недостатній обсяг фінансування видатків може вплинути на фінансове становище Компанії та результати її діяльності.

Продовження таблиці 3.13

	Відсотковий ризик	Будучи позичальником, Компанія піддається впливу ризиків, пов'язаних із збільшенням відсоткових ставок. Зростання відсоткових ставок може обмежити використання позикового капіталу як джерело фінансування діяльності Компанії.
	Валютні ризики	Частина зобов'язань Компанії номінована в іноземній валюті, що може призвести до втрат у разі девальвації гривні.
	Ризик ліквідності	Ризик ліквідності є ризиком невиконання Компанією своїх фінансових зобов'язань у встановлені терміни.
	Ризик, пов'язаний з впливом фінансової кризи	Основними негативними наслідками фінансової кризи для Компанії можуть стати девальвація гривні та зниження попиту товари внаслідок падіння рівня доходів населення.
Правові	Ризик змін в законодавстві	Компанія схильна до ризику наслідків зміни законодавства України. <ul style="list-style-type: none"> • валютне законодавство (у частині регулювання експортно-імпортних операцій та діяльності із запозичення); • податкове законодавство (щодо зміни порядку оподаткування та ставок податків); • митне законодавство (у частині регулювання експорту)

Джерело: сформовано автором [19]

Поданий перелік ризиків не є вичерпним та відображає точку зору про найбільш суттєві ризики, засновану на власній оцінці менеджменту підприємства. Таким чином, згідно даним ТОВ ТД «КРОС», його діяльність піддається 3 основним групам ризику:

- Операційні ризики;
- Фінансові ризики;
- Правові ризики.

Економічне обґрунтування впровадження інноваційних заходів є ключовим етапом розроблення стратегії інноваційного розвитку ТОВ ТД «КРОС». Для прийняття управлінських рішень необхідно визначити рівень ефективності проекту, оцінити можливі ризики та сформувані прогнозовані економічні результати. Запропонований комплекс інновацій включає модернізацію виробничого обладнання, автоматизацію ліній, впровадження цифрових систем управління, роботизацію складських процесів та застосування енергоощадних технологій. Сукупний обсяг інвестицій становить 2 150 000 грн, що відображено у табл. 3.14.

Важливою частиною оцінювання ефективності інноваційних заходів є визначення прогнозованих грошових потоків, що генеруватимуться внаслідок зростання продуктивності, зменшення витрат та розширення ринків збуту. Для підприємства сформовано прогноз грошових надходжень протягом чотирьох років експлуатації інноваційної системи (табл. 3.15), що дає змогу розрахувати чисту приведену вартість (NPV), індекс рентабельності (PI), термін окупності (PP) та внутрішню норму прибутковості (IRR).

Таблиця 3.14 – Загальна сума витрат пропонуваних заходів

№ п/п	Найменування	Ціна, грн
1	Модернізація виробничого обладнання	500000
2	Впровадження автоматизованих ліній	750000
3	Впровадження програмного забезпечення для управління виробництвом	200000
4	Роботизація складських процесів	400000
5	Впровадження енергоефективних технологій	300000
	ВСЬОГО	2150000

Джерело: сформовано автором на основі [41]

ТОВ ТД «КРОС» розглядає можливість інвестування в проект, початкові інвестиції становлять 2150000 грн. Очікувані грошові потоки від інвестицій в даний проект складають наступні розміри:

Таблиця 3.15 – Очікувані грошові потоки

Рік	Очікувані грошові потоки
1-й рік	902470 грн.
2-й рік	1002470 грн.
3-й рік	1102470 грн.
4-й рік	802470 грн.

Джерело: сформовано автором на основі [41]

Ставка дисконтування становить 12%, друга облікова ставка (для розрахунку IRI) – 20%. Оцінювати ефективність вкладення грошей в проект необхідно за допомогою методу чистої приведеної вартості, методу індексу доходності, методу терміну окупності і внутрішньої норми прибутковості (IRI).

1. Метод чистої приведеної вартості.

Чиста приведена вартість – це різниця між сумою чистого грошового потоку за період діяльності, зведеного до теперішньої вартості, і сумою інвестиційних витрат на її здійснення:

$$NPV = \sum \frac{P_n}{(1+i)^n} - \sum IC; (1.1)$$

де – річні грошові надходження за n – число років; P_n

i – облікова ставка;

n – кількість років експлуатації проекту;

IC – інвестиційні витрати.

$$\begin{aligned} NPV_1 &= \left[\frac{902470}{(1+0,12)^1} + \frac{1002470}{(1+0,12)^2} + \frac{1102470}{(1+0,12)^3} + \frac{802470}{(1+0,12)^4} \right] - 2150000 \\ &= 2\,899\,498 - 2150000 = 749498 \text{ (грн)}. \end{aligned}$$

Тобто при вкладенні грошей в проект витрати окупляться і ТОВ ТД «КРОС» отримає прибуток в розмірі 749498 грн.

2. Метод індексу рентабельності

Методика розрахунку індексу прибутковості дає можливість співвіднести обсяг інвестиційних витрат з майбутніми чистими грошовими надходженнями за проектом.

$$PI = \frac{2\,899\,498}{2150000} = 1,35;$$

Тому проект є прибутковим.

3. Метод терміну окупності

Метод терміну окупності дозволяє визначити кількість років, за які будуть повернуті інвестиції, тобто за який проміжок часу загальний дохід від проекту буде дорівнює сумі початкових інвестицій.

$$PP = \frac{\sum IC}{\sum \frac{P_n}{(1+i)^n} \cdot \frac{1}{t}};$$

де T – загальний розрахунковий термін експлуатації проекту.

$$PP = \frac{2150000}{2\,899\,498 \cdot \frac{1}{4}} = 2,97 \text{ (рока)}.$$

4. Метод внутрішньої норми прибутковості

Метод внутрішньої норми прибутковості зводиться до визначення ставки дисконту, використання якої забезпечило б рівність поточної величини грошових надходжень і поточної величини грошових відтоків.

$$IRR = i_{12} + \frac{NPV_1}{NPV_1 - NPV_2} \cdot (i_{21} - i_{12});$$

$$NPV_2 = \left[\frac{902470}{(1+0,2)^1} + \frac{1002470}{(1+0,2)^2} + \frac{1102470}{(1+0,2)^3} + \frac{802470}{(1+0,2)^4} \right] -$$

$$-2150000 = 2\,473\,373 - 2150000 = 323373 \text{ грн.}$$

Припустимо – довільне збиткове значення дисконтування. $i = 35\%$

$$NPV_2 = \left[\frac{902470}{(1+0,35)^1} + \frac{1002470}{(1+0,35)^2} + \frac{1102470}{(1+0,35)^3} + \frac{802470}{(1+0,35)^4} \right] -$$

$$-2150000 = 1\,908\,128 - 2150000 = -241872 \text{ (грн)}.$$

$$IRR = 12 + \frac{749498}{749498 - (-241872)} \cdot (35 - 12) = 30\%$$

Висновок: при ставці 30% проєкт окупиться, але поки не принесе прибутку, при більш високій ставці дисконтування проєкт буде збитковим.

Для отримання економічного ефекту від впроваджених технологій пропонується:

- оптимізувати витрати на інвестиції шляхом поетапного впровадження або вибору більш доступних технологій.
- інвестувати в маркетинг і розширення ринків збуту для збільшення додаткової виручки.
- оцінити альтернативні способи фінансування, які дозволяють знизити витрати на початкові капіталовкладення.

За рахунок автоматизації та модернізації прогнозується:

- зростання рентабельності продажів на 12-15%;
- збільшення чистого прибутку на 18-25%;
- підвищення продуктивності праці на 20-25%;
- зниження собівартості на 8-12%.

Проведені розрахунки та аналіз доводять, що впровадження інноваційної стратегії ТОВ ТД «КРОС» є економічно доцільним та забезпечує тривалий позитивний ефект. Позитивні значення NPV, PI та IRR свідчать про високу ефективність інвестицій, а термін окупності менш ніж 3 роки підтверджує швидке повернення вкладених коштів. Додаткові прогнозні показники демонструють значне підвищення продуктивності, скорочення витрат і збільшення прибутковості. Використання сучасних методів управління проєктами забезпечить ефективну організацію та контроль виконання всіх етапів інноваційного перетворення підприємства.

Висновок до розділу 3

Практичне впровадження механізмів оптимізації системи управління асортиментом у ТОВ ТД «КРОС» має позитивний вплив на операційну ефективність підприємства. Аналіз продажів та залишків на складах за 2022-2025 роки свідчить про стабільну роботу підприємства та ефективну організацію асортиментної політики, де основну частку обороту забезпечують товари категорії X, а товари категорій Y і Z потребують більш точного прогнозування для уникнення надлишкових запасів і втрат ліквідності.

Місячна звітність показала сезонні коливання залишків на складах, що підтверджує необхідність гнучкого управління запасами та централізованої системи контролю для головного складу, доповненої регіональною адаптацією асортименту. Впровадження методів оптимізації, таких як XYZ-аналіз, дозволяє розподіляти ресурси більш ефективно, концентрувати обігові кошти на найбільш ліквідних товарах та знижувати ризики дефіциту або надлишків на складах.

Результати дослідження свідчать, що системне управління асортиментом та впровадження оптимізаційних механізмів сприяють підвищенню ефективності операційної діяльності підприємства, покращенню ліквідності товарів і забезпеченню більш точного прогнозування попиту. Для подальшого вдосконалення доцільно інтегрувати автоматизовані системи прогнозування та контролю запасів, що дозволить ТОВ ТД «КРОС» ефективніше реагувати на зміни ринкових умов та підвищити фінансові результати підприємства.

ВИСНОВКИ

У ході виконання магістерської роботи було комплексно досліджено проблему управління асортиментом як одного з ключових чинників підвищення операційної ефективності торговельного підприємства. У сучасних умовах нестабільного ринку, зростання витрат і посилення конкуренції саме ефективне управління запасами стає важливим інструментом забезпечення фінансової стійкості та безперервності діяльності підприємства. Проведене дослідження підтвердило, що асортиментна політика має прямий вплив не лише на обсяги продажів, а й на рівень витрат, оборотність оборотних коштів та якість обслуговування клієнтів.

У теоретичній частині роботи було проаналізовано сучасні підходи до оцінки операційної ефективності підприємств, визначено основні фактори та показники, які формують результативність операційної діяльності. Особливу увагу приділено ролі асортиментної політики у формуванні конкурентних переваг торговельного підприємства. Дослідження показало, що грамотно сформований асортимент дозволяє поєднати інтереси підприємства та споживачів, забезпечуючи наявність необхідних товарів при одночасному скороченні надлишкових запасів. Розгляд моделей та методів оптимізації системи управління асортиментом, зокрема ABC- та XYZ-аналізу, економіко-математичних методів і підходів до прогнозування попиту, дав змогу обґрунтувати доцільність їх практичного застосування у діяльності торговельних підприємств.

Практична частина роботи була присвячена аналізу діяльності ТОВ «ТД Крос», що дозволило оцінити реальний стан управління асортиментом та запасами на підприємстві. Аналіз фінансово-економічних показників, динаміки продажів і залишків товарів за 2022-2025 роки засвідчив наявність певних проблем, пов'язаних з нерівномірністю попиту, сезонними коливаннями та концентрацією значної частини ресурсів у товарах з низькою прогнозованістю реалізації. Разом із тим було встановлено, що значну частину

обороту та прибутку формують товари з високою стабільністю попиту, що створює передумови для більш ефективного перерозподілу ресурсів.

Результати аналізу показали, що зосередження управлінських рішень на товарах категорії X забезпечує найбільший економічний ефект, тоді як для товарів категорій Y і Z доцільним є впровадження більш гнучких механізмів планування, контролю та перегляду обсягів закупівель. Аналіз діяльності регіональних складів підтвердив доцільність диференційованого підходу до формування асортименту з урахуванням регіональних особливостей попиту.

Оцінка бізнес-процесів управління асортиментом на ТОВ «ТД Крос» дала змогу виявити низку резервів підвищення операційної ефективності. Серед основних напрямів удосконалення було визначено необхідність посилення аналітичної складової управління запасами, впровадження регулярного моніторингу залишків, використання прогнозних моделей та підвищення рівня координації між підрозділами закупівель, складу та збуту. Запропоновані рекомендації щодо оптимізації асортиментної політики спрямовані на зниження витрат на зберігання товарів, прискорення оборотності запасів та покращення фінансових результатів підприємства.

Результати дослідження підтвердили, що впровадження системного підходу до управління асортиментом дозволяє досягти відчутного економічного ефекту, який проявляється у підвищенні ефективності використання оборотних коштів, зменшенні ризику утворення неліквідних запасів та покращенні якості обслуговування клієнтів. Оптимізація асортиментної політики створює умови для більш гнучкого реагування підприємства на зміни ринкової кон'юнктури та підвищує його здатність адаптуватися до нестабільних умов зовнішнього середовища.

Таким чином, результати магістерської роботи підтверджують, що оптимізація системи управління асортиментом є важливим чинником підвищення операційної ефективності торговельного підприємства. Запропоновані в роботі підходи та рекомендації мають практичну цінність і можуть бути використані в діяльності ТОВ «ТД Крос» для вдосконалення

управлінських процесів, підвищення фінансової стійкості та зміцнення конкурентних позицій на ринку. Отримані результати можуть бути також використані як методична основа для подальших досліджень у сфері управління запасами та асортиментною політикою торговельних підприємств.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адонін С.В., Калашнікова Ю.М., Смолянський А.А. Управління діловою активністю підприємства в сучасних умовах. Ефективна економіка. 2021. № 12. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=9739>
2. Архіпов Н.М. Види ефективності операційної діяльності підприємства торгівлі. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Випуск 18, частина 1. 2018. С. 21-26
3. Афанасьєв І.Є., Афанасьєва М.Г., Коняхіна О.О. Удосконалення системи оперативного управління ефективністю підприємства за умов мінливості ринкового середовища Вісник ХДУ. Серія Економічні науки. Херсон, 2018 Том 3 № 30: С.70-73
4. Баглей Р., Бучинська Т., Гомотюк В.. Основні напрями розвитку технологій операційного менеджменту в сучасних умовах. Економічний дискурс. 2022. Випуск 1-2. С. 106-116
5. Батенко Л.П., Загородніх О.А., Ліщинська В.В. Управління проектами: Навч. посібник. Київ: КНЕУ, 2017. 231 с.
6. Беззубко Б.І. Операційний менеджмент: навч.-метод. посібник. Донбас. нац. акад. будівництва і архітектури. Харків: ПромАрт, 2020. 103 с.
7. Бенькович А.Є. Оптимізація витрат діяльності на підприємстві. Проблеми економіки транспорту. 2017. Вип. 13. С. 7-11.
8. Бізнес-планування: навч. посіб. / Т.Г. Васильців, Я.Д. Качмарик, В.І. Блонська, Р.Л. Лупак. Київ : Знання, 2018. 173 с.
9. Біла О.Г. Фінансове планування і фінансова стабільність підприємств. Фінанси України. 2017. № 4. С. 112-118.
10. Боднарчук В.В. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. Львів: Львівський держ. аграр. ун-т, 2017. 134 с.
11. Василенко В.О. Виробничий (операційний) менеджмент: навч. посіб. Вид. 2-ге, виправл. і допов. Київ : Центр навч. л-ри, 2016. 532 с.

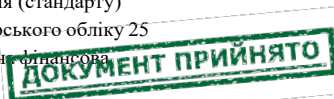
12. Воронкова В.Г., Метеленко Н.Г. Промисловий менеджмент: теорія і практика: монографія. Інж. навч.-наук. ін-т Запоріз. нац. ун-ту. Запоріжжя: ЗНУ, 2020. 337 с.
13. Галиця І.О. Концептуальні основи та механізми забезпечення конкурентоспроможності в умовах «економіки стресу». Вісник НАН України. 2017. №11. С. 32-37
14. Гевко І.Б. Операційний менеджмент: навч. посіб. Київ : Кондор, 2017. 228 с.
15. Гой І.В., Смелянська Т.П. Основи підприємницької діяльності. Навчально-методичний посібник. Харків: Ініціатива, 2018. 245 с.
16. Гордієнко П. Стратегічний аналіз : навч. посіб. Київ : Алерта, 2016. 404 с.
17. Грідін О.В. Особливості застосування та порівняльна характеристика операційних систем організації виробництва. Електронне наукове фахове видання Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2021. № 6 (33). С. 89-94
18. Грідін О.В. Сучасні інструменти управління операційною системою: особливості та переваги їх застосування. Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством: Матеріали VI Всеукраїнської науково-практичної конференції присвяченої пам'яті професора, заслуженого працівника вищої школи Фесенка Дмитра Мусійовича (м. Полтава, 30-31 березня 2023 року): тези доповіді. Полтава: ПДАУ. Ч. 2. С. 322–324.
19. Донець Л.І., Романенко Н.Г. Основи підприємництва. Навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2017. 320 с.
20. Друкер П. Як забезпечити успіх у бізнесі: новаторство і підприємництво. Пер. з англ. Київ: Україна, 2017 241 с.
21. Економіка виробничого підприємства : навч. посіб. / за ред. Й.М. Петровича. Київ: Знання, 2016. 490 с.

22. Іванов М.М. Операційний менеджмент: навч. посіб. / М.М. Іванов, П.В. Комазов. Київ: «Центр учбової літератури», 2018. 368 с.
23. Капінос Г.І. Операційний менеджмент: навч. посіб. 2017. 310 с.
24. Коробка С.В. Теоретичні аспекти операційного менеджменту малих підприємств. Економічний простір. 2020. № 153. С. 71–74
25. Кравчук О.В., Луценко Л.П. Вплив операційного менеджменту на конкурентоспроможність підприємства. Наукові записки Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. 2021. Т. 38. № 2. С. 83-89
26. Крамарчук С.П., Лубкей Н.П. Сутність операційного менеджменту та основні етапи його розвитку. Інфраструктура ринку. 2020. Вип. 44. С. 83-86
27. Кушнірук В.С. Операційний менеджмент: опорний конспект лекцій для здобувачів вищої освіти ступеня «бакалавр» спеціальності 073 «Менеджмент» денної та заочної форми навчання. Миколаїв: МНАУ, 2017. 124 с.
28. Левицький В.В. Операційний менеджмент: Конспект лекцій: конспект лекцій. Луцьк: Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2022. с. 42-57
29. Омеляненко Т. Операційний менеджмент: Навч.-метод. посібник для самот. вивчення дисципліни. Київський національний економічний ун-т. Київ : КНЕУ, 2018. 236 с.
30. Пермінова С.О., Лазоренко Т.В. Менеджмент: навч. посіб. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2023.152 с.
31. Плотніченко С.Р., Безверхня Ю.В. Операційний менеджмент в системі управління підприємством. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). 2016. №1. С. 59-61.
32. Позднякова Л.О., Тимофєєва Т.О. Операційний менеджмент: Конспект лекцій. Харків: УкрДУЗТ, 2017. 72 с.

33. Проектний менеджмент: просто про складне: навч. посіб. / В.А. Верба, Л.П. Батенко, О.М. Гребешкова та ін.; за заг. ред. В.А. Верби. К.: КНЕУ, 2019. 299 с.
34. Ратушняк О.Г. Операційний менеджмент. Частина 1 : навчальний посібник. Вінниця, ВНТУ, 2015. 99 с.
35. Рябчикова Д.А., Коваленко Н.В. Операційний менеджмент сучасного підприємства. Дні науки–2017: Збірник матеріалів ІХ регіональної науково-практичної конференції, Покровськ: 2017. 295 с.
36. Станіславик О.В. Особливості прийняття рішень в операційному менеджменті. Економіка. Фінанси. Право. 2017. № 3(1). С. 50-55
37. Сумець О. Ключові аспекти сучасної парадигми операційного менеджменту. Agricultural and resource economics: international scientific e-journal. 2018. 4. № 3. С. 129-147
38. Трут О.О. Операційний менеджмент: підручник. Київ: Академвидав, 2017. 348 с.
39. Шевченко Л.М., Коваленко Т.П. Операційний менеджмент: сучасний стан та перспективи розвитку. Економіка та держава. 2020. № 5. С. 56-69
40. Шкільняк М.М, Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент: навчальний посібник. Тернопіль: Крок, 2017. 252 с.
41. KROS. Професійне кріплення. <https://krepezh.ua/ua/>
42. Складські запаси
https://docs.google.com/spreadsheets/d/1kn4ErsD5yhhwekO_9QY6y_b4ILPBhughME2VD_t-UnQ/edit?gid=206564063#gid=206564063
43. ТДВ «Калібр» <https://Kalibrmetiz.com>

ДОДАТКИ

Додаток 1
до Національного
положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25
"Спрощена фінансова
звітність"
(пункт 4 розділу I)



Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство

Коди	
Дата (рік, місяць, день)	01
42566953	
UA80000000000719633	
за ЄДРПОУ	
46.74	

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ТД КРОС"

Територія ШевченківськийОрганізаційно-правова форма господарювання ТОВВид економічної діяльності Оптова торгівля залізними виробами, водопровідним і опалювальним устаткуванням і приладдям

до нього

Середня кількість працівників, осіб 9Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знакомАдреса, телефон вулиця Тираспільська, буд. 12/14, м. КИЇВ, 04060
0967067732за КАТОТГ 1

за КОПФГ

за КВЕД

1. Баланс на **31 грудня 2022** р.Форма № 1-м Код за ДКУД 1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	-
Первісна вартість	1001	-	-
Накопичена амортизація	1002	(-)	(-)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби :	1010	2 002,8	1 250,5
первісна вартість	1011	2 650,7	2 650,7
знос	1012	(647,9)	(1 400,2)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	2 002,8	1 250,5
II. Оборотні активи			
Запаси :	1100	27 822,8	36 238,9
у тому числі готова продукція	1103	27 766,9	36 183,0
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	7 035,7	7 727,6
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	316,5	97,6
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	45,7
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	22 353,8	45 675,7
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	-6 508,8	-5 238,0
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	843,9	3 035,0
Усього за розділом II	1195	51 863,9	87 536,8
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	53 866,7	88 787,3

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1,0	1,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	2 347,5	2 997,1
Неоплачений капітал	1425	(1,0)	(1,0)
Усього за розділом I	1495	2 347,5	2 997,1
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	855,3	723,0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	46 605,8	76 970,2
розрахунками з бюджетом	1620	67,4	179,4
у тому числі з податку на прибуток	1621	45,1	-
розрахунками зі страхування	1625	329,9	443,6
розрахунками з оплати праці	1630	28,8	175,0
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	2 577,1	6 390,1
Усього за розділом III	1695	50 464,3	84 881,3
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	53 866,7	88 787,3

2. Звіт про

фінансові

результати за

Рік 2022

р.

Форма № 2-м

Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	70 544,2	126 598,9
Інші операційні доходи	2120	485,9	2 597,9
Інші доходи	2240	0,1	0,9
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	71 030,2	129 197,7
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(44 461,4)	(92 235,7)
Інші операційні витрати	2180	(25 338,9)	(34 837,3)
Інші витрати	2270	(437,7)	(684,2)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(70 238,0)	(127 757,2)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	792,2	1 440,5
Податок на прибуток	2300	(142,6)	(259,3)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2300	649,6	1 181,2

ЕП Крамаренко
Свген
Андрійович

Керівник

Головний бухгалтер

(підпис)

(підпис)

КРАМАРЕНКО СВГЕН АНДРІЙОВИЧ

(ініціали, прізвище)

(ініціали, прізвище)

Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад



Додаток 1
до Національного
положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25
"Спрощена фінансова
звітність"
(пункт 4 розділу I)



Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство

Коди	01
Дата (рік, місяць, день)	2023, 12, 31
42566953	
UA80000000000719633	
за ЄДРПОУ	46.74
за КАТОТГ	1

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ТД КРОС"

Територія Шевченківський

Організаційно-правова форма господарювання ТОВ

Вид економічної діяльності Оптова торгівля залізними виробами, водопровідним і опалювальним устаткуванням і приладдям

до нього

Середня кількість працівників, осіб 9

Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком

Адреса, телефон вулиця Тираспільська, буд. 12/14, м. Київ, 04060
0967067732

за КВЕД

1. Баланс на **31 грудня 2023** р.

Форма № 1-м Код за ДКУД **1801006**

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	-
Первісна вартість	1001	-	-
Накопичена амортизація	1002	(-)	(-)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	95,9
Основні засоби :	1010	1 250,5	2 658,5
первісна вартість	1011	2 650,7	4 424,0
знос	1012	(1 400,2)	(1 765,5)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	1 250,5	2 754,4
II. Оборотні активи			
Запаси :	1100	36 238,9	30 741,4
у тому числі готова продукція	1103	36 183,0	30 028,3
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	7 727,6	10 900,0
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	97,6	97,6
у тому числі з податку на прибуток	1136	45,7	75,2
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	45 675,7	18 398,9
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	-5 238,0	3 010,2
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	3 035,0	2 960,4
Усього за розділом II	1195	87 536,8	66 108,5
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	88 787,3	68 862,9

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1,0	1,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	2 997,1	4 462,1
Неоплачений капітал	1425	(1,0)	(1,0)
Усього за розділом I	1495	2 997,1	4 462,1
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	723,0	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	76 970,2	53 778,7
розрахунками з бюджетом	1620	179,4	124,0
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	443,6	26,1
розрахунками з оплати праці	1630	175,0	43,2
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	6 390,1	9 545,8
Усього за розділом III	1695	84 881,3	63 517,8
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	88 787,3	68 862,9

2. Звіт про

фінансові

результати за

Рік 2023

р.

Форма № 2-м

Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	98 565,6	70 544,2
Інші операційні доходи	2120	342,5	485,9
Інші доходи	2240	0,8	0,1
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	98 908,9	71 030,2
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(75 870,1)	(44 461,4)
Інші операційні витрати	2180	(20 423,1)	(25 338,9)
Інші витрати	2270	(790,1)	(437,7)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(97 083,3)	(70 238,0)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	1 825,6	792,2
Податок на прибуток	2300	(360,6)	(142,6)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	1 465,0	649,6

ЕП Крамаренко
Свєген
Андрійович



Керівник

Головний бухгалтер

(підпис)

(підпис)

КРАМАРЕНКО СВЄГЕН АНДРІЙОВИЧ

(ініціали, прізвище)

(ініціали, прізвище)

Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад

Додаток 1
до Національного
положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25
"Спрощена фінансова
звітність"
(пункт 4 розділу I)



Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство

Коди	01
Дата (рік, місяць, день)	2023, 12, 31
42566953	
UA80000000000719633	
за ЄДРПОУ	46.74
за КАТОТГ	1

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ТД КРОС"

Територія Шевченківський

Організаційно-правова форма господарювання ТОВ

Вид економічної діяльності Оптова торгівля залізними виробами, водопровідним і опалювальним устаткуванням і приладдям

до нього

Середня кількість працівників, осіб 9

Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком

Адреса, телефон вулиця Тираспільська, буд. 12/14, м. Київ, 04060
0967067732

за КОПФГ

за КВЕД

1. Баланс на **31 грудня 2023** р.

Форма № 1-м Код за ДКУД **1801006**

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	-
Первісна вартість	1001	-	-
Накопичена амортизація	1002	(-)	(-)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	95,9
Основні засоби :	1010	1 250,5	2 658,5
первісна вартість	1011	2 650,7	4 424,0
знос	1012	(1 400,2)	(1 765,5)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	1 250,5	2 754,4
II. Оборотні активи			
Запаси :	1100	36 238,9	30 741,4
у тому числі готова продукція	1103	36 183,0	30 028,3
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	7 727,6	10 900,0
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	97,6	97,6
у тому числі з податку на прибуток	1136	45,7	75,2
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	45 675,7	18 398,9
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	-5 238,0	3 010,2
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	3 035,0	2 960,4
Усього за розділом II	1195	87 536,8	66 108,5
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	88 787,3	68 862,9

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1,0	1,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	2 997,1	4 462,1
Неоплачений капітал	1425	(1,0)	(1,0)
Усього за розділом I	1495	2 997,1	4 462,1
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	723,0	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	76 970,2	53 778,7
розрахунками з бюджетом	1620	179,4	124,0
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	443,6	26,1
розрахунками з оплати праці	1630	175,0	43,2
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	6 390,1	9 545,8
Усього за розділом III	1695	84 881,3	63 517,8
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	88 787,3	68 862,9

2. Звіт про

фінансові

результати за

Рік 2023

р.

Форма № 2-м

Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	98 565,6	70 544,2
Інші операційні доходи	2120	342,5	485,9
Інші доходи	2240	0,8	0,1
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	98 908,9	71 030,2
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(75 870,1)	(44 461,4)
Інші операційні витрати	2180	(20 423,1)	(25 338,9)
Інші витрати	2270	(790,1)	(437,7)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(97 083,3)	(70 238,0)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	1 825,6	792,2
Податок на прибуток	2300	(360,6)	(142,6)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	1 465,0	649,6

ЕП Крамаренко
Свєген
Андрійович

Керівник

Головний бухгалтер

(підпис)

(підпис)

КРАМАРЕНКО СВЄГЕН АНДРІЙОВИЧ

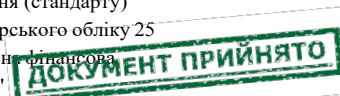
(ініціали, прізвище)

(ініціали, прізвище)

Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад



Додаток 1
до Національного
положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25
"Спрощена фінансова
звітність"
(пункт 4 розділу I)



Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство

Коди	01
Дата (рік, місяць, день)	2025, 09, 30
42566953	
UA80000000000719633	
за ЄДРПОУ	46.74
за КАТОТГ	1

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ТД КРОС"

Територія Шевченківський

Організаційно-правова форма господарювання ТОВ

Вид економічної діяльності Оптова торгівля залізними виробами, водопровідним і опалювальним устаткуванням і приладдям

до нього

Середня кількість працівників, осіб 12

Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком

Адреса, телефон вулиця Тираспільська, буд. 12/14, м. Київ, 04060
0967067732

за КВЕД

1. Баланс на **30 вересня 2025** р.

Форма № 1-м Код за ДКУД 1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	-
Первісна вартість	1001	-	-
Накопичена амортизація	1002	(-)	(-)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	2 663,5	4 377,9
Основні засоби :	1010	3 797,3	2 961,3
первісна вартість	1011	6 634,7	6 634,7
знос	1012	(2 837,4)	(3 673,4)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	6 460,8	7 339,2
II. Оборотні активи			
Запаси :	1100	30 741,4	36 351,0
у тому числі готова продукція	1103	30 614,0	33 524,0
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	5 730,3	9 522,1
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	262,5	265,3
у тому числі з податку на прибуток	1136	106,1	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	22 141,7	26 743,9
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	5 730,3	3 580,5
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	3 031,5	3 231,5
Усього за розділом II	1195	67 637,7	79 694,3
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	74 098,5	87 033,5

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1,0	1,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	5 981,6	7 571,5
Неоплачений капітал	1425	(1,0)	(1,0)
Усього за розділом I	1495	5 981,6	7 571,5
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	5 459,3	5 124,7
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	54 352,9	63 993,1
розрахунками з бюджетом	1620	125,0	125,0
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	8 179,7	10 219,2
Усього за розділом III	1695	62 657,6	74 337,3
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	74 098,5	87 033,5

2. Звіт про фінансові

результати за

9 Місяців 2025 р.

Форма № 2-м за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	107 518,1	90 099,0
Інші операційні доходи	2120	248,8	135,7
Інші доходи	2240	-	0,2
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	107 766,9	90 234,9
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(91 069,4)	(67 123,6)
Інші операційні витрати	2180	(13 423,2)	(21 790,0)
Інші витрати	2270	(1 815,8)	(195,8)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(106 308,4)	(89 109,4)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	1 458,5	1 125,5
Податок на прибуток	2300	(349,0)	(263,0)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	1 109,5	862,5

Керівник

**Електронна
печатка**

Головний бухгалтер

(підпис)

(підпис)

КРАМАРЕНКО СВГЕН АНДРІЙОВИЧ

(ініціали, прізвище)

(ініціали, прізвище)

¹ Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад