

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І УПРАВЛІННЯ

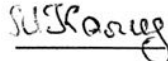
КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ

## КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА


Управління маркетинговою товарною політикою підприємства деревообробної галузі (за матеріалами ТОВ «ЛЕТИЧІВСЬКА МЕБЛЕВА ФАБРИКА», смт. Летичів, Хмельницька обл.)

Рівень вищої освіти	<u>другий (магістерський)</u>
Галузь знань	<u>07 «Управління та адміністрування»</u> Шифр і назва галузі знань
Спеціальність	<u>075 «Маркетинг»</u> Шифр і назва спеціальності
Освітня програма	<u>«Маркетинг»</u> Назва освітньої програми


Шифр КВРМР. 24311.01.03.00

Виконав: здобувач 2 курсу, гр. МРмз-24-01  Марія КАМІНСЬКА

Керівник: канд. екон. наук, доц.

 Світлана РЕШМІДІЛОВА

Нормоконтролер: канд. екон. наук, доц.

 Світлана РЕШМІДІЛОВА

До захисту допускаю:  
завідувач кафедри маркетингу  
кандидат екон. наук

 Ірина ЗАКРИЖЕВСЬКА

Хмельницький, 2025

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки і управління  
Кафедра маркетингу  
Освітній рівень другий (магістерський)  
Галузь знань 07 Управління та адміністрування  
Шифр і найменування  
Спеціальність 075 Маркетинг  
Код і найменування  
Освітня програма: освітньо-професійна «Маркетинг»  
Найменування



ЗАТВЕРДЖУЮ  
Завідувач кафедри маркетингу  
канд. екон. наук, доцент Ірина ЗАКРИЖЕВСЬКА  
« 1 » вересня 2025 р.

**ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

Камінської Марії Сергіївни  
Прізвище, ім'я, по батькові здобувача

1. Тема роботи: Управління маркетинговою товарною політикою підприємства деревообробної галузі (на прикладі ТОВ «ЛЕТИЧІВСЬКА МЕБЛЕВА ФАБРИКА» керівник роботи Решміділова Світлана Леонідівна, канд. екон. наук, доцент  
Прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, учене звання

Затверджено наказом ректора університету від 25.08.2025 р. № 65, додаток 19

2. Термін подання здобувачем роботи на кафедру 15.12.2025 р.

3. Вихідні дані до роботи: фінансова звітність ТОВ «Летичівська меблева фабрика», статистичні матеріали Державної служби статистики України, наукові публікації вітчизняних та зарубіжних авторів, а також результати власних досліджень автора.

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

1. Теоретичні засади управління маркетинговою товарною політикою підприємства деревообробної галузі. 2. Аналіз системи управління маркетинговою товарною політикою ТОВ «Летичівська меблева фабрика» 3. Напрямки удосконалення системи управління маркетинговою товарною політикою ТОВ «Летичівська меблева фабрика».

5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень) Структура та цілі маркетингової товарної політики. Напрями управління маркетинговою товарною політикою. Ієрархія рівнів управління товарною політикою. Динаміка обсягів реалізації деревообробної продукції за 2020–2024 рр. Структура товарообігу деревообробної промисловості (2019–2024 рр.). Основні відомості про ТОВ «Летичівська меблева фабрика». Динаміка обсягів випуску продукції за асортиментом (2022-2024 рр.). Розподіл обсягів реалізації за групами АВС–аналізу (2024 р.). Динаміка доходу та собівартості реалізованої продукції. Аналіз прибутку від реалізації продукції. Зведений кошторис реалізації цифрового каналу.

6. Консультанти розділів кваліфікаційної роботи

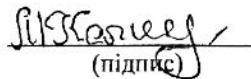
Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 01.09.2025 року

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Назва розділу кваліфікаційної роботи	Термін виконання	Примітка
1 Визначення об'єкта і предмета дослідження, постановка мети і завдань відповідно до теми. Складання плану кваліфікаційної роботи магістра	до 01.10.2025	Виконано
2 Опрацювання теоретичних джерел і написання першого розділу роботи	до 25.10.2025	Виконано
3 Формування плану для проведення аналітичних досліджень	до 30.10.2025	Виконано
4 Збір та обробка статистичних матеріалів діяльності ринку	до 05.11.2025	Виконано
5 Написання аналітичного розділу кваліфікаційної (дипломної) роботи магістра	до 10.11.2025	Виконано
6 Написання проектно-рекомендаційного розділу кваліфікаційної (дипломної) роботи магістра	до 25.11.2025	Виконано
7 Підготовка ілюстративних матеріалів та остаточне оформлення роботи	до 10.12.2025	Виконано
8 Підготовка до захисту та попередній захист	з 15.12.2025	Виконано
9 Захист	з 19.12.2025	Виконано

Здобувач

  
(підпис)

Марія КАМІНСЬКА

Ініціали, ПРІЗВИЩЕ

Керівник кваліфікаційної роботи

  
(підпис)

Світлана РЕШМІДЛОВА

Ініціали, ПРІЗВИЩЕ

## АНОТАЦІЯ

кваліфікаційної роботи магістра

Управління маркетинговою товарною політикою підприємства деревообробної галузі (на прикладі ТОВ «ЛЕТИЧІВСЬКА МЕБЛЕВА ФАБРИКА», смт.

Летичів)

студентки групи МРмз-24-1 Камінської Марії Сергіївни

Науковий керівник: к. е. н., доц. Решміділова С.Л.

Загальний обсяг роботи 104 сторінки, 3 таблиці, 8 рисунків, 4 додатки, 59 джерел посилання.

Перелік ключових слів: МАРКЕТИНГОВА ТОВАРНА ПОЛІТИКА, ДЕРЕВООБРОБНА ГАЛУЗЬ, ТОВАРНИЙ АСОРТИМЕНТ, ERP-СИСТЕМА, УПРАВЛІННЯ ТОВАРНОЮ ПОЛІТИКОЮ, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ.

У роботі досліджено теоретичні підходи до сутності маркетингової товарної політики в сучасних ринкових умовах. Визначено економічну сутність товарної політики, її економічну роль у системі маркетингового управління та концептуальні моделі реалізації в умовах мінливого ринкового середовища, зокрема, з урахуванням специфіки підприємств деревообробної галузі..

У другому розділі проведено аналітичну оцінку діяльності ТОВ «Летичівська меблева фабрика»: проаналізовано проаналізовано деревообробну галузь України, організаційно-економічну діяльність підприємства, а також здійснено оцінювання маркетингової товарної політики та діагностику ефективності управління нею.

У третьому розділі запропоновано комплекс практичних заходів щодо вдосконалення управління товарною маркетинговою політикою підприємства. Обґрунтовано стратегічні напрямки розвитку, розроблено пропозиції щодо оптимізації товарного асортименту та підвищення конкурентоспроможності, а також економічно обґрунтовано ефективність запропонованих заходів.

Підпис М.Решміділова

Дата 09.12.25

## ЗМІСТ

Вступ	6
1 Теоретичні засади управління маркетинговою товарною політикою підприємства деревообробної галузі	10
1.1 Економічна сутність товарної політики та її роль у системі маркетингового управління підприємством	10
1.2 Методичні підходи до формування та реалізації маркетингової товарної політики підприємства	16
1.3 Маркетингова товарна політика підприємств деревообробної галузі в сучасних умовах	25
Висновки до першого розділу	30
2 Аналіз системи управління маркетинговою товарною політикою ТОВ «Летичівська меблева фабрика»	32
2.1 Аналіз деревообробної галузі України	32
2.2 Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «Летичівська меблева фабрика»	37
2.3 Оцінювання деревообробної галузі маркетингової товарної політики ТОВ «Летичівська меблева фабрика»	42
2.4 Діагностика ефективності управління маркетинговою товарною політикою ТОВ «Летичівська меблева фабрика»	58
Висновки до другого розділу	69
3 Напрямки удосконалення системи управління маркетинговою товарною політикою ТОВ «Летичівська меблева фабрика»	71
3.1 Обґрунтування стратегічних напрямків розвитку маркетингової товарної політики підприємства	71
3.2 Розробка пропозицій щодо оптимізації товарного асортименту та підвищення його конкурентоспроможності	74

3.3 Економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів з удосконалення маркетингової товарної політики ТОВ «Летичівська меблева фабрика»	83
Висновки до третього розділу	93
Висновки	95
Перелік джерел посилання	98
Додатки	104
Додаток А	105
Додаток Б	111
Додаток В	119
Додаток Г	147

## ВСТУП

У сучасному світі стрімка трансформація ринкового середовища та зростання вимог споживачів до якості, екологічності та ефективності виробничих процесів докорінно змінюють усі аспекти ведення бізнесу, зокрема й управління товарною пропозицією. Компанії, які прагнуть бути конкурентоспроможними, особливо в такому традиційному B2B-орієнтованому секторі, як деревообробна галузь, змушені не просто створювати якісний продукт, а й системно інтегрувати свою маркетингову товарну політику з передовими інформаційними технологіями. Відзначимо, що ефективна товарна політика підприємств спрямована на комплексне задоволення потреб ринку через розробку, постійне вдосконалення, асортиментну оптимізацію та забезпечення відповідності продукції екологічним і технологічним стандартам, означаючи, що управління товаром охоплює як стратегію позиціонування та формування бренду (якості натурального дерева), так і конкретні заходи щодо аналізу життєвого циклу продукції, управління її якістю та, що критично важливо, системне усунення кореневих проблем в операційному плануванні та логістиці за допомогою потужних ІТ-інструментів.

Така проблематика, що охоплює необхідність удосконалення товарної політики через призму впровадження інтегрованих інформаційних систем та активізації цифрової присутності, визначає актуальність досліджень з питань пошуку шляхів забезпечення сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності підприємств деревообробної галузі.

Дослідження основних аспектів формування та управління товарною політикою досить широко проводяться в наукових працях вітчизняних та зарубіжних дослідників, серед яких: Ю. М. Барський, О. С. Борисенко, О.Є. Громова, Н. В. Кузьминчук, Є. В. Лісений, М. А. Окланлер, Н. В. Павліха, О. С. Петрикiва, С. Л. Решмiділова, Л. І. Сахарнацька, К. С. Токар та багато інших [1; 9; 35; 37; 39; 43–45; 47; 49; 57–58]. Переважна більшість науковців, які

досліджують цю проблематику, єдині у своїй думці, що застосування системного підходу дозволяє компаніям ефективно долати виклики, з якими стикається бізнес у воєнний час та в умовах високої волатильності ринку. Проте динамічний характер розвитку ІТ-технологій та поява нових інноваційних методів організації управління, зокрема систем класу ERP (як-от SAP), зумовлюють необхідність систематичного вивчення та аналізу цих процесів. Актуальність вирішення зазначених проблем, пов'язаних з управлінням маркетинговою товарною політикою в умовах посилення конкуренції та потреби у глибокій операційній інтеграції, обумовили вибір теми кваліфікаційної роботи.

Метою дослідження є обґрунтування науково-методичних підходів та розробка практичних рекомендацій щодо управління маркетинговою товарною політикою підприємства деревообробної галузі ТОВ «Летичівська меблева фабрика».

Комплексний підхід до реалізації мети кваліфікаційної роботи обумовив постановку та необхідність розв'язання таких завдань:

- обґрунтувати теоретичні та методичні засади формування і реалізації маркетингової товарної політики як ключового елемента системи управління;
- дослідити особливості товарної політики підприємств деревообробної галузі України;
- визначити особливості товарної політики підприємств деревообробної галузі в сучасних ринкових умовах;
- здійснити комплексний аналіз деревообробної галузі України;
- здійснити аналіз організаційно–економічної діяльності та оцінювання маркетингової товарної політики ТОВ «Летичівська меблева фабрика»;
- здійснити діагностику ефективності управління маркетинговою товарною політикою досліджуваного підприємства;
- обґрунтувати стратегічні напрямки розвитку маркетингової товарної політики, розробивши пропозиції щодо оптимізації товарного асортименту та підвищення його конкурентоспроможності;

– здійснити економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процеси управління маркетинговою товарною політикою підприємства.

Предметом дослідження є теоретико-методичні засади та практичні рекомендації щодо процесу управління маркетинговою товарною політикою підприємства деревообробної галузі.

Методи дослідження для кваліфікаційної роботи включають широкий спектр методів, а саме: діалектичний метод – для вивчення теоретичних аспектів управління товарною політикою; метод системного аналізу – для комплексного аналізу ринку деревообробної галузі та комерційно-господарської діяльності ТОВ «Летичівська меблева фабрика»; методи портфельного аналізу (БКГ, GE/McKinsey) та операційного аналізу (ABC-XYZ) – для диференційованої оцінки товарного портфеля; метод економіко-математичного моделювання та аналізу інвестицій – для обґрунтування ефективності впровадження систем (SAP); графічний метод – для наочного представлення результатів дослідження.

Інформаційна база дослідження формувалася з різноманітних джерел, зокрема: фінансова звітність ТОВ «Летичівська меблева фабрика» за 2022-2024 рр., статистичні матеріали Державної служби статистики України; наукові публікації вітчизняних та зарубіжних, аналітичні огляди та звіти фінансово-економічних інституцій.

Наукова новизна одержаних результатів у кваліфікаційній роботі полягає у розвитку теоретико-методичних підходів до удосконалення управління маркетинговою товарною політикою підприємства деревообробної галузі. Наукову новизну даного дослідження визначають такі основні положення:

– набуло подальшого розвитку поняття управління маркетинговою товарною політикою, яке на відміну від існуючих відрізняється комплексним підходом, що інтегрує стратегічні аспекти (якість, екологічність) з операційними інструментами (ІТ-системи та планування), акцентуючи на необхідності

усунення внутрішніх системних проблем для підвищення ефективності взаємодії у B2B-сегменті;

– удосконалено модель управління маркетинговою товарною політикою ТОВ «Летичівська меблева», яка являє собою комплексну систему, що забезпечує ефективне поєднання традиційних переваг (якість продукції) з інноваційними ІТ-інструментами.

На відміну від класичних моделей, розроблена система акцентує увагу на необхідності капіталомісткого впровадження ERP-системи класу SAP як ключового важеля для усунення кореня проблеми в управлінні товарними потоками, асортиментом та логістикою, що є критичним для забезпечення довгострокового комерційного успіху.

Апробація результатів дослідження. Окремі результати дослідження кваліфікаційної роботи доповідалися на: II Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Революція креативних індустрій: як маркетинг і менеджмент створюють майбутнє», м. Хмельницький (23–24 жовтня 2025), ВСП «Хмельницький національний університет»; V Всеукраїнській науково-практичній інтернет-конференції «Маркетинг-майбутнього», м. Хмельницький (28 листопада 2025 року), ВСП «Хмельницький торговельно-економічний фаховий коледж ДТЕУ»; VI Міжнародній науково-практичній конференції «Актуальні проблеми сучасної науки, розвитку технологій та менеджменту» м. Хмельницький (20 листопада 2025), ВСП "Хмельницький політехнічний фаховий коледж НУ «Львівська політехніка» (Додаток А) [32–34].

Наукові публікації. Основні наукові дослідження кваліфікаційної роботи викладено у трьох наукових працях загальним обсягом 0,764 др. арк.

Структура й обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, основної частини, висновків, списку використаних джерел, додатків. Основний текст кваліфікаційної роботи викладено на 104 сторінках, список використаних джерел дорівнює 59 найменувань, 4 додатки. Також робота містить 3 таблиці, 8 рисунків.

# 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ТОВАРНОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА ДЕРЕВООБРОБНОЇ ГАЛУЗІ

## 1.1 Економічна сутність товарної політики та її роль у системі маркетингового управління підприємством

У сучасних умовах швидкої трансформації ринкового середовища товарна політика підприємства набуває статусу одного з ключових механізмів стратегічного управління. Висока мінливість споживчих очікувань, посилення конкуренції та зростання вимог до якості продукції змушують підприємства не лише реагувати на зовнішні сигнали, а й системно формувати власну товарну стратегію. Саме тому товарна політика вже давно перестала бути суто технічним інструментом управління продуктом – сьогодні вона розглядається як комплексний процес, що поєднує аналітичну, виробничу, маркетингову та стратегічну складові. Її ефективність визначається тим, наскільки виважено підприємство здатне формувати структуру товарної пропозиції, оновлювати асортимент та спрямовувати розвиток продуктів відповідно до тенденцій ринку.

Щоб оцінити значення товарної політики в системі управління підприємством, необхідно спершу розглянути її місце в загальній системі маркетингового управління, де основою для цього є традиційна концепція комплексу маркетингу, сформульована Е. Дж. Маккарті у 1960 р. [47, с. 275-277].

Маркетинг, як зазначають провідні дослідники, виступає філософією бізнесу, а маркетингова політика – сукупністю методів та принципів управління, спрямованих на досягнення задоволення визначених потреб клієнтів і збільшення комерційних результатів. Цей підхід означає, що маркетингова політика формалізується у вигляді документу і визначає «правила гри» підприємства на ринку, що охоплюють взаємозв'язок корпоративної та

маркетингової стратегії, вибір маркетингових інструментів, ключові пріоритети, позиціонування та норми взаємодії з ринковими партнерами. У сукупності це фіксує внутрішню бізнес-філософію і надає чіткого орієнтиру керівництву при розподілі ресурсів і прийнятті рішень у галузі маркетингу [6; 43, с. 9].

Однак, після проведення дослідження сучасних наукових джерел, було виявлено, що єдиного визначення категорії «товарна політика» не існує. Існують різні підходи до трактування цього поняття, що відображають особливості наукових шкіл, практичний досвід та специфіку діяльності підприємств різних секторів економіки. Підходи до визначення поняття «товарна політика» зображені в Додатку Б, таблиці Б. 1.

На основі наведених визначень, товарну політику доцільно розглядати як інтегровану систему управлінських заходів, яка не лише забезпечує ефективне виконання загальної маркетингової стратегії, але й орієнтує всю діяльність компанії на постійне задоволення потреб споживачів задля отримання сталого прибутку, яка охоплює впровадження новинок та адаптацію існуючих товарів.

Саме взаємодія цих двох груп чинників визначає здатність компанії підтримувати конкурентоспроможність та досягати економічної ефективності в умовах постійних ринкових змін [1]. Ключові фактори, що формують товарну політику, візуально подано у Додатку Б, рисунку Б. 1.

Основна суть товарної політики полягає у систематичному визначенні та підтримці оптимальної структури асортименту з урахуванням як поточних запитів ринку, так і стратегічних цілей. Такий підхід дозволяє не лише якісно задовольняти потреби споживачів, але й зміцнювати конкурентні позиції та забезпечувати довгострокову ефективність діяльності (Додаток Б, рисунок Б. 2).

Як зазначалось, товарна політика є ключовою складовою комплексу маркетингу та невід'ємним елементом управління компанією. Вона фокусується на формуванні раціональної та привабливої товарної пропозиції, що вимагає виконання низки взаємопов'язаних завдань для досягнення ринкового успіху:

– систематичне оновлення асортименту шляхом створення нових товарів або вдосконалення уже наявних, для гарантування ринкової переваги;

- необхідне постійне формування та коригування асортименту для максимізації рентабельності та задоволення потреб різних ринкових сегментів;
- управління ЖЦТ, вибір ефективного позиціонування товару у свідомості споживачів, розробку впізнаваного товарного знаку для диференціації та іміджу;
- створення функціональної і привабливої упаковки, надання якісного обслуговування, включаючи гарантійний і післяпродажний сервіс [43, с. 10].

Таким чином, маркетингова товарна політика поєднує стратегічне бачення ринку з практичними діями. Вона дозволяє підприємству не лише задовольняти потреби споживачів, а й зміцнювати власні конкурентні позиції, підвищувати прибутковість і підкріплювати імідж бренду.

Щоб це стало можливим, політика реалізується через низку послідовних дій: від створення нових товарів (або оновлення існуючих) та забезпечення їх конкурентоспроможності, до формування асортименту, позиціонування, управління ЖЦТ і розвитку торгових марок/пакування та сервісу. Одним із пріоритетних завдань у процесі є підбір оптимального асортиментного портфеля та його постійне оновлення з урахуванням ринкових трендів і потреб споживачів.

Успішна реалізація товарної політики вимагає тісної співпраці між відділами, відповідальними за дослідження ринку, розробку та виробництво.

На рисунку 1.1 відображено структуру маркетингової товарної політики.

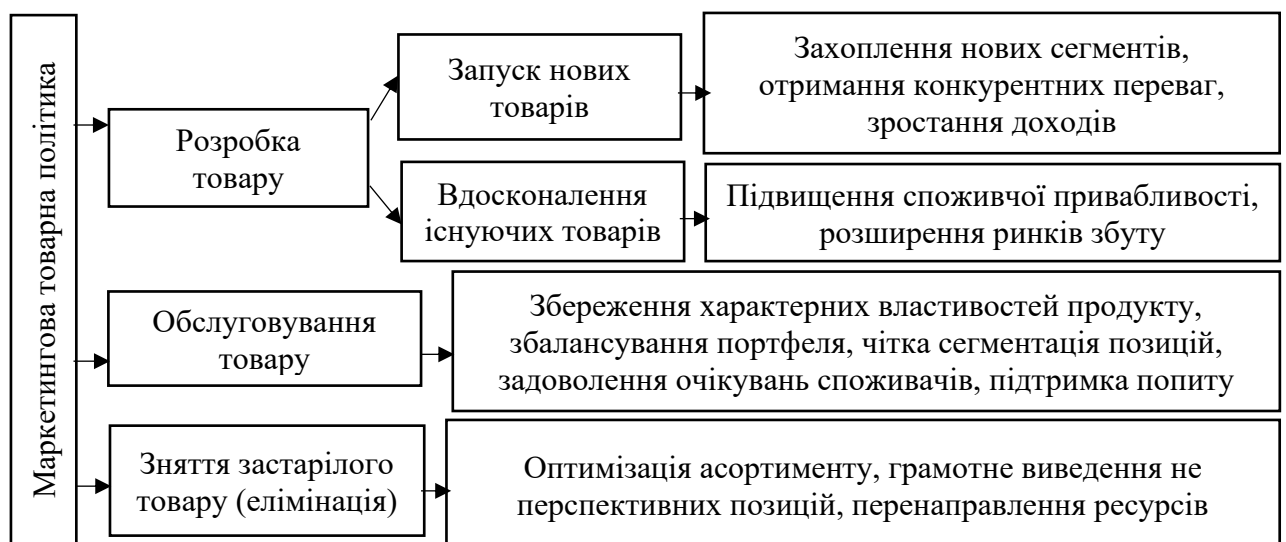


Рисунок 1.1 – Структура та цілі маркетингової товарної політики

Джерело: [41, с. 9]

На рисунку 1.1, бачимо, що структурно маркетингова товарна політика охоплює:

- розроблення товару – творення нових продуктів або вдосконалення наявних шляхом зміни їхніх характеристик (технологічних, естетичних, екологічних тощо) для адаптації до вимог ринку та очікувань споживачів;

- обслуговування товару – забезпечення стабільності та відповідності ключових властивостей продукції рівню, що має стійкий попит, із особливим акцентом на системному контролі якості на всіх етапах – від розроблення до представлення товару покупцеві.

- елімінування – виведення товару з виробництва у випадках, коли він перестав бути конкурентоспроможним, втрачає економічну доцільність [45, с. 9].

Управління маркетинговою товарною політикою охоплює низку ключових напрямів, що відображені на рисунку 1.2, де кожен з яких забезпечує комплексність та результативність у формуванні товарної пропозиції.



Рисунок 1.2 – Напрями управління маркетинговою товарною політикою

Джерело: [54]

Відповідно до рисунку 1.2, реалізація товарної політики є комплексним процесом, що охоплює низку ключових напрямів. Кожен із них виконує специфічну функцію, а в сукупності вони формують цілісну архітектуру товарної політики підприємства:

- властивості товару – постійний контроль і вдосконалення якісних параметрів продукції відповідно до стандартів та очікувань цільової аудиторії;

- інноваційна політика – узгодження маркетингових, виробничих і науково–технічних процесів задля своєчасної розробки нових або модернізації існуючих товарів;

- сервіс – управління комплексом післяпродажного супроводу, що буде довіру до бренду та формує довгострокові відносини з клієнтами;

- конкурентоспроможність товару – проведення системного аналізу ринкових потреб та параметрів продукції конкурентів для надання товару таких характеристик, що забезпечать йому переваги на ринку;

- ЖЦТ – управління плануванням і контролем етапів «життя» продукту для підтримання економічної ефективності кожної асортиментної позиції;

- брендинг (товарний знак) – управління вибором форми товарного позначення, що дає змогу споживачеві відрізнити певний виріб серед схожих позицій, підвищити його впізнаваність, підсилити ефект від маркетингових комунікацій і обґрунтувати підвищення ціни;

- упаковка – прийняття рішень щодо форми, матеріалу та дизайну упаковки з огляду на захист продукту, логістику та перше враження споживача;

- асортиментна політика – формування номенклатури і структури портфеля для досягнення найбільшої рентабельності та відповідності потребам.

Узагальнюючи наведені складові, можна виокремити 2 ключові стратегічні цілі товарної політики. Перша полягає у збереженні та розширенні попиту на існуючі позиції серед поточних споживачів, що гарантує стабільність грошових потоків та лояльність клієнтів. Друга – це експансія, тобто залучення нових сегментів шляхом модифікації, рестайлінгу наявних товарів або виходу в нові категорії (під існуючими чи новими брендами). Досягнення цього дуалізму цілей дозволяє сформувати портфель, орієнтований на максимізацію прибутку [12].

Важливо підкреслити, що саме товарна політика визначає стратегічні межі, в яких підприємство ухвалює подальші рішення: від формування цін і вибору каналів збуту до планування промоційної активності. Завдяки цьому компанія

уникає хаотичних дій, раціональніше розподіляє ресурси та забезпечує узгоджену роботу підрозділів, що беруть участь у просуванні й підтримці товару.

Враховуючи, що сучасні виробники рідко обмежуються випуском одного продукту, а працюють одразу кількома товарами одночасно, виникає об'єктивна необхідність структурувати управлінські процеси. Так, товарна політика реалізується як ієрархічна система, що передбачає прийняття рішень на трьох рівнях, які відображено на рисунку 1.3.



Рисунок 1.3 – Ієрархія рівнів управління товарною політикою

Джерело: [41, с. 10]

Досліджуючи рисунок 1.3 можна виділити такі взаємопов'язані рівні:

- управління номенклатурою (або товарним портфелем) – найвищий, стратегічний рівень, що передбачає оптимізацію всього портфеля товарів шляхом виведення неперспективних груп і включення нових, більш перспективних ліній, а також перерозподіл ресурсів між існуючими категоріями;
- управління асортиментом – цей рівень спускається до коригування конкретного набору товарів всередині кожної категорії, прийняття рішень щодо їх оновлення та визначення цільових сегментів для кожної асортиментної лінії;
- управління брендами – рівень, що фокусується на нематеріальних активах: вибір найбільш ефективної бренд-стратегії, цільового сегменту та позиціонування торгової марки, а також формування загальної політики брендингу для компанії чи підприємства.

Визначивши ієрархічні рівні управління, доцільно перейти до розгляду динаміки цього процесу (Додаток Б, таблиця Б. 2), адже економічна сутність товарної політики розкривається не лише через статистику управлінської структури, але й через алгоритм прийняття рішень.

Підсумовуючи викладене, можна стверджувати, що товарна політика є фундаментом економічної стійкості та стратегічного розвитку підприємства. Вона не обмежується лише фізичним створенням продукту, а являє собою складний, багатовекторний процес управління асортиментом, якістю, інноваціями та сервісом, що інтегрує внутрішні ресурсні можливості компанії із зовнішніми ринковими запитами. Економічна сутність товарної політики проявляється в її здатності трансформувати потреби споживачів у прибуток підприємства, забезпечуючи йому конкурентні переваги. Відтак, ефективна товарна політика виступає центральним елементом системи маркетингового управління, який визначає логіку ціноутворення, збуту та просування, гарантуючи підприємству довгострокову ринкову перспективу та адаптивність до змін бізнес-середовища.

## 1.2 Методичні підходи до формування та реалізації маркетингової товарної політики підприємства

У сучасному науковому та практичному дискурсі дедалі більше утверджується думка, що формування та успішна реалізація маркетингової товарної політики підприємства повинні спиратися на чітку методологічну основу. Така необхідність виходить за межі оцінки окремих характеристик, вимагаючи комплексного аналізу, що охоплює весь спектр факторів: від споживчих властивостей та особливостей попиту до економічних показників, ризиків, конкурентних позицій та перспектив розвитку. Саме ці методичні підходи формують необхідний фундамент для того, щоб підприємство не лише

ефективно створювало товарну пропозицію, а й впроваджувало її з метою досягнення стійких результатів та забезпечення конкурентоспроможності.

Комплексне розуміння формування товарної політики, що, як уже зазначалося у пункті 1.1, спирається на інтегровані методичні підходи (зокрема, дослідження товару та ефективне позиціонування), є ключовим завданням підприємства, оскільки дозволяє вдосконалювати виробництво, оптимізувати витрати та спрямовувати зусилля на досягнення бажаного фінансового результату [41]. Зважаючи на значну кількість методів аналізу асортименту, для практичного застосування доцільно обирати ті, що зарекомендували себе як найбільш ефективні та широко використовуються сучасними підприємствами.

Методи формування асортименту природно розподіляються на 3 групи, що створюють інструментарій для прийняття обґрунтованих управлінських рішень:

- методи виявлення споживчих переваг – зосереджені на розумінні попиту;
- методи економічного аналізу асортименту – використовуються для оцінки ефективності та пріоритетності;
- портфельні матричні методи – застосовуються для стратегічного планування та розподілу ресурсів [44].

Цілісне відображення класифікації цих груп подано в Додатку Б, рисунку Б. 3, що дозволяє наочно побачити логіку їх групування.

У подальшому структуризацію методів аналізу доповнює класифікація інструментів оцінювання ефективності маркетингової товарної політики залежно від кількості факторів, що враховуються (Додаток Б, рисунок Б. 4), і дає змогу визначити доцільні методи застосування в ситуаціях різної складності, формуючи цілісне уявлення про інструментарій управління асортиментом.

Ефективність формування маркетингової товарної політики залежить не стільки від кількості використаних методів, скільки від їхньої відповідності рівню зрілості бізнес-процесів, а також наявності ресурсів та обсягу даних якими володіє підприємство.

На етапі зародження та раннього розвитку, коли підприємство функціонує в умовах високої невизначеності та обмежених фінансових і часових ресурсів,

використання громіздких прогностичних моделей вважається недоцільним. На цій стадії пріоритет зазвичай надається однофакторним моделям. Найбільш релевантними є класичний ABC-аналіз та оцінка рентабельності окремих товарних одиниць (SKU), що дозволяє оперативно виявити «ядро» асортименту, яке генерує основний грошовий потік, не залучаючи складного програмного забезпечення чи вузькопрофільних експертів.

Так, метод ABC-аналізу виступає як універсальний інструмент структурного аналізу, що дозволяє ранжувати товарні позиції та приймати управлінські рішення щодо концентрації ресурсів. Його ідея базується на принципі Парето (20/80): приблизно 20 % найважливіших товарів формують близько 80 % обсягів продажів. Практична реалізація методу передбачає класифікацію всіх товарів у три групи (A, B, C) за критеріями, що включають продажі (у натуральному/вартісному вираженні) та маркетингові характеристики. Результатом є чітке розмежування пріоритетів: товари групи A вимагають посиленого управління й контролю запасів, товари групи B – регулярного аналізу та коригування політики закупівель, тоді як товари групи C часто є кандидатами на оптимізацію чи виведення з асортименту, якщо вони не забезпечують належного внеску у фінансовий результат.

У доповнення ABC-аналізу застосовується XYZ-аналіз, що оцінює стабільність попиту на кожну асортиментну позицію шляхом аналізу розкиданості показників продажів. Сам по собі XYZ-аналіз показує, наскільки передбачуваними є продажі: позиції групи X характеризуються стабільним попитом і легко прогнозуються, тоді як Z-позиції відзначаються високою мінливістю і вимагають особливої уваги при плануванні запасів.

Перехід до стадії активного зростання вимагає розширення аналітичного горизонту та імплементації двофакторних матричних моделей. Ключовими інструментами тут стають матриця BCG та комбінований ABC/XYZ-аналіз. Останній надає значно ширшу картину, адже дозволяє одночасно оцінити економічну вагу позиції та стабільність попиту, що є критично важливим для формування політики запасів, планування закупівель і виробничих графіків.

Крім того, товари категорії А-Х вимагають суворого контролю і точних прогнозів, тоді як С-Z позиції можуть стати пріоритетними для оптимізації чи виведення з виробництва через низьку важливість і високу непередбачуваність.

Якщо ABC/XYZ-аналіз дає деталізоване уявлення про окремі позиції, то портфельні методи, така як матриця БКГ, дозволяють побачити загальну структуру продуктового портфеля і сформувані стратегії розподілу ресурсів.

У класичній матриці БКГ для аналізу асортиментного портфеля компанії використовуються дві основні осі – відносна частка ринку та темпи зростання ринку – що дозволяє розташувати кожен товарну групу у відповідному квадранті, визначити її поточну роль у портфелі та запропонувати рекомендовану стратегію управління та наочно відобразити життєвий цикл товарів, сприяючи балансу асортименту між перспективними новинками, прибутковими продуктами та низькоефективними позиціями.

За умов обмеженості зовнішньої інформації або нестачі даних про ринок, практичною альтернативою стає адаптована матриця, побудована на внутрішніх показниках підприємства. Для цього можуть застосовуватися дані про рівень продажів, рентабельність і темпи зростання асортиментних груп. Головною перевагою є простота та наочність, що дозволяє ефективно проводити стратегічні дискусії та приймати управлінські рішення щодо розподілу ресурсів і фінансових потоків. Однак, важливо пам'ятати, що матриця значно спрощує реальність і може не враховувати багатовимірність конкуренції.

Для часткового усунення цих обмежень використовується модифікована версія БКГ, де критеріями є темпи зростання продажів та рентабельність продукції. Поле такої матриці ділиться на 4 квадранти за допомогою середніх арифметичних значень цих показників. Побудова матриці за два послідовні роки і порівняння результатів дає змогу простежити маркетингові тренди, визначити напрями трансформації товарних груп та прийняти обґрунтовані рішення щодо інвестиційної політики або стратегії «збирання врожаю».

Такий підхід дозволяє не лише побудувати зрозумілу картину асортиментного портфеля, а й виробити диференційовані стратегії для кожної

групи, як це відображено у Додатку Б, таблиці Б. 3. Розглядаючи кількісні орієнтири для оцінки збалансованості продуктових портфельів, слід враховувати співвідношення між прибутковими/перспективними та ризиковими/збитковими позиціями. Зокрема, згідно з Кредісовим, портфель вважається збалансованим, якщо частка «дійних корів» (стабільні фінансові потоки) становить близько 45–50 %; «зірки» (перспективи зростання) займають приблизно 20–30 %; «важкі діти» (розвиток нових продуктів) складають 15–20 %; а частка «собаки» (ризикові/збиткові товари) мінімальна і не перевищує 5 % .

На противагу цьому, незбалансований портфель, де недостатньо представлені ключові групи товарів – як-от брак «дійних корів» (джерела фінансування) або «важких дітей» (інноваційні продукти для майбутнього зростання) – значно підвищує ризики для компанії, ускладнюючи підтримку поточної діяльності та підриваючи довгострокову конкурентоспроможність [43].

Водночас, варто враховувати, що навіть модифікована матриця зберігає спрощення класичної моделі, оскільки базується лише на двох показниках. Для прийняття обґрунтованих стратегічних рішень її доцільно поєднувати з багатофакторними моделями типу GE/McKinsey або деталізованими фінансово-економічними розрахунками, що комплексно враховують рентабельність, конкурентні позиції та інші стратегічно важливі фактори.

Паралельно з портфельними підходами метод Дібба–Сімкіна виступає як практично орієнтований інструмент діагностики асортименту, що використовує дані про динаміку продажів у вартісному вираженні та внесок кожної позиції в покриття витрат. У його основі лежить зіставлення двох ключових показників – частки продажів товару у структурі реалізації та його фінансового внеску в покриття змінних і постійних витрат – на підставі чого формуються окремі групи асортименту і визначаються пріоритети подальшого управління. Такий підхід дає змогу не лише виявляти найбільш вагомі для прибутку позиції, але й розставляти чіткі пріоритети для інвестування, маркетингової підтримки та оперативного коригування асортиментної політики, з огляду на те, які товари реально формують фінансову базу підприємства.

У межах методики виокремлюють чотири групи товарних позицій:

– «І» – охоплює найцінніші асортиментні одиниці, на які варто спрямувати додаткові ресурси та розширити кількість позицій у лінійці, оскільки зростання їхніх продажів дає найбільший вплив на загальний прибуток підприємства;

– «В» – позиції зі значними обсягами реалізації, що вимагають оптимізації собівартості або корекції цінової політики для підвищення рентабельності;

– «С» включає – товари з невеликими обсягами продажів, але з високою рентабельністю, для яких перспективним є нарощування реалізації – за рахунок інвестицій у маркетинг, розширення каналів збуту або удосконалення логістики темпи зростання прибутку можуть випереджати темпи зростання продажів;

– «Д» – містить найбільш маргінальні позиції з мінімальним внеском у прибуток, які підлягають ретельному перегляду – від пошуку заміни і покращення економічних показників до прийняття рішень про поетапне виведення з асортименту, якщо інші заходи не забезпечать їхню економічну доцільність [32].

Практичне застосування методу Дібба–Сімкіна передбачає не лише класифікацію, але й розробку конкретних управлінських рішень. Ці рішення включають інвестиційні пріоритети, плани цінової та промоційної політики, а також коригування виробничих програм з урахуванням ресурсних обмежень. При цьому важливо, щоб управлінські заходи включали не лише кількісні показники, але й маркетингові характеристики (позиціонування, цільова аудиторія) та виробничі аспекти (технологічна складність) [43].

Водночас метод має притаманні йому обмеження. Через фокус на невеликому наборі кількісних критеріїв існує ризик помилкових висновків. Помірні показники продажів не завжди означають низьку стратегічну цінність. Наприклад, товар з невеликим обсягом реалізації може мати значний внесок у покриття постійних витрат і забезпечувати маржинальний прибуток; його необґрунтоване виведення може погіршити загальну фінансову стійкість портфеля. Тому для зменшення ризиків доцільно поєднувати методику Дібба–Сімкіна з іншими підходами (наприклад, ABC/XYZ або портфельним аналізом)

та вводити якісні критерії, що враховують стратегічну роль товару у брендовому позиціонуванні або його важливість для підтримки суміжних продуктів.

Для прийняття стратегічних і тактичних рішень на основі чітко структурованих числових показників, важливе місце посідає лінійне програмування. Одним із найпоширеніших інструментів у цій групі є симплексний метод, який забезпечує поетапне вдосконалення початкового плану та дозволяє поступово наблизитися до оптимального рішення. Його основу становить лінійна цільова функція типу  $f(X) \rightarrow \max$ , що дає змогу визначити такий варіант асортименту, який принесе підприємству максимально можливий прибуток за умови наявних ресурсних обмежень. Завдяки цьому симплексний метод є дієвим інструментом для формування оптимальної товарної структури та раціонального використання ресурсів. У практиці управління він допомагає знаходити найкращі комбінації товарних позицій, оптимізувати завантаження потужностей і забезпечувати збалансованість між потенційним доходом та доступними ресурсами [54].

Поряд із математичними методами оптимізації у товарній політиці застосовують також більш узагальнені інструменти структурного аналізу, одним із яких є матриця Маркона. Вона слугує зручним способом систематизації інформації про асортимент і дає змогу групувати дані у два ключові блоки: якісні характеристики, що відображають сутність та специфіку певних товарів, і кількісні показники, до яких належать основні економічні параметри. Такий підхід дозволяє комплексно оцінити асортимент як з позиції ринкових якостей продукції, так і з позиції її економічної ефективності. Завдяки своїй простоті і наочності матриця Маркона є корисним інструментом як для поточного аналізу, так і для стратегічного управління товарним портфелем підприємства, оскільки допомагає структуровано інтерпретувати різномірні дані та сформулювати обґрунтовані управлінські висновки.

Для комплексного та диференційованого аналізу товарного портфеля широко застосовується матриця GE/McKinsey. На відміну від класичної матриці БКГ, ця методика оцінює продукцію за двома основними вимірами:

привабливістю галузі та конкурентоспроможністю продукції, що дозволяє враховувати специфіку окремих стратегічних зон. Так, для кожного показника, що формує ці фактори, встановлюється ваговий коефіцієнт (від 0,01 до 0,99), який визначає його вплив на загальний результат, а також ранг (за шкалою 1-5 або 1-10), що відображає поточний стан показника на рівні підприємства [54].

Зокрема, для отримання інтегральної оцінки кожного фактора застосовується метод множення вагового коефіцієнта на відповідний ранг із подальшим підсумовуванням проміжних значень. Завдяки цьому підходу забезпечується високий рівень гнучкості аналізу, оскільки створюються індивідуальні метрики для конкретних ринкових умов та цілей компанії, інтегруючи числові дані в єдину систему оцінювання. Крім того, використання вагових коефіцієнтів та ранжування суттєво знижує вплив суб'єктивних оцінок, підвищуючи точність визначення пріоритетів для інвестування та управління асортиментом, даючи можливість всебічно оцінити стратегічне положення підприємства в галузі, ідентифікувати найперспективніші сегменти та визначити пріоритети для концентрації ресурсів, одночасно інтегруючи як ринкові показники, так і внутрішні економічні критерії оцінки продукції.

Стадія зрілості характеризується стабілізацією діяльності та максимізацією ефективності. На цьому етапі у підприємства з'являються ресурси для багатофакторного моделювання та імітаційних моделей. Аналітика зміщується в бік пошуку прихованих закономірностей, оптимізації асортименту з урахуванням безлічі змінних (наприклад, сезонність, макроекономічні фактори, дії конкурентів, тощо) та сценарного планування.

Рейтинговий аналіз – відносно новий метод, який продовжує здобувати поширення. Він також розбиває асортимент на чотири групи і дозволяє сформувати оптимальний та конкурентоспроможний набір товарів. За допомогою рейтингового аналізу можна виокремити найперспективніші позиції для фокусування ресурсів та визначити слабкі ланки, які потребують удосконалення або виведення з ринку. Результати рейтингового аналізу зазвичай

корелюють з методом Дібба–Сімкіна, але вважаються більш релевантними при плануванні маркетингових стратегій для окремих асортиментних груп.

Окремої уваги заслуговує етап трансформації або оновлення бізнесу. В умовах необхідності пошуку нових ніш рекомендовано інтегрувати традиційні експертні оцінки з новітніми цифровими методами Big Mining. Використання алгоритмів машинного навчання, нейромереж та кластерного аналізу дозволяє будувати предиктивні моделі, які виявляють неявні зв'язки у поведінці споживачів, що стає фундаментом для розробки інноваційних товарних позицій.

Для ефективного управління асортиментом критично важливо не лише вибрати методи аналізу, але й глибоко розуміти їхні сильні та слабкі сторони.

Аналіз переваг (Додаток Б, таблиця Б. 4) допомагає оцінити інформативність методів та їхню здатність підтримувати стратегічне планування. У той же час, врахування недоліків (Додаток Б, таблиця Б. 5) необхідне, щоб уникнути помилок при формуванні асортиментного портфеля.

Підсумувавши сильні та слабкі сторони інструментів, ми визначаємо їхнє практичне застосування і можемо деталізувати критерії вибору найбільш доцільної групи методів, які представлені у Додатку Б, таблиці Б. 6.

Узагальнюючи викладене, слід підкреслити, що формування та реалізація маркетингової товарної політики вимагає системного аналізу асортименту, який здійснюється із застосуванням різноманітних кількісних і якісних методів, серед яких ключовими є асортиментний, економічний та портфельний аналіз. Оскільки кожен із цих інструментів має свої переваги та обмеження, ефективним є їхнє комплексне поєднання, яке дає змогу своєчасно оновлювати продуктові лінійки, підтримувати високу якість пропозиції, оперативно виводити неприбуткові або застарілі товари та успішно впроваджувати нові перспективні позиції. Завдяки цьому комплексному підходу підприємство не просто створює, а й підтримує збалансовану та стратегічно продуману товарну політику, що значно знижує ризики управлінських помилок, підтримує конкурентоспроможність на ринку та сприяє довгостроковій стабільності й успішному розвитку бізнесу.

### 1.3 Маркетингова товарна політика підприємств деревообробної галузі в сучасних умовах

Після детального аналізу теоретичних основ управління маркетинговою товарною політикою стає очевидним, що загальні принципи її формування та реалізації потребують адаптації до конкретних умов діяльності підприємств. Таке уточнення дозволяє врахувати особливості асортименту, технологічні обмеження та специфіку ринкового попиту. Для деревообробної галузі це особливо важливо, адже структура продукції, цикли її життєвого циклу та ринкові вимоги мають свої унікальні характеристики. Тому тепер зосередимось на вивченні теоретичних аспектів управління маркетинговою товарною політикою з урахуванням цих галузевих особливостей.

Формування товарної політики деревообробних підприємств ґрунтується на поєднанні універсальних маркетингових підходів із технологічною логікою галузі, яка охоплює повний цикл переробки деревини – від заготівлі круглого лісу до виготовлення високотехнологічних кінцевих виробів. У практиці підприємств поширеним є створення фактично «замкнених» виробничих циклів, у яких високоякісні колоди використовуються для виготовлення пиломатеріалів і меблевих заготовок, тоді як відходи переробки (тирса, тріска, обрізки) застосовуються для виробництва деревних плит або біопалива [31]. Такий підхід зумовлений тим, що понад 94 % деревообробних підприємств належать до малих і середніх, але саме вони переробляють більше половини деревини всього виробітку, тоді як значна частина ресурсів досі втрачається у вигляді відходів [47, с. 61]. Водночас довготривалі життєві цикли частини деревної продукції, можливість її повторної переробки та висока залежність від ресурсної бази вимагають від підприємств гнучкої асортиментної політики, орієнтованої на раціональне використання сировини та оптимізацію витрат.

У підсумку стратегічна роль маркетингової товарної політики в деревообробній галузі полягає в досягненні збалансованості між виробничими можливостями та вимогами ринку. Врахування галузевої специфіки – широти асортименту, циклічності попиту, неоднорідності сировини, обмеженості ресурсів – є ключовою умовою забезпечення конкурентоспроможності підприємства й формування його стійкої ринкової позиції.

Структура каналів збуту є визначальним чинником для формування товарної політики, оскільки найбільшу частку реалізації в деревообробній промисловості займає сегмент B2B. Тут основними споживачами є великі промислові підприємства (будівельні компанії, меблеві фабрики), які закупають продукцію партіями і висувають жорсткі вимоги до стабільності якості, точності технічних параметрів та надійності поставок. Наприклад, будівельні компанії потребують стандартизованих пиломатеріалів із передбачуваною вологістю, тоді як меблеві виробники орієнтуються на деревину зі стабільними декоративними властивостями. Саме ця специфіка сегментів визначає підходи до формування асортименту та позиціонування: виробники розробляють окремі продуктові лінії, підкреслюючи у комунікаціях технічні переваги виробів (міцність, екологічність). Крім того, попит на сертифіковану екологічну деревину зростає, що стимулюється тим, що Україна входить до топ-5 країн Європи за площею FSC-сертифікованих лісів (станом на 10 червня 2025 року FSC-сертифікат мали 74 підприємства, власність яких охоплює загалом 4,59 млн га), що стимулює розвиток сегмента «зелених» матеріалів [56].

Паралельно з B2B-сегментом активно розвивається і B2C-напрямок, до якого належать меблеві вироби, декоративні елементи та паливна деревина у вигляді гранул і брикетів. У цих ринкових нішах ключову роль відіграють брендинг, дизайн, якість сервісу та розвинена система роздрібної дистрибуції. Орієнтація на споживача визначає підвищені вимоги до зовнішнього вигляду продукції, рівня фінішної обробки та можливості індивідуалізації.

Для систематизації галузевої специфіки наведено у Додаток Б, таблиця Б. 7, яка узагальнює основні групи продукції галузі, відповідні ринкові сегменти та ключові їхні характеристики, що визначають комерційну привабливість.

Як видно з Додатку Б, таблиці Б. 6, деревообробна продукція варіюється від необробленої сировини до готових товарів. Більшість її сегментів орієнтована на B2B-ринок: лісоматеріали, пиломатеріали та плити закупаються оптом промислові споживачі, для яких вирішальними є стабільність постачання, точність технічних параметрів та персоналізовані умови співпраці. Натомість готові вироби – декоративні панелі, паливні гранули – орієнтовані на кінцевого споживача й реалізуються через роздрібні мережі, інтернет-канали та дистриб'юторів; у цих нішах маркетинг робить ставку на імідж, дизайн, сервіс і упаковку «ready-to-assemble».

У портфелі одного підприємства часто поєднуються товари різного ступеня обробки – від сирих колод до меблевих комплектів. Кожна категорія вимагає специфічного набору маркетингових інструментів, що відрізняються за фасуванням, брендуванням, ціноутворенням і каналами збуту. Щоб зробити це системно й ефективно, підприємство має оперувати заздалегідь визначеними підходами до формування асортименту та його управління. Основні принципи, що застосовуються на практиці:

- сегментація асортименту за призначенням і каналами збуту та відповідна диференціація продуктового позиціонування;
- планування асортименту з урахуванням життєвих циклів товарів – баланс між новими продуктами, модернізованими позиціями і товарами на стадії спаду;
- адаптація виробничих процесів до маркетингових задач (координація технологій сушіння, розкрійних ліній, систем сортування та пакування).

Практично застосовувані стратегії управління асортиментом можна звести до трьох взаємодоповнюваних підходів:

- розширення – введення нових товарних груп або модифікацій для виходу на нові сегменти ринку;

– звуження – поступове виведення збиткових або застарілих моделей для оптимізації виробничих ресурсів і скорочення SKU;

– оновлення – модернізація існуючих позицій (покращення якості сушки, застосування інноваційних клеїв і захисних покриттів) з метою підвищення конкурентоспроможності без значного розширення лінійки.

Реалізація цих стратегій супроводжується конкретними технологічними та маркетинговими заходами. З боку виробництва – інвестиції в технології, які підвищують якість і стабільність продукції (вакуумне сушіння, модифікація деревини, використання композитів). З боку маркетингу – чітке позиціонування, розробка продуктових ліній під конкретні сегменти, сертифікація та просування екологічних переваг.

Сезонність і циклічність попиту є важливим фактором у товарній політиці. Так, значна частина деревної продукції, зокрема будівельні матеріали, використовується переважно восени та взимку (через активність будівництва та підготовку до опалювального сезону), тоді як влітку попит спадає. Водночас сегмент паливної деревини показує зворотну динаміку – попит на паливо різко зростає під час опалювального періоду. Тому задля ефективного управління сезонністю, підприємства часто застосовують такі практики: формують сезонні запаси і планують закупівлю сировини; розробляють спеціальні акції у міжсезоння для підтримки попиту; гнучко перенаправляють частини виробничих потужностей на товарні лінії з протилежною сезонною динамікою; балансують асортимент між внутрішнім попитом та експортними можливостями.

При цьому деревообробна галузь традиційно орієнтована на B2B-сектор, де маркетинг має персоналізований характер. Прямі контакти з великими промисловими клієнтами, участь у спеціалізованих виставках та переговори дозволяють підтримувати довгострокові відносини і враховувати специфічні технічні вимоги. У промоції продукції часто робиться наголос на технологічних і екологічних перевагах: застосування сертифікованих «зелених» матеріалів та інноваційних методів обробки деревини підкреслює конкурентні переваги підприємств. Протилежно цьому, B2C-продукція потребує розвинутої мережі

роздрібної торгівлі, онлайн-продажів і сильного бренду. Це визначає й профіль маркетингових комунікацій: у B2B переважають технічні аргументи та довіра, у B2C – емоційні повідомлення, дизайн і сервіс.

Сучасна товарна політика деревообробних підприємств дедалі більше спирається на інновації, що дозволяє не лише підвищувати якість продукції, а й виводити на ринок нові екологічні лінійки, застосовуючи передові технології, такі як вакуумне сушіння, композитні матеріали та модифікація деревини. Вплив технологічних нововведень у поєднанні з сегментацією продуктів і врахуванням сезонних коливань попиту визначає специфіку маркетингової діяльності вітчизняних деревообробних компаній і формує їхню конкурентну перевагу.

Так, справжня конкурентна перевага формується на перетині технологічних інновацій, чіткої сегментації продукції та продуманої каналльної політики. Відтак, для забезпечення стійкості розвитку та зростання підприємства застосовується комплекс практичних заходів: інвестиції в технології, сертифікація й просування екологічних атрибутів продукту, побудова довгострокових відносин з B2B-клієнтами, диверсифікація каналів збуту для ефективного виходу на кінцевого споживача, а також регулярний перегляд асортиментної матриці з урахуванням ринкових трендів і ресурсних обмежень.

Отже, маркетингова товарна політика у деревообробній галузі реалізується як єдиний, цілісний процес, що включає формування різноманітного та збалансованого асортименту, адаптацію продукції до технічних вимог клієнтів і вимог ринку, поєднує традиційні товари з інноваційними розробками. Застосування ефективних цінових стратегій, гнучких каналів збуту та акценту на екологічності і технічних перевагах продукції дозволяють підприємствам галузі зберігати конкурентні переваги навіть в умовах жорсткої конкуренції. Плавний перехід між ринками, врахування внутрішніх можливостей і зовнішніх чинників, а також постійне оновлення продуктової пропозиції забезпечують стабільність і розвиток бізнесу в деревообробній галузі.

## Висновки до першого розділу

Узагальнення теоретичних положень засвідчує, що товарна політика є центральним елементом маркетингового управління та визначає стратегічні контури розвитку підприємства. Її ключове значення полягає в тому, що саме товар формує основу ринкової взаємодії, впливаючи на сприйняття цінності та конкурентоспроможність. У сучасних умовах вона перетворилася на комплексний механізм, що інтегрує управління асортиментом, контроль характеристик продукції та стратегічне позиціонування, забезпечуючи динамічний баланс між внутрішніми можливостями та зовнішніми очікуваннями ринку. Відтак, її ефективність безпосередньо впливає на здатність підприємства відповідати запитам сегментів і забезпечувати стійкість власної ринкової позиції.

Поступовий розвиток наукових підходів засвідчує, що результативність управління товарною політикою забезпечується системною методологією, а не інтуїтивними рішеннями. Важливою передумовою якісного управління є комплексний аналіз ринкової кон'юнктури та внутрішніх можливостей, на підґрунті якого формується логіка управління ЖЦТ та визначаються пріоритетні напрями оновлення асортименту. Саме методичний апарат – від виявлення споживчих переваг до економічного аналізу та стратегічних портфельних моделей – дає змогу структурувати процеси ухвалення рішень та забезпечити їхню економічну обґрунтованість. Такий синтез кількісних та якісних методів дозволяє ідентифікувати найрентабельніші товарні групи та оптимізувати розподіл ресурсів для досягнення стратегічних цілей.

Особливого змісту товарна політика набуває при врахуванні галузевої специфіки. Наприклад, у деревообробному секторі продукція залежить від якості сировини та дотримання екологічних стандартів, що підвищує вимоги до контролю властивостей. Тут асортиментна стратегія формується з урахуванням цільових сегментів: для B2B важливі стандартизація та технічна точність, тоді як у B2C на перший план виходять дизайн, брендинг та екологічність. Крім того,

застосування інноваційних технологій у цій сфері оптимізує виробництво, розширює асортимент і створює продукти з вищою доданою вартістю.

Підсумовуючи, товарна політика в сучасному бізнес-середовищі є багатовимірною системою, що поєднує стратегічну логіку, аналітичну глибину та галузеву специфіку. Вона визначає баланс між традиційними та інноваційними товарами, між стабільною якістю й адаптацією до вимог окремих сегментів. У деревообробній галузі ця взаємодія проявляється особливо виразно, адже товар стає носієм не лише економічної цінності, а й технологічної якості та ринкової репутації. Том ефективна товарна політика формує фундамент довгострокового розвитку та визначає конкурентні переваги підприємства.

## **2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ТОВАРНОЮ ПОЛІТИКОЮ ТОВ «ЛІТИЧІВСЬКА МЕБЛЕВА ФАБРИКА»**

### 2.1 Аналіз деревообробної галузі України

Деревообробна промисловість України історично займає вагомe місце в структурі національної економіки, спираючись на потужну сировинну базу та експортний потенціал. За площею лісового покриву наша держава посідає 9–те місце в Європі, володіючи лісовим фондом у 10,4 млн га, при цьому 9,6 млн га вкриті безпосередньо лісовою рослинністю. Важливо підкреслити, що резерв Державного агентства лісових ресурсів України на один га складає 240 куб. м, що перевищує аналогічні показники Польщі та Швеції, забезпечуючи Україні 7–ме місце в європейському рейтингу за цим критерієм.

Щоб повноцінно оцінити ринкову ситуацію, недостатньо лише знати потенційну сировинну базу. Критично важливо проаналізувати, як цей потенціал фактично перетворюється на обсяг пропозиції. По-перше, слід детально розглянути унікальну видову структуру лісових масивів України, відсоткове співвідношення яких демонструє Додаток В, рисунок В. 1. По-друге, процес перетворення сировини починається із заготівлі, і пріоритетні для вилучення види деревини наочно ілюструє Додаток В, рисунок В. 2. Логічним завершенням цього аналізу є структура реалізації деревини (Додаток В, рисунки В. 3), яка безпосередньо відображає кінцеву пропозицію, що надходить на ринок.

Утім нинішній етап розвитку сектору вирізняється складністю та багатовекторністю, адже попри високий потенціал і якість сировини, галузь постала перед безпрецедентними викликами воєнного часу. Введення воєнного стану стало каталізатором структурних змін і докорінно трансформувало архітектуру сектору, який опинився під тиском специфічних обмежень.

Ключовим викликом є фізичне руйнування та тимчасова окупація територій, внаслідок чого підприємства низки областей (Київської, Сумської, Чернігівської, Харківської тощо) зіткнулися з повним чи частковим припиненням діяльності, знищенням виробничих потужностей та розграбуванням обладнання. Цей деструктивний вплив призвів до вимушеного перенаправлення фінансових та промислових ресурсів на потреби оборони, що закономірно обмежує інвестиційні можливості для цивільного розвитку.

Крім того, значний дефіцит сировинної бази в окремих регіонах виник через руйнування лісів та мінування територій, змушуючи виробників шукати нові джерела постачання та логістичні маршрути. Масштаби цих втрат значні: збитки лісового фонду від пожеж оцінюються у 4,5 млрд доларів США, що еквівалентно втраті 83 млн куб. м деревини, а сукупна площа лісових пожеж на територіях активних бойових дій сягає 300 тис. га.

Паралельно з встановленим вектором структури діяльності деревообробних підприємств (Додаток В, рисунок В. 4 та В. 5) критичної ваги набувають потреби у відновленні внутрішнього ринку, зокрема житлового сектора. Прямим наслідком військової агресії стала втрата або пошкодження житла у близько 1,4 млн домогосподарств, що за чисельністю дорівнює 3,4 млн осіб. Ці домогосподарства потребують не лише відновлення житлової площі, але й забезпечення новою меблевою продукцією. За оцінками, сукупна вартість необхідних заходів у відбудові житлового фонду сягає 83,7 млрд доларів США, що становить значну частку – 16,0 % від загальних потреб у післявоєнному відновленні, що, як наслідок, створює як гострий соціальний запит, так і потужний потенціал на ринку для деревообробної промисловості [31].

Окрім того, ситуація ускладнюється не лише матеріальними втратами, а й критичним впливом війни на людський капітал, який є фундаментом конкурентоспроможності галузі. Зокрема, масштабне переміщення населення, що охопило близько 11,3 млн осіб [1], на жаль, спричинило значний відтік кваліфікованих кадрів, включно зі спеціалістами деревообробного сектору [53]. Втрата цього ресурсу негативно впливає на виробничі ланцюги, знижує

потенціал і становить особливу загрозу для невеликого бізнесу, який часто не здатен швидко компенсувати дефіцит висококваліфікованих робітників.

Вплив воєнних дій на ринок праці був значним, що підтверджує статистика різкого скорочення штату (Додаток В, таблиця В. 1). Фактично, чисельність працівників у деревообробній та меблевій галузях впала на 17,6 %, що навіть перевищило загальний спад у промисловості [44; 52]. Проте, вже у 2023 р. почалися певні ознаки відновлення: кількість вакансій зросла майже вдвічі, однак, цей позитивний тренд є нерівномірним, оскільки західні області (зокрема, Закарпаття та Івано-Франківщина) демонструють стрімке зростання попиту, тоді як прифронтові зони все ще значно відстають у відновленні ринку праці [11].

Головна проблема полягає у структурному дисбалансі між попитом та пропозицією. На відміну від віддалених та ІТ-професій, деревообробна галузь відчуває гострий дефіцит робітничих кадрів. Опитування бізнесу (Gradus) підтверджує, що лише 26 % компаній працюють на повну потужність, а чверть опитаних фірм (24 %) прямо заявляють про кадровий голод. Тому, незважаючи на часткове відновлення економічної активності, брак спеціалістів у технічно вимогливій деревообробній сфері залишається ключовим стримуючим фактором для повноцінного розвитку та відновлення галузі.

Водночас, спостерігаються цікаві технологічні зрушення географічної структури. У довоєнний період промислові потужності були більш менш рівномірно розподілені по території країни. Однак, як зазначалось раніше, прифронтові зони демонструють значне зниження ділової активності внаслідок військових дій. Західні області перетворились на своєрідні хаби для релокації бізнесу та відновлення виробництва, що станом на зараз стає опорою для всієї деревообробної галузі України, тим самим стимулюючи попит на робочу силу.

У Додатку В, рисунку В. 6 представлено картографічне відображення областей України з найбільшою концентрацією промисловості галузі в 2024 році.

Незважаючи на зазначені деструктивні фактори, аналіз 2024 року підтверджує феноменальну стійкість та адаптивність вітчизняного деревообробного сектору. Галузь не лише вистояла, але й продовжує генерувати

значні прибутки для національної економіки, про що яскраво свідчить динаміка обсягу реалізованої промислової продукції, що представлена на рисунку 2.1.

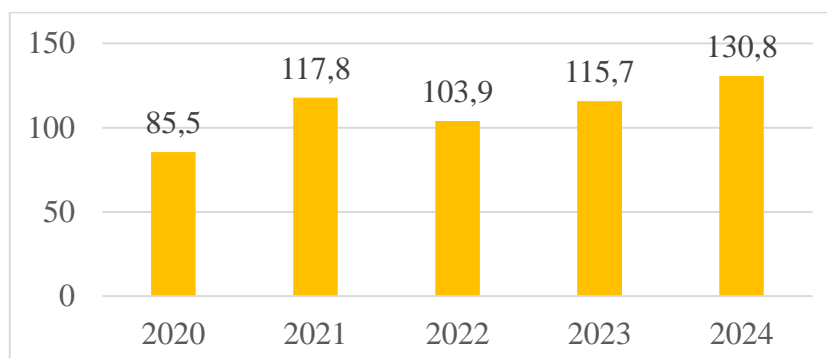


Рисунок 2.1 – Динаміка обсягів реалізації деревообробної продукції за 2020–2024 рр., млрд грн

Джерело: сформовано на основі даних Державної служби статистики України [40]

Аналізуючи дані, наведені на рисунку 2.1 та Додатку В, рисунку В. 7, видно, що обсяг реалізованої продукції у сферах обробки деревини, виробництва паперу та поліграфічної діяльності у 2024 р. досяг позначки у 130,8 млрд грн, що становить 3,6 % від загального обсягу прибутку країни.

Експортна орієнтованість залишається ключовим драйвером розвитку галузі, навіть в умовах логістичних обмежень. Показово, що Україна стабільно демонструє позитивне сальдо зовнішньої торгівлі у цьому секторі протягом усього досліджуваного періоду (рисунок 2.2).

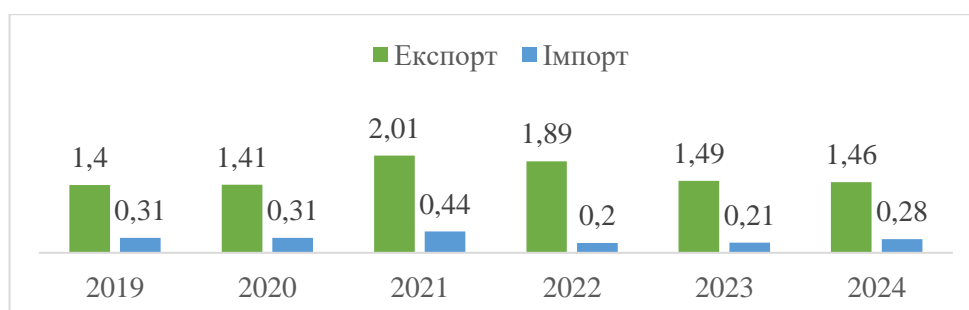


Рисунок. 2.2 – Структура товарообігу деревообробної промисловості (2019–2024 рр.), млрд доларів США

Джерело: [31]

Так, відповідно до рисунку 2.2, видно, що у 2024 році експорт продукції деревообробної промисловості перевищив 1,46 млрд доларів США, що в рази перевищує обсяги імпорту продукції деревообробної галузі, який склав лише 217,1 млн доларів США.

Попри критичну нестабільність та високі ризики, деревообробна промисловість демонструє дивовижну резистентність і кращу динаміку порівняно з іншими виробничими секторами. Показово, що 82 % опитаних підприємств не припиняли експортну діяльність або змогли її відновити, що свідчить про високу адаптивність бізнесу. Зокрема, зіткнувшись зі зменшенням внутрішнього попиту через зупинку будівництва, виробники зуміли швидко переорієнтуватися на зовнішні ринки.

На основі проведеного аналізу (Додаток В, рисунки В. 8 та В. 9) можна констатувати, що географічна концентрація торговельних потоків деревообробної промисловості України у 2024 році залишається високою. Основними торговельними партнерами, що домінують як у експорті, так і в імпорті галузі, визначено чотири ключові країни: Польща, Румунія, Туреччина та Німеччина. Спільними зусиллями ці країни формують значну частку зовнішньоторговельного балансу, охоплюючи сумарно 44 % українського експорту та вражаючи 67 % імпортованої продукції. Така потужна концентрація підкреслює стратегічну важливість співпраці з цими державами та їхній вирішальний вплив на загальний зовнішньоторговельний баланс галузі.

Варто відзначити, що в структурі експорту з України за досліджений період продовжують переважати не лише сировинні матеріали, а й продукти глибокої переробки, що є ознакою того, що відбувається поступовий відхід країни від сировинної моделі. Саме тому, для подальшого розуміння динаміки зовнішньої торгівлі галузі, доцільно деталізувати склад експорту за основними товарними групами (Додаток В, рисунок В. 10).

Після розгляду структури експорту за товарними групами, логічно перейти до оцінки внутрішнього внеску найбільших гравців, адже за цими значними

обсягами експорту та диверсифікованим асортиментом стоїть фінансовий успіх конкретних компаній, де дані Додатку В, таблиці В. 2 наочно демонструють, які з них забезпечують левову частку загальної виручки галузі.

Таким чином, проведений аналіз дозволяє стверджувати, що деревообробна галузь України, пройшовши через шок перших місяців повномасштабного вторгнення, демонструє чіткі ознаки відновлення та структурної трансформації. Ключовими рушійними силами цього процесу є високий експортний потенціал, який дозволяє компенсувати тимчасове скорочення внутрішнього ринку, а також обґрунтовані очікування значного майбутнього внутрішнього попиту, пов'язаного з потребами післявоєнної відбудови. Така подвійна опора підкреслює гнучкість сектору та його здатність адаптуватися до нових економічних реалій, забезпечуючи сталу генерацію валютної виручки та збереження робочих місць.

## 2.2 Організаційно–економічна характеристика діяльності ТОВ «Летичівська меблева фабрика»

ТОВ «Летичівська меблева фабрика» розпочало свою діяльність 26 квітня 2000 року як приватне товариство з обмеженою відповідальністю. Воно було засноване на основі деревообробних підрозділів, які працювали в Летичеві ще з 1970–х років, і тоді головною метою діяльності було забезпечення населення необхідною меблевою продукцією. Паралельно з цим підприємство зосереджувалося й на максимізації прибутку від провадження різних напрямків економічної діяльності, зокрема виробничої, торговельної та посередницької.

Засновником і єдиним власником статутного капіталу у розмірі 264,7 тис. грн є Серих Юрій Віталійович, який є правонаступником у частині боргових зобов'язань підприємства.

Основна характеристика ТОВ «Летичівська меблева фабрика» наведена у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Основні відомості про ТОВ «Летичівська меблева фабрика»

Повна юридична назва:	Товариство з обмеженою відповідальністю «Летичівська меблева фабрика»
Адреса:	Україна, 31500, Хмельницька обл., Летичівський р-н, селище міського типу Летичів, вулиця Савіцького Юрія, будинок 25
Дата заснування:	26.04.2000
Код ЄДРПОУ:	05516346
Директор:	Нідзвецька Марина Юріївна
Засновник/бенефіціар:	Серих Юрій Віталійович (100 %)
Стан:	Зареєстровано
Статус власності:	Приватна, ТОВ
Статутний капітал:	264 700 грн
Основний вид діяльності:	16.29 Виробництво інших виробів з деревини; виготовлення виробів з корка, соломки та рослинних матеріалів для плетіння
Другорядні види діяльності:	31.01 Виробництво меблів для офісів і підприємств торгівлі 31.09 Виробництво інших меблів 16.10 Лісопилльне та стругальне виробництво 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля 49.41 Вантажний автомобільний транспорт 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна, тощо.

Джерело: складено на основі даних ЄДРПОУ [35]

Слід зазначити, що термін чинності свідоцтва на торговельну марку офіційно закінчився у 2014 році, і її реєстрацію припинено. Зображення логотипу цього періоду наведено у Додатку В, рисунку В. 11. У відкритих інформаційних ресурсах відсутні відомості про поновлення або повторну реєстрацію цього знака. Проте його постійне застосування демонструє намір зберегти впізнаваність бренду та підтримувати напрацьовану ділову репутацію. Подібна практика є досить поширеною серед невеликих деревообробних суб'єктів, які концентрують увагу на виробничих процесах та утриманні стабільних ринкових позицій, мінімізуючи фокус на формалізованих маркетингових інструментах.

Станом на сьогодні ТОВ «Летичівська меблева фабрика» має недержавну форму господарювання та виступає як самостійний юридичний суб'єкт.

Підприємство володіє всіма необхідними атрибутами юридичної особи, включаючи власний баланс, розрахункові рахунки та офіційні реквізити. Це дає йому повноваження від свого імені укладати договори, здійснювати правочини, набувати прав, виконувати зобов'язання та виступати стороною (позивачем чи відповідачем) у будь-яких судових процесах [35].

Незважаючи на впровадження диверсифікації, виробничий процес залишається сфокусованим навколо основного виду діяльності, що ґрунтується на циклічних етапах підготовки, механічної обробки та фінального опорядження природних матеріалів, зокрема деревини. За організаційно-технологічними параметрами воно відповідає серійному типу виробництва з можливістю оперативного переналагодження обладнання на суміжні номенклатурні групи, що свідчить про успішне поєднання стабільних повторюваних дій з необхідним рівнем гнучкості для ефективного реагування на потреби замовників.

Виробнича програма ТОВ «Летичівська меблева фабрика» формує номенклатуру, тісно пов'язану з цією спеціалізацією: вироби й комплектуючі з деревини та суміжних природних матеріалів, що забезпечують внутрішнє завантаження деревообробних потужностей і визначають підходи до планування. До основних груп належать пиломатеріали, садово-господарський інвентар, а також окремі позиції призначені для сільськогосподарського або промислового застосування (наприклад, заготовки, дерев'яні піддони, прокладки) – усі вони технологічно сумісні з наявними процесами.

Виходячи з такої структури, видно, що рівень спеціалізації підприємства має функціонально спрямований характер: концентрує ресурси на суміжних технологічних операціях у деревообробній сфері, забезпечуючи ефективне використання обладнання та персоналу для випуску різних видів виробів однієї технологічної групи, без вузької орієнтації на лише 1–2 найменуванні.

Організаційна структура управління сформована за лінійно-функціональним принципом, що ефективно поєднує сувору ієрархію прийняття рішень із глибокою функціональною спеціалізацією підрозділів. Так, лінійні керівники несуть пряму відповідальність за оперативне управління та виконання

виробничих планів. Водночас, функціональні служби виконують роль консультативно-аналітичного апарату, забезпечуючи планування, нормування, контролінг та необхідну експертну підтримку лінійному керівництву.

Організаційна структура фабрики відображена в Додатку В, рисунок В. 12.

Дослідження структури показує, що підприємство очолює директор, який відповідає за стратегічне керівництво, координацію функціонування всіх і несе повну відповідальність за підсумкові результати. Керівнику безпосередньо підпорядковані очільники ключових управлінських ланок: виробничого, інженерно-технічного, планово-економічного відділів, а також відділу збуту і постачання, відділу обліку та звітності. Окремо у структурі виділені служба контролю якості, юридичний відділ та служба охорони праці.

Варто зазначити, що кожен структурний підрозділ функціонує, спираючись на затвержені положення та посадові інструкції. Така формалізація чітко визначає обов'язки і повноваження, забезпечуючи ефективний розподіл відповідальності між рівнями управління, що сприяє узгодженості дій при виконанні виробничих і адміністративних завдань, оскільки кожен із підрозділів виконує специфічні функції, детально описані в Додатку В, таблиці В. 3.

Номенклатурна політика підприємства відображає ступінь вертикальної інтеграції: наявність власного лісопильного підрозділу дає змогу пріоритетно розвивати групи виробів, які потребують внутрішньої первинної обробки сировини, що формує двопотоковий підхід до планування виробництва – один напрям орієнтований на продукцію з використанням внутрішньоперероблених пиломатеріалів, інший передбачає випуск виробів, що можуть виготовлятися за дефіциту основного ресурсу із застосуванням альтернативних локальних матеріалів. Така структура номенклатури підвищує стійкість постачання, оптимізує завантаження обладнання та забезпечує оперативну адаптацію виробничої програми до змін ресурсної бази й попиту.

Виходячи з викладеної номенклатурної політики та виробничої програми, наступним кроком є дослідження динаміки основних техніко-економічних

показників, які відображають результативність господарської діяльності ТОВ «Летичівська меблева фабрика» за останні роки (Додаток В, таблиця В. 4).

Аналіз техніко-економічних показників ТОВ «Летичівська меблева фабрика» за 2022–2024 рр. показує нестабільну фінансово-господарську динаміку, спричинену як внутрішніми організаційними факторами, так і зовнішніми умовами (воєнний стан в країні). У 2023 р. підприємство збільшило обсяги реалізації: чистий дохід зріс на 403 тис. грн порівняно з 2022, тоді як у 2024 р. зафіксовано значне скорочення продажів – на 880 тис. грн, що відображає послаблення платоспроможного попиту й ускладнення збутової діяльності.

Середньооблікова чисельність персоналу скоротилася з 15 до 9 осіб, зокрема кількість робітників – з 10 до 4. Підприємство фактично перейшло до більш компактного, але продуктивнішого складу, працюючи в інтенсивнішому ритмі з вищою віддачею. На фоні цього результативність діяльності одного працівника зросла з 251,8 тис. грн у 2022 році до 366,7 тис. грн у 2024 році, а продуктивність робітника – з 377,7 тис. грн до 825 тис. грн.

Фонд заробітної плати у 2024 році зменшився до 770,7 тис. грн після незначного зростання у 2023 році, що переважно зумовлено скороченням штату. Водночас середньорічна заробітна плата на одного працівника зросла майже на 46 %, а на одного робітника – більш ніж удвічі, що свідчить про зміщення акценту на якісний склад персоналу та вищу винагороду за результативність.

У цілому ТОВ «Летичівська меблева фабрика» пройшло еволюцію від чисельнішого, але менш ефективного колективу до більш згуртованої та продуктивної команди з підвищеною оплатою праці – ознак зростання трудової віддачі й поступового підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Детальніше про ефективність продуктивності праці на досліджуваному підприємстві відображено у Додатку В, таблиці В. 5.

Собівартість реалізованої продукції у 2023 році зросла на 420 тис. грн (14,82 %), тоді як у 2024 рік зменшилася на 697 тис. грн (21,42 %), що зумовлено скороченням виробництва та частковим урізанням витрат. Попри це, валовий прибуток продовжував знижуватися: у 2023 рік він скоротився на 17 тис. грн, а у

2024 році – ще на 183 тис. грн (19,76 %), що свідчить про погіршення ефективності основної діяльності й зменшення прибутковості продукції.

Фінансовий результат від операційної діяльності також коливався: у 2023 році він скоротився до 29 тис. грн, у 2024 році зріс до 50 тис. грн, однак загальний рівень прибутковості залишається низьким. Чистий прибуток у 2023 році зменшився на 71 тис. грн, тоді як у 2024 році зріс до 26 тис. грн, що лише частково покращує фінансову стабільність.

Позитивним явищем є те, що власний капітал за три роки збільшився на 39 тис. грн (21,9 %), що демонструє поступове зміцнення фінансової автономії. середньорічна вартість активів після зростання у 2023 р. на 209,5 тис. грн скоротилася у 2024 р. на 323,5 тис. грн (14,27 %), що вказує на зниження господарського потенціалу. Операційні витрати у 2024 р. зменшилися на 2 112 тис. грн внаслідок економії ресурсів і зниження масштабів діяльності [36].

Узагальнюючи результати аналізу, ТОВ «Летичівська меблева фабрика» постає як приватне деревообробне підприємство з вертикально інтегрованим виробничим циклом, яке виготовляє широкий спектр продукції з деревини та споріднених матеріалів і функціонує як самостійний юридичний суб'єкт із чіткою організаційною структурою. У досліджуваній період діяльність підприємства була нестабільною: після приросту показників у 2023-2024 роках зафіксовано скорочення виробничих обсягів і ресурсної бази, водночас власний капітал продовжив демонструвати помірне зростання.

### 2.3 Оцінювання деревообробної галузі маркетингової товарної політики ТОВ «Летичівська меблева фабрика»

Оцінка масштабів виробничої діяльності та асортиментної політики є важливим елементом аналізу результативності підприємства, оскільки структура продукції та обсяги її випуску визначають конкурентоспроможність і здатність

реагувати на зміни попиту. Аналіз цих параметрів дає змогу оцінити раціональність використання виробничих ресурсів і відповідність продукції актуальним потребам споживачів у складних умовах воєнного часу.

Вихідним етапом є вивчення динаміки обсягів виготовлення товарної продукції (Додаток В, таблиця В. 6), адже саме вона відображає загальний вектор розвитку та формує основу для побудови ефективної асортиментної політики.

Відповідно до даних таблиці, у 2022–2024 роках обсяги виробництва характеризуються різко хвилеподібною динамікою. У 2023 році показник зріс із 3 777 тис. грн до 4 180 тис. грн (110,67 %), що означає суттєвий стрибок порівняно з 2022 роком. Проте у 2024 році обсяг виробництва знизився до 3 300 тис. грн, або до 78,95 % від рівня попереднього року (на 21,05 %). Така траєкторія демонструє короткочасний піковий підйом у 2023 році із подальшою корекцією, що робить цей рік нетиповим за масштабами виробництва.

Імпульс зростання у 2023 році, ймовірно, був спричинений короткостроковими внутрішніми чи зовнішніми чинниками: тимчасовим підвищенням попиту, укладенням великих контрактів, активнішими промо-кампаніями, додатковими інвестиціями або можливою державною підтримкою, що забезпечили зростання реалізації на обмежений період. Корекція 2024 року свідчить про разовий характер цих стимулів або їх зіткнення з бар'єрами, такими як логістичні та сировинні труднощі, підвищення операційних витрат, посилення конкуренції чи зниження результативності рекламної діяльності.

За для повнішої оцінки результативності виробництва, рівня ринкового попиту та ефективності збутової політики підприємства, після аналізу виробничих обсягів необхідно проаналізуємо динаміку та структуру реалізації асортименту (Додаток В, таблиця В.7), оскільки саме ці показники відображають фінансовий вимір виробничих зусиль та ключові ринкові тенденції.

Так, у 2022–2024 рр. ТОВ «Летичівська меблева фабрика» забезпечило плавне зростання обсягів виробництва: випуск зріс з 32 038,95 до 34 704,71 од., тобто на 8,3 %. Така динаміка може свідчити про явище поступового нарощення виробничих потужностей і зміцнення позицій на галузевому ринку, крім того

таке зростання є можливим саме у результаті збалансованої асортиментної політики, а також обґрунтованому розподілу ресурсів між видами продукції.

Найбільшу частку у структурі виробництва займає готова продукція, обсяг якої зріс з 32 030 од. до 34 695 од. Приріст понад 2,6 тис. од. демонструє підвищений інтерес споживачів до кінцевих виробів, що є результатом роботи над якістю та практичністю продукції. Асортимент готових товарів стає більш різноманітним, а їхня ринкова привабливість – вищою, що дозволяє підприємству поступово зміцнювати свої конкурентні переваги.

Водночас значно зріс випуск іншої продукції деревообробного цеху – з 165 одиниць у 2022 році до 355 од. у 2024–му. Такі зміни можна розглядати як показник ефективного використання залишкових матеріалів і прагнення підприємства до комплексного підходу у виробництві. У межах сучасних тенденцій галузі це відображає орієнтацію на ощадливе використання ресурсів і розширення пропозиції товарів допоміжного призначення.

Категорія напівфабрикатів демонструє неоднозначну динаміку: попит на пиломатеріали з твердих порід дещо зріс (з 8,5 до 9,5 од.), тоді як інші позиції скоротилися внаслідок зміщення виробничого фокусу. ТОВ «Летичівська меблева фабрика» ймовірно свідомо переорієнтовує ресурси на виготовлення продукції з вищою доданою вартістю, що є логічно на шляху посилення прибутковості та формування сильнішої ринкової ідентичності бренду.

Найбільш інтенсивне зростання спостерігається у виробництві рукояток до садово-господарського інвентарю: їх випуск збільшився на 4 868 од. і досяг 7 544 од., і таким чином утримуючи стабільний попит у цьому сегменті завдяки чітко визначеній ніші та ефективній співпраці з торговими партнерами.

Незважаючи на складні економічні умови (воєнний стан, логістика, нестабільність цін), підприємству вдалося не лише зберегти, а й збільшити виробничі обсяги. Сприяло цьому гнучке планування, орієнтація на внутрішній ринок та пошук нових каналів збуту, зокрема завдяки відновленню будівельного й комунального секторів, що демонструє стійкість та адаптивність до ринкових умов, де комбінація готової та супутньої продукції забезпечує стабільний попит.

Для збереження позитивної тенденції критично важливим є ефективне управління, де аналіз структури випуску слугує стратегічним інструментом. Він відображає реальний попит, виявляє «вузькі місця» та є основою для оптимізації асортименту й витрат, мінімізуючи логістичні та цінові ризики.

Із Додатку В, таблиці В. 8, видно, що підприємство змогло адаптуватись до економічних умов воєнного часу, зберігаючи виробничі потужності в Хмельницькій області, попри коливання обсягів реалізації через нестабільність попиту, перебої з сировиною та зростання собівартості. Загальна вартість реалізованої продукції зросла на 48,7 %, здебільшого за рахунок збільшення виробництва та інфляційних процесів, особливо у категорії готової продукції (+151,7 %), що підтверджує стійкий попит на українську продукцію.

Показники категорії напівфабрикатів зріс на 68,5 % у 2024 р. порівняно з 2022-м, хоча у 2023 р. спостерігалось тимчасове скорочення через військові ризики та перерозподіл ресурсів на прибуткові напрямки. Особливо стабільним залишився сегмент «Ручки до садово–господарського інвентарю», який у 2024 р. збільшив обсяги реалізації на 48,7 %, підтримуючи попит на товари повсякденного використання в умовах воєнного стану.

Увагу привертає асортиментна група «Ручки до садово–господарського інвентарю», що залишається стабільною основою виробничого портфеля. У 2024 році загальний обсяг реалізації цієї категорії зріс на 48,7 % порівняно з 2022–м, незважаючи на те, що в окремих підкатегоріях спостерігалися коливання. Така тенденція пояснюється збереженням попиту на продукцію повсякденного використання, адже під час воєнного стану значна частина населення повертається до сільського господарства та власного виробництва продуктів, що підвищує потребу у ручному інструменті та відповідних комплектуючих.

У 2023 році ринок зіткнувся з помітним зниженням реалізації окремих деревних заготовок і пиломатеріалів. Цей спад був прямим наслідком активізації бойових дій та часткової мобілізації в Україні, що призвело до обмеження роботи лісозаготівельних господарств та ускладнення транспортування деревини. Проте, вже у 2024 році внутрішній ринок продемонстрував значне відновлення

темрів, що яскраво свідчить про стабілізацію галузі та повернення попиту з боку ключових споживачів – будівельного та меблевого секторів.

Загалом підприємство зуміло утримати виробничу активність і забезпечити зростання реалізації більшості позицій навіть у воєнних умовах. Поступове розширення асортименту та збереження позицій на ринку свідчать про гнучку стратегію управління і правильну орієнтацію на внутрішній попит. Хмельницька область, маючи відносно стабільну безпекову ситуацію, стала одним із регіонів, де підприємства змогли продовжити діяльність, підтримуючи економіку країни та задовольняючи внутрішній попит на продукцію з деревини.

Розгляд фактичної вартості випущеної продукції ТОВ «Летичівська меблева фабрика», за період 2022–2024 рр., свідчить про нерівномірну динаміку в різних асортиментних групах. Для наочного відображення цих змін використано графічне представлення (рисунок 2.3), яке дозволяє простежити загальні тенденції виробництва по категоріях, оцінити ефективність управління асортиментом та виробничих ресурсів, а також зробити висновки щодо здатності підприємства адаптуватися до коливань попиту та ринкових умов.

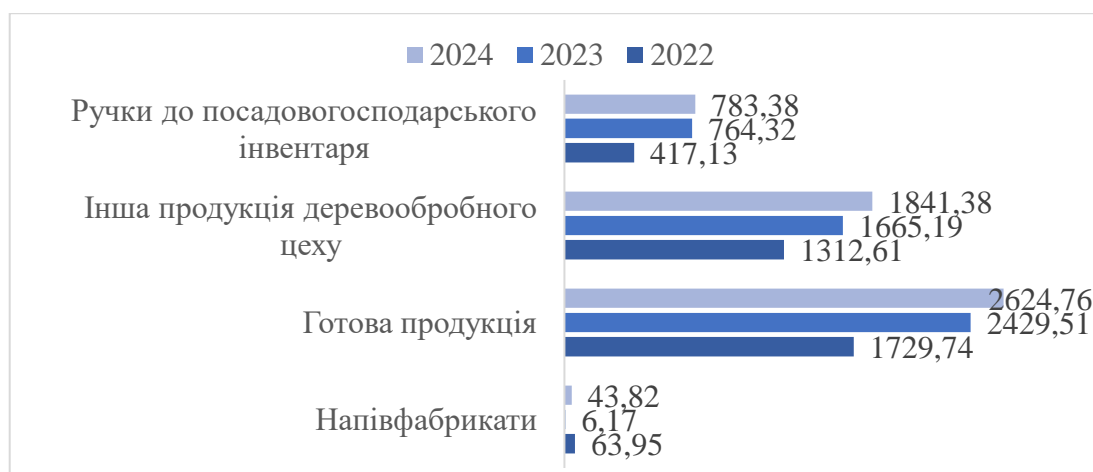


Рисунок 2.3 – Динаміка обсягів випуску продукції за асортиментом (2022–2024 рр.), тис. грн

Джерело: складено автором на основі [13–15]

З рисунку 2.3, видно, що найбільші коливання обсягів виробництва спостерігалися у групі напівфабрикатів. У 2023 році випуск скоротився з понад 63 тис. грн до близько 6 тис. грн через перебої у постачанні сировини та зупинки частини деревообробних потужностей під час воєнного стану. Уже у 2024 році виробництво відновилося – обсяги перевищили 43 тис. грн. Відновлення виробництва цієї категорії свідчить про стабілізацію внутрішнього ринку деревини та поступове повернення до звичного виробничого ритму.

Готова продукція залишається основним напрямом діяльності. У 2022 році її випуск становив майже 1 729,74 тис. грн, у 2023 році – понад 2 429,51 тис. грн, а у 2024 році – понад 2 624,76 тис. грн. Незважаючи на незначне уповільнення темпів зростання у 2024-му, динаміка демонструє стабільний попит на кінцеву продукцію, яка використовується як у виробничій, так і в побутовій сфері. Зростання внутрішнього попиту на українські товари, а також переорієнтація споживачів на національних виробників через скорочення імпорту стали важливими факторами, що підтримують позитивну тенденцію у цьому сегменті.

Група іншої продукції деревообробного цеху також демонструє стабільне зростання. Якщо у 2022 році обсяги становили 1 312,61 тис. грн, то у 2023 році вони піднялися до 1 665,19 тис. грн, а у 2024 році – до 1 841,38 тис. грн. Такий результат свідчить про успішну диверсифікацію виробництва, де підприємство розширює асортимент продукції, що дозволяє йому залишатися конкурентоспроможним навіть за умов коливань у постачанні сировини.

Особливо позитивні результати спостерігаються у категорії ручок до садово–господарського інвентарю. У 2022 році обсяг виробництва становив 417,13 тис. грн, а вже у 2023 році показник зріс до 764,32 тис. грн. У 2024 році темпи дещо знизилися, проте динаміка залишилася позитивною – 783,38 тис. грн.

Загальна картина динаміки випуску свідчить про поступове відновлення виробничої активності у 2024 році після спаду 2023 року, що було неминучим через обмеження воєнного періоду. Підприємство зуміло не лише стабілізувати обсяги виробництва, а й наростити ключові позиції, ефективно використовуючи ресурсну базу Хмельницької області та орієнтуючись на внутрішній попит.

Для комплексної оцінки ефективності реалізації та формулювання рекомендацій щодо оптимізації асортиментної політики необхідно детально дослідити показники кожної товарної позиції. Такий поглиблений підхід дозволить виявити найбільш вкладні (з високим обсягом продажу та стабільним попитом) та, навпаки, потенційно ризикові позиції в асортименті.

З цією метою для аналізу товарного асортименту доцільно застосувати комбінований ABC– та XYZ–аналіз. Спочатку ABC–аналіз дозволить розподілити асортиментні позиції за їхнім внеском у загальний обсяг реалізації, виділяючи пріоритетні групи для фокусування управлінських ресурсів. Згодом, XYZ–аналіз класифікує ці позиції за стабільністю та прогнозованістю попиту, що є критично важливим для ефективного планування запасів і виробництва.

Початковим етапом є проведення ABC–аналізу, результати розрахунку вагомості позицій якого відображені у Додатку В, таблиці В.9.

За результатами проведеного ABC–аналізу асортименту підприємства у 2024 році, виявлено високу концентрацію прибутку в окремих товарних групах. Ключовою позицією категорії А є пиломатеріал необрізний сухий (ясен), який генерує 48,6 % загального прибутку, що складає 986,11 тис. грн. Цей виріб, характеризуючись стабільним попитом і регулярністю постачання, визнаний стратегічним для збутової діяльності та потребує особливої уваги при плануванні закупівель, контролі запасів і прогнозуванні продажів.

До категорії А (найважливіші товари) увійшли позиції, які характеризуються високими обсягами продажів та значною комерційною важливістю, що підтверджує стабільний попит. Зокрема, це «Ручка до лопати L 1.20 м (I сорт)» з прибутком 312,26 тис. грн (11,7 %) та «Ручка до сокири L 0.40 м» з прибутком 45,46 тис. грн (1,7 %). Через їхній вплив на загальний обсяг реалізації, ці товари повинні постійно бути в наявності на складі.

Категорія В представляє товари середньої важливості, що формують суттєву, але не основну частку прибутку, виступаючи в ролі підтримувального асортименту. До них належать «Ручки до кирки L 0.90 м» із прибутком 79,57 тис. грн (2,98 %), «Ручки до кувалди L 0.75 м (8 кг)» – 60,72 тис. грн (2,3 %) та «Ручки

до сокири L 0.50 м» – 33,28 тис. грн (1,25 %). Для цієї групи рекомендовано підтримувати раціональний рівень запасів без надлишкового накопичення.

Найбільшу частину асортименту формують товари категорії С, що приносять мінімальний дохід, але відіграють допоміжну роль у забезпеченні повноти пропозиції. Серед них: «Ручки до молотка L 0.30 м (0.3 кг)» з прибутком лише 5,46 тис. грн (0,2 %), «Ручки до кувалди L 0.50 м (4 кг)» – 5,92 тис. грн (0,22 %), а також «Ручки до кирки L 0.30 м» – 2,98 тис. грн (0,11 %). Варто звернути увагу на те, що такі позиції варто залишати в наявності для задоволення індивідуальних замовлень або як додаткові товари при комплексних продажах.

Розподіл товарів за комбінованими класами є критично важливим для формування асортиментної політики. Наприклад, позиції категорії АА (як-от «ручка до лопати L 1.20 м») демонструють високу частку як у прибутку, так і в кількості реалізованих одиниць, що робить їх ключовими елементами асортименту. Водночас товари типу СА («ручка до сокири L 0.40 м») при меншій кількості продажів забезпечують відносно високий прибуток завдяки більшій націнці. Позиції класів ВС, СВ і СС вимагають детального перегляду, оскільки їхня низька ефективність (через низькі продажі або прибутковість) може бути зумовлена неефективним маркетингом, сезонністю (Додаток В, таблиця В. 10).

Результати проведеного АВС–аналізу за 2024 рік підтверджують, що діяльність ТОВ «Летичівська меблева фабрика» орієнтована на обмежене коло ключових товарних позицій, які є фундаментом її фінансової стабільності. Раціональне управління асортиментом передбачає збереження домінуючих позицій групи А та підтримання їхніх оптимальних запасів, підтримку товарів групи В, а також необхідність перегляду доцільності подальшої реалізації продукції категорії С. І лише після впровадження цих стратегічних кроків дозволить підприємству підвищити загальну рентабельність, суттєво скоротити витрати на зберігання малоприбуткових товарів та сформувати збалансовану товарну політику, що відповідає сучасним вимогам ринку.

Зведені результати цього АВС–розподілу, отримані на основі проведених розрахунків, відображені у відповідній Додатку В, таблиці В. 11.

Так, у 2024 році асортиментна структура ТОВ «Летичівська меблева фабрика» демонструє високу концентрацію прибутку, що підтверджує принцип Парето. Лише дві товарні позиції (10 % асортименту) увійшли до групи А, генеруючи при цьому 48,65 % загального доходу, що підкреслює їхню критичну значущість. До групи В також належать дві позиції (10 % асортименту), які забезпечують стабільні 31,03 % доходу. Однак група С, що охоплює більшість номенклатури – 16 позицій (80 % асортименту), – формує лише 20,32 % доходу, що свідчить про низьку ефективність переважної частини асортименту. Відповідно, подальша товарна стратегія має бути сфокусована на збереженні лідерів групи А та оптимізації малоприбуткових виробів групи С.

Для забезпечення кращої візуалізації та розуміння цієї концентрації, графічно на рисунку 2.4 можна відобразити, який саме обсяг річного виробництва (доходу) припадає на кожну з трьох груп, виділених АВС-аналізом.

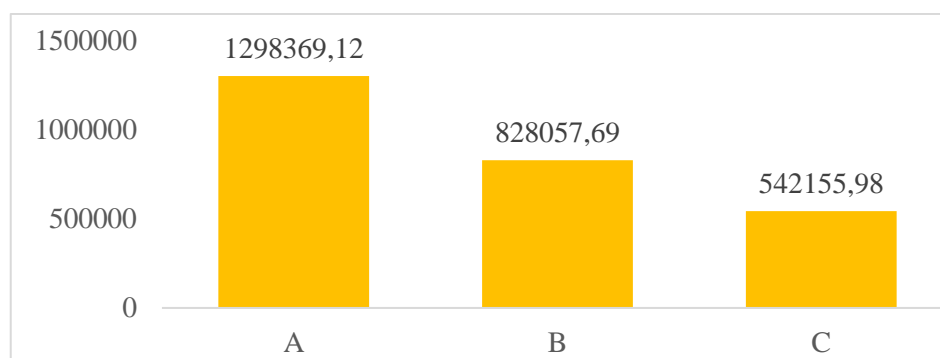


Рисунок 2.4 – Розподіл обсягів реалізації за групами АВС-аналізу (2024 рік), грн

Джерело: узагальнено автором на основі Додатку В, таблиці В. 10

Однак, аналіз товарної політики за один рік статистично нерепрезентативний, оскільки він не відображає довгострокові коливання попиту, що спотворює оцінку її стабільності. Саме тому для обґрунтованого прийняття управлінських рішень та виявлення стійких асортиментних позицій необхідно розширити горизонти дослідження та провести порівняльний АВС-аналіз за трирічний період (Додаток В, таблиця В.12).

Наступним етапом оцінки ефективності товарної політики ТОВ «Летичівська меблева фабрика» та визначення рівня передбачуваності попиту на окремі асортиментні позиції є застосування XYZ-аналізу, що дозволить оцінити стабільність продажів продукції протягом 2022–2024 років.

Ключовим критерієм для розподілу позицій на групи X (стабільний попит), Y (сезонні коливання) або Z (нерегулярний попит) є коефіцієнт варіації попиту, та розраховується за формулою 2.1:

$$\vartheta = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (x_i + \bar{x})^2}{n}} \times 100 \% \quad (2.1)$$

де  $x_i$  – значення попиту на оцінювану позицію в  $i$ -му році;

$\bar{x}$  – середнє річне значення попиту для цієї позиції;

$n$  – кількість років, за які проведено оцінку.

Розрахунки варіації попиту для кожної товарної групи підприємства, наведені у Додатку В, таблиці В. 12, дозволили класифікувати товари ТОВ «Летичівська меблева фабрика» за групами X, Y та Z, відповідають категоріям стабільного (X), помірно коливаючого (Y) та нестабільного (Z) попиту.

За результатами XYZ-аналізу, до групи X потрапила лише одна позиція – «Ручки до сокири L 0,40 м», продемонструвавши найнижчий коефіцієнт варіації, що становив лише 4,66 %. За три роки сумарний обсяг його продажу досяг 145,96 тис. грн. Такий надзвичайно низький показник варіації однозначно свідчить про високий рівень стабільності реалізації даної позиції, являючись стратегічно важливим товаром, який вимагає постійного складського запасу для забезпечення безперервності та надійності продажів.

Група Y з передбачуваним, але змінним попитом, включає лише дві позиції: «Ручки до сокири L 0,50 м» (коефіцієнт варіації 14,73 %, обсяг продажу 102,59 тис. грн) та «Ручку до лопати L 1,10 м (I сорт)» (14,92 % та 76,36 тис. грн). Наявність цих товарів, які демонструють досить стабільні показники, але чутливі

до сезонних або ринкових коливань, вимагає підтримання оптимальних запасів із можливістю гнучкого корегування виробництва відповідно до змін попиту.

Водночас, переважна більшість асортименту – 13 найменувань – потрапила до групи Z, що має високу варіативність та нестійкий попит (коефіцієнти варіації від 25 % до понад 100 %). Незважаючи на значні обсяги реалізації, як-от «Пиломатеріал н/о мп сухий (ясен)» (42,24 %; 1 863,64 тис. грн) і «Ручка до лопати L 1,20 м (I сорт)» (52,03 %; 559,25 тис. грн), ці позиції мають нестабільний попит, зумовлений зовнішніми чинниками або нерівномірністю замовлень. Це, а також висока варіативність інших товарів групи Z («Ручки до сокири L 0,80 м», «Ручки до кирки L 0,90 м» тощо), свідчить про необхідність індивідуального та обережного підходу до управління запасами для кожної позиції.

Загалом, результати XYZ-аналізу засвідчують, що в структурі асортименту підприємства переважають товари з нерегулярним попитом, частка яких становить понад 80 % від загальної кількості позицій. Така ситуація вказує на наявність значних потенційних ризиків у сфері планування виробництва та формування запасів. Для підвищення ефективності управління асортиментом та зниження ризиків доцільно зосередити особливу увагу на найбільш прогнозованих і стабільних товарах групи X, а також здійснювати систематичний моніторинг продажів груп Y та Z. Це, у свою чергу, дозволить виявляти сезонні закономірності, своєчасно переглядати маркетингові стратегії та вдосконалювати політику закупівель.

Додаток В, таблиця В. 13 містить синтезовані результати аналізу, що дає можливість здійснити комплексну маркетингову оцінку асортименту.

Комбінований ABC/XYZ-аналіз асортименту підприємства, відображений у таблиці, дозволив ідентифікувати ключові позиції та оцінити стабільність їх реалізації. Найбільший внесок у загальну виручку роблять товари груп AZ та BZ, які, попри свою значну частку в продажах, демонструють певну варіативність попиту, що відображає сезонність або зміни у потребах споживачів.

Єдина позиція, віднесена до стратегічно важливої групи АХ – «Ручки до сокири L 0.40 м» – вирізняється високою часткою реалізації та стабільним попитом, що робить її ключовою для підтримання виробничої прибутковості.

Групи продуктів ВУ та ВZ мають середній рівень важливості, але значно відрізняються динамікою попиту. Продукція ВУ демонструє відносно стабільні продажі, що дозволяє розглядати її як надійний резерв для нарощення обсягів виробництва. На противагу цьому, товари групи ВZ характеризуються нестійким попитом, що створює потенційні ризики при плануванні запасів. З маркетингового погляду, для групи ВZ необхідне гнучке регулювання виробництва та індивідуальний періодичний перегляд доцільності її збереження в асортименті, щоб мінімізувати ризики та оптимізувати запаси.

Для підвищення ефективності управління асортиментом та забезпечення збалансованого розвитку ТОВ «Летичівська меблева фабрика» необхідно зосередитися на кількох стратегічних напрямках. Насамперед, слід утримувати стабільність продажів у групі АZ, оскільки це основа поточної діяльності. Водночас, варто посилити маркетингову підтримку найбільш прибуткових та прогнозованих позицій групи АХ. Крім того, критично важливо оптимізувати структуру асортименту в частині груп ВУ і ВZ, зокрема шляхом зменшення запасів або раціоналізації виробництва найменш ефективних товарів.

Отже, можна зробити висновок, що аналіз товарної політики є ключовим елементом маркетингового дослідження ТОВ «Летичівська меблева фабрика», оскільки саме товар формує ринкову пропозицію, де від продуманого асортименту, якості та характеристик продукції залежить задоволення потреб клієнтів і досягнення всіх стратегічних цілей. При цьому аналіз організаційної структури, ресурсів, асортименту та результатів діяльності підприємства свідчить про його поступовий перехід від традиційної виробничо-збутової моделі до маркетинговоорієнтованої системи управління. Однак, цей процес вимагає не лише вдосконалення внутрішньої координації, але й чіткого співвіднесення внутрішніх ресурсів із зовнішніми ринковими викликами. Тому

для системного відображення цих взаємозв'язків та визначення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз, доцільно застосувати SWOT-аналіз.

Для забезпечення детальної оцінки поточного стану ТОВ «Летичівська меблева фабрика» та визначення шляхів підвищення її конкурентоспроможності використано розширену версію SWOT-аналізу. Ця методика охоплює не лише виробничі й фінансові, а й управлінські, кадрові та маркетингові аспекти, дозволяючи точніше оцінити адаптивність підприємства до сучасних умов.

Узагальнені результати цього аналізу містяться в Додатку В, таблиці В. 14.

Критичність виявлених чинників (внутрішніх і зовнішніх) в умовах війни, інфляції та жорсткої конкуренції оцінюється за допомогою матриці значущості (Додаток В, таблиця В. 15) з оцінками від 1 (мінімальна важливість) до 5 (максимальна) відображають, наскільки поєднання виявлених факторів є вагомими в сучасному стані війни, інфляції, а також жорсткої конкуренції. Зокрема, такі фактори, як прогнозоване зростання енергетичних тарифів (на 15–20 % у 2025 р.) та споживча інфляція (близько 12 % на рік), що підвищують собівартість, надають високі оцінки поєднанню високих витрат (W5) із зовнішніми загрозами T1–T3. Крім того, імпорتنі загрози (T1), спричинені високою конкуренцією на зовнішніх ринках та «штучним дефіцитом» деревини, критично впливають на слабкі сторони W4 та W5.

Аналізуючи дані таблиці, видно, що посилення імпоротної конкуренції (T1) є ключовою загрозою, проте висока якість (S1) та гнучке оптове ціноутворення (S2) є основними опорами ТОВ «Летичівська меблева фабрика», що пояснює високі оцінки (T1×S1, T1×S2) як шанси на утримання частки ринку. Однак, відсутність довгострокової стратегії (W4), висока собівартість (W5) та слабкий маркетинг (W3) значно посилюють негативний вплив імпорту, що відображено найвищими оцінками загрози для відповідних комбінацій.

При зниженні купівельної спроможності (T2) гнучкість ціноутворення (S2) та лояльність клієнтів (S3) частково пом'якшують падіння попиту, знижуючи загальний ризик. З іншого боку, власні значні витрати (W5) обмежують можливості швидкого зниження цін, а відсутність стратегії (W4) ускладнює

адаптивні заходи ( $T2 \times W4$ ,  $T2 \times W5$  отримали 4–5 балів). У цілому, більшість комбінацій із  $T2$  мають помірні значення, вказуючи, що підприємство є частково захищеним, але вразливим до затяжних кризових явищ.

Коливання цін на ресурси ( $T3$ ) підсилюють ризик високої собівартості ( $W5$ ), що отримала оцінку 4, оскільки зростання цін на матеріали швидко знижує рентабельність. Водночас, якість продукції ( $S1$ ) і досвід персоналу ( $S5$ ) пом'якшують негативний вплив  $T3$ , оскільки якісний продукт і відпрацьовані процеси дозволяють частково перекласти витрати на споживача або оптимізувати виробництво, тому їхні комбінації оцінені нижче.

Технологічне відставання ( $T4$ ) є критично небезпечним для підприємства: застаріле обладнання та слабка модернізація (пов'язані з ресурсом  $S4$ ) знижують ефективність, тому відповідні слабкі місця отримали найвищу оцінку (5). Досвід персоналу ( $S5$ ) лише частково компенсує прогалини ( $S5 \times T4 = 4$ ), але без стратегії ( $W4$ ) та плану модернізації ризик лише зростатиме.

Перебої в постачанні ( $T5$ ), особливо в умовах порушених логістичних ланцюгів, виявляють переваги можливості працювати з місцевою сировиною ( $S1$ ) та наявності власного цеху ( $S4$ ), що дає гнучкість у пошуку альтернативних постачальників. Проте відсутність довгострокового планування ( $W4$ ) робить підприємство надзвичайно вразливим до непередбачуваних зупинок, тому комбінація з  $W4$  отримала максимальний бал (5).

Розглядаючи можливості ( $O$ ), розвиток онлайн-продажів ( $O1$ ) прямо адресує слабкість недостатнього розвитку інтернет-каналів ( $W2$ ), тому  $W2 \times O1$  має максимальну оцінку (5). Виробнича база ( $S4$ ) і гнучке ціноутворення ( $S2$ ) сприяють онлайн-експансії ( $S4 \times O1$  та  $S2 \times O1$  мають помірно високі оцінки). Щодо екологічності ( $O4$ ), сильна екологічна складова ( $S1$ ) робить цю можливість перспективною ( $S1 \times O4 = 5$ ), але слабкий маркетинг ( $W3$ ) та відсутність стратегії ( $W4$ ) гальмують її використання.

Вдосконалення технологій та енергоефективність ( $O5$ ) прямо компенсують високі витрати ( $W5$ ) та технічне відставання ( $W5 \times O5 = 5$ ,  $S4 \times O5 = 5$ ), оскільки інвестиції значно знизять операційні витрати. Водночас, низька диверсифікація

асортименту (W1) критична для запуску нових ніш ( $W1 \times O2 = 5$ ) і вразлива при конкуренції з імпортом ( $W1 \times T1 = 5$ ), що підкреслює потребу у продуктових інноваціях.

Отже, матриця значущості відображає, що фактори, які пов'язані з витратами (W5), постачанням (T5) і відсутністю стратегії (W4), мають підвищену вагу, тоді як сильні сторони – якість (S1), власне виробництво (S4) і досвід персоналу (S5) – є важливими точками опори. Пріоритетні напрями для послаблення загроз та реалізації можливостей: розробка стратегії (W4), інвестиції в модернізацію та енергоефективність (O5), а також розширення онлайн-продажів та маркетингу (O1, O4) для зниження впливу імпорту та підвищення впізнаваності.

Кількісна SWOT-оцінка (Додаток В, таблиця В. 16) забезпечила пріоритезацію управлінських рішень, присвоївши числовий бал кожному фактору: сильні сторони отримали 163 бали, можливості – 170 балів, слабкі сторони – 165 балів, а загрози – 158 балів. Сумарний позитивний потенціал (сильні сторони та можливості) становить 333 бали, тоді як сукупний негатив (слабкі сторони та загрози) дорівнює 323 балам. Таким чином, чистий переваговий потенціал підприємства є позитивним і складає +10 балів.

Аналіз сильних сторін (середній бал 32,6) підтверджує, що ключовим внутрішнім активом є висока якість продукції з натурального дерева (39 балів), яка є головним диференціатором на ринку. Операційна стійкість, що формує надійну платформу для масштабування, підтримується наявністю власного цеху, матеріально-технічної бази, досвідченого персоналу та усталених партнерських відносин. Збалансованість внутрішніх ресурсів свідчить про наявний потенціал, який вимагає цілеспрямованого управління, зокрема в рамках товарної політики.

Оцінка можливостей відображає високу привабливість зовнішнього середовища: середній бал можливостей (34,0) є найвищим серед усіх груп, причому максимальний індивідуальний бал (37 балів) належить перспективі виходу на міжнародні онлайн-платформи. Це означає, що цифрові канали та поточні ринкові тренди створюють найбільш реальні шляхи для монетизації

внутрішніх сильних сторін, зростання і експорту. Особливо перспективною є модернізація інтернет-продажів і освоєння ніш із комбінованих матеріалів для підвищення маржинальності та зниження вразливості до імпортової конкуренції.

Водночас, слабкі сторони (середній бал 33) вимагають негайної уваги, оскільки найбільша внутрішня проблема (40 балів) – відсутність чіткої довгострокової стратегії управління асортиментом і брендом. Така структурна прогалина істотно обмежує здатність підприємства трансформувати виробничі переваги у стійке конкурентне становище на українському ринку без системних маркетингових заходів і зрозумілого позиціонування продукту.

Зовнішні загрози мають середній бал 31,6, виділяючи як значний ризик посилення конкуренції з боку дешевих імпортованих товарів, що може безпосередньо вплинути на рентабельність без активної цінової або якісної відповіді. Додатковий зовнішній тиск на операційну маржу посилюється через нестабільність логістики та коливання купівельної спроможності.

Узагальнюючи, ТОВ «Летичівська меблева фабрика» володіє позитивним чистим потенціалом та реальними ринковими можливостями, проте їхня реалізація залежить від усунення організаційної прогалини у стратегії та брендингу. У коротко- та середньостроковій перспективі рекомендовано зосередити ресурси на розробці довгострокової стратегії розвитку бренду й асортименту, активному посиленні цифрових каналів продажу, підготовці до виходу на міжнародні онлайн-платформи, а також інвестиціях у технічне оновлення для зниження собівартості. Такий послідовний підхід забезпечить стійке конкурентне зростання і пом'якшить вплив критичних зовнішніх загроз.

Після кількісної оцінки внутрішніх і зовнішніх факторів діяльності підприємства наступним кроком є формування конкретних проблем для кожного перетину сильних/слабких сторін та можливостей/загроз. Така сітка проблем, названа «проблемним полем», містить практичні рекомендації щодо заходів, які слід реалізувати в умовах малого виробництва (Додаток В, таблиця В. 17).

На завершальному етапі для кожного елемента проблемного поля розраховуються сумарні бали сильних і слабких сторін, а також відповідних можливостей і загроз, що узагальнені в Додатку В, таблиці В. 18.

Отже, застосування такого підходу до SWOT-аналізу дозволило не лише кількісно оцінити вплив факторів, але й сформуванати комплекс конкретних заходів, які ляжуть в основу подальшої стратегії підвищення ефективності товарної політики підприємства.

#### 2.4 Діагностика ефективності управління маркетинговою товарною політикою ТОВ «Летичівська меблева фабрика»

Діагностика ефективності управління маркетинговою товарною політикою ТОВ «Летичівська меблева фабрика» є ключовою для оцінки її конкурентоспроможності та адаптивності до ринкових умов. Хоча комплексний аналіз асортименту, якості та життєвого циклу продукції дозволяє виявити слабкі сторони пропозиції, критичне значення для підприємства має дослідження витрат. Обумовлено це тим, що собівартість прямо визначає конкурентоспроможність і маржинальність продукції. Особливо для виробника виробів із деревини, де матеріали, комплектуючі та логістика мають значну вагу, глибинний аналіз структури витрат є необхідною умовою для виявлення джерел неефективності, оптимізації ціноутворення та підвищення рентабельності.

Аналіз кошторису витрат є першим кроком у дослідженні, оскільки він показує, як формуються витрати на одиницю продукції. Розбиття витрат за окремими виробами дозволяє визначити ресурсомісткість асортименту, відокремити змінні та постійні витрати, а також виявити основні статті, що найбільше впливають на собівартість. Саме цей аналіз є основою для подальших управлінських рішень, зокрема для коригування товарної політики, оптимізації асортименту або перегляду норм використання ресурсів.

У Додатку В, таблиці В. 19 подано дані щодо операційних витрат підприємства, що дозволяє простежити зміни у їх структурі в динаміці. У 2022 році загальна вартість виробництва становила 6 640 тис. грн. Показово, що понад 60 % припадало на «інші витрати», тоді як матеріальні витрати склали лише близько 20 %, а оплата праці — приблизно 15%. Така перевага непрямих «інших витрат» свідчить про значне навантаження, що обмежувало гнучкість в оперативному коригуванні цінової політики у відповідь на ринкові зміни.

У 2023 році загальний обсяг витрат зріс до 6 955 тис. грн, супроводжуючись помітним зростанням частки матеріальних ресурсів до 28,51 % і було викликане збільшенням вартості сировини (зокрема, деревини та комплектуючих) та розширенням виробничих обсягів. Частка «інших витрат» зменшилася, але залишилася домінуючою, тоді як витрати на оплату праці та соціальні відрахування змінилися незначно. Підвищення матеріаломісткості робить собівартість більш чутливою до коливань цін на сировину, що вимагає обережнішого ціноутворення та планування виробничої програми.

У 2024 році трансформація структури стала ще виразнішою: загальна собівартість скоротилася до 4 843 тис. грн, а матеріальні витрати стали найбільшою часткою, досягнувши 41,32 %. Частка «інших витрат» суттєво зменшилася до 38,70 %. Як наслідок, співвідношення змінних (56,82 %) та постійних (43,18 %) витрат змінилося на користь змінних. Така структура свідчить про посилення матеріаломісткості виробництва та зменшення впливу фіксованих витрат, що підвищує гнучкість у періоди нестабільності, але посилює залежність комерційної стратегії від ринку сировини.

Узагальнюючи аналіз, бачимо, що структура витрат зазнала радикальних змін: зросла частка матеріальних та змінних витрат, а «інші витрати» та постійні компоненти скоротилися. Така трансформація відображає переорієнтацію виробничої моделі на прямі процеси та підвищену залежність собівартості від вартості матеріалів, що є ключовим фактором при формуванні цін, виборі асортиментних пріоритетів та оцінці конкурентних переваг підприємства.

Аналіз складу та динаміки собівартості, особливо детального розподілу витрат, є ключовим інструментом управління виробництвом (Додаток В, таблиця В. 20), адже дає змогу визначити чинники формування витрат, оцінити наявні внутрішні резерви, визначити точки оптимізації та забезпечити контроль над ресурсами, що безпосередньо впливає на фінансові результати підприємства та його здатність підтримувати стабільну рентабельність.

Згідно з даними Додатку В, таблиці В. 20, собівартість одиниці виробу «ручка до молотка L 0,37 м» упродовж 2022–2024 років суттєво зменшилася: з 20,77 грн до 11,91 грн за одиницю продукції. Найбільшу економію забезпечили зниження витрат на паливо й енергію (з 7,53 грн до 1,73 грн), а також зменшення витрат на утримання обладнання та оплату праці. Натомість витрати на матеріали зросли як у абсолютному значенні, так і у структурі – їх частка зросла з незначного рівня до понад третини загальної собівартості (з 7,17 % до 35,43 %), що свідчить про те, що виробництво стало менш енергозатратним, але більш залежним від вартості сировини, що змінює акценти у закупівельній політиці.

Собівартість ручки до кувалди L 0,75 м загалом залишилася стабільною протягом трирічного періоду (27,63 грн у 2022 році та 26,08 грн у 2024 році). Проте всередині її структури відбулися істотні зрушення. Матеріальні витрати зросли майже вчетверо (до 16,87 %), а їх частка в собівартості стала домінуючою і становила 64,69 %. Водночас енергетичні витрати значно скоротилися до 2,06 грн (у 2022 році – 8,96 грн), а витрати на оплату праці зменшилися. Такий перерозподіл демонструє результативні кроки щодо енергозбереження і технологічної оптимізації, але водночас підвищує важливість контролю за вартістю матеріалів, адже вони почали формувати основну частину витрат.

Для ручки до лопати L 1,20 м також спостерігається зниження загальної собівартості – з 53,75 грн у 2022 році до 39,51 грн у 2024 році. Зростання матеріальних витрат до 21,09 грн, збільшило їх частку до більш ніж половини собівартості (53,38 %), що вказує на підвищення якості або зміни у технології виготовлення. У той же час підприємству вдалося скоротити енергетичні витрати з 17,92 грн до 4,13 грн, а також зменшити трудові витрати й витрати на

утримання обладнання, шляхом технологічної модернізації та перегляду виробничих підходів, які дозволили зменшити частину ресурсомістких статей.

Узагальнюючи результати аналізу, можна відзначити стійку тенденцію до зростання матеріаломісткості продукції, що супроводжується суттєвим скороченням енергетичних і трудових витрат. Така зміна структури витрат вказує на перехід підприємства до більш ефективних технологій, але одночасно робить його більш чутливим до коливань цін на сировину, що безпосередньо впливає на формування собівартості, цінову політику та рентабельність виробів.

Для глибшого розуміння ефективності використання ресурсів розглянемо показник витрат на 1 грн реалізованої продукції (Додаток В, таблиця В. 21).

Аналіз витрат на кожную гривню виручки демонструє поступове зниження ефективності діяльності ТОВ «Летичівська меблева фабрика» у 2022–2024 роках.

У 2022 році ТОВ «Летичівська меблева фабрика» працювало досить ефективно. Так, при виручці 3 777 тис. грн та собівартості 3 677 тис. грн витрати на 1 грн реалізованої продукції дорівнювали 0,974 грн. Кожна гривня доходу повністю покривала витрати і формувала загальний прибуток, що відображало раціональне використання ресурсів і зважене управління витратами.

У 2023 році збільшився обсяг реалізації до 4 180 тис. грн, при цьому собівартість зросла майже пропорційно і становила 4 159 тис. грн. Внаслідок цього витрати на кожную гривню доходу підвищилися до 0,995 грн. Нажаль, попри збереження прибутковості, різниця між доходами та витратами продовжувала зменшуватися, що вказує на поступове скорочення рентабельності продажів.

Ситуація у 2024 році погіршилася. Доходи скоротилися до 3 300 тис. грн, тоді як собівартість досягла 3 315 тис. грн. Показник витрат на 1 грн доходу зріс до 1,01 грн, тобто витрати стали більшими за доходи, і підприємство фактично опинилося в збитку, що свідчить про падіння ефективності виробництва і необхідність пошуку внутрішніх резервів для скорочення витрат.

Для більш наочного відображення отриманих даних доцільно представити їх у вигляді рисунку 2.5 на основі Додатку В, таблиці В. 20, що дозволить швидко оцінити динаміку та співвідношення ключових фінансових показників.



Рисунок 2.5 – Динаміка доходу та собівартості реалізованої продукції

Джерело: побудовано на основі даних Додатку В, таблиці В. 20

Отже, виходячи з цього, видно, що за три роки витрати на одну гривню реалізованої продукції зросли на 0,031 грн, збільшившись з 0,974 до 1,005 грн. Таке підвищення вказує на погіршення балансу між доходами і витратами. Основними факторами, при цьому, могли стати зростання цін на сировину та енергоносії, збільшення транспортних і адміністративних витрат, а також скорочення обсягів продажів через коливання попиту.

Наступним кроком дослідження є, розгляд складу та динаміки витрат, що створює основу для глибшого розуміння ефективності товарної політики ТОВ «Летичівська меблева фабрика», адже саме співвідношення витрат, обсягів реалізації та прибутку відображає реальні результати її впровадження. Вивчення взаємозв'язку цих показників дозволяє оцінити раціональність асортименту, його маржинальність та відповідність структури витрат фінансовим можливостям.

Для цього у Додатку В, таблиці В. 22 представлені дані, які відображають зміни маржинального прибутку, рівень операційної рентабельності та точку беззбитковості діяльності ТОВ «Летичівська меблева фабрика» у 2022–2024 роках, а також допомагають визначити ключові напрями підвищення ефективності управління виробництвом та реалізацією товарів.

Протягом 2022–2024 років ТОВ «Летичівська меблева фабрика» зазнала помітного зниження прибутковості, хоча обсяги продажів демонстрували

невелике зростання. У 2024 році підприємство реалізувало більше продукції, ніж у попередні роки, проте фінансовий результат був гіршим, ніж у 2022 та 2023 роках. Операційний прибуток після падіння у 2023 році відновився частково, але все ще залишався нижчим за попередній рівень, що свідчить про збільшення витрат і падіння маржинальності продукції.

Обсяги продажу зростали поступово, збільшуючись у 2023 та 2024 роках, що свідчить про здатність підприємства утримувати ринок. Проте, виручка у грошовому вираженні спочатку зросла, а потім різко скоротилася на 21,05 %, що свідчить про зниження середньої ціни реалізації, коли ТОВ «Летичівська меблева фабрика» продавала більше одиниць продукції за нижчою вартістю. Можливо, для збереження обсягів продажів йому довелося робити акцент на менш рентабельних позиціях або застосовувати знижки.

Що стосується маржинального прибутку, він зменшився майже втричі за три роки. Коефіцієнт маржинального прибутку знизився з 0,38 до 0,17, а частка змінних витрат у доході зросла з 0,62 до 0,83. Такі результати означають, що змінні витрати забирають дедалі більшу частину виручки, залишаючи менше коштів на покриття постійних витрат і формування прибутку. Так, зараз кожна гривня доходу приносить лише 17 к для покриття фіксованих витрат, тоді як два роки тому цей показник був удвічі вищим.

Незважаючи на відновлення операційного прибутку у 2024 році до 50 тис. грн, цей показник не дозволяє повернути ТОВ «Летичівська меблева фабрика» до ефективності 2022 року. Основними причинами залишаються зниження маржі, зростання витрат, невдала асортиментна політика та посилення умов воєнного стану. Крім того, точка беззбитковості змінювалася хвилеподібно, відображаючи нестабільність співвідношення між доходами та витратами, що створює ризики для довгострокової фінансової рівноваги.

Якщо ТОВ «Летичівська меблева фабрика» зможе відновити коефіцієнт маржинального прибутку хоча б до рівня 0,29, який був у 2023 році, за збереження поточного обсягу доходу, маржинальний прибуток збільшиться майже на 400 тис. грн, що значно зміцнить операційну стабільність і створить

резерв для інвестицій у розвиток. Пояснюється це тим, що проблеми підприємства не пов'язані з попитом, а з неефективною структурою реалізації та витратами. Окрім того, своєчасне переглядання асортименту, контроль витрат і грамотне ціноутворення здатні повернути компанію на шлях стабільного зростання прибутковості і підвищити її довгострокову конкурентоспроможність.

Оцінка фінансових результатів є ключовою для розуміння впливу управлінських рішень, зокрема асортиментної політики, на прибутковість. Аналіз товарної структури вже виявив динаміку попиту та рентабельність товарів, що дозволяє комплексно оцінити їхній вплив на загальні фінансові показники. Тому розглянемо прибуток від реалізації продукції ТОВ «Летичівська меблева фабрика» (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3 – Аналіз прибутку від реалізації продукції, тис. грн

Показники	Роки			Відхилення			
	2022	2023	2024	Абсолютне, +/-		Відносне, %	
				2023/ 2022 рр.	2024/ 2023 рр.	2023/ 2022 рр.	2024/ 2023 рр.
Чистий дохід від реалізації (товарів, робіт, послуг)	3 777	4 180	3 300	403	-880	110,67	78,95
Собівартість реалізованої продукції	2 834	3 254	2 557	420	-697	114,82	78,58
Адміністративні витрати	718	701	530	-17	-171	97,63	75,61
Витрати на збут	125	204	228	79	24	163,20	111,76
Повна собівартість реалізованої продукції	3 677	4 159	3 315	482	-844	113,11	79,71
Прибуток від реалізації продукції	100	21	-15	-79	-36	21,00	-71,43

Джерело: [25–27]

У 2022–2024 рр. динаміка ключових фінансових показників відображає істотні зміни, які призвели до переходу підприємства від невеликого прибутку до операційного збитку. Чистий дохід від реалізації спочатку зріс із 3 777 тис. грн до 4 180 тис. грн у 2023 році (+10,67 %), а вже у 2024 році різко знизився до 3 300 тис. грн, скоротившись на 21,05 % порівняно з попереднім роком. Така

волатильність виручки створює значні ризики для стабільності грошових потоків і вимагає негайної адаптації асортиментної та цінової політики.

Паралельно аналіз собівартості показав, що у 2023 році витрати на виробництво зростали швидше, ніж виручка. Як наслідок, валова рентабельність залишалася низькою, коливаючись навколо 22–25 % протягом усього періоду. Свідчать такі результати про системні проблеми у витратах або у ціновій політиці, навіть при зниженні абсолютної собівартості.

Посилює проблему негативна динаміка в операційних витратах. Витрати на збут стрімко зростали (досягаючи 228 тис. грн у 2024 році), не супроводжуючись адекватним збільшенням виручки, що чинить додатковий тиск на операційну маржу. Хоча адміністративні витрати й знижувалися, відображаючи спроби оптимізувати постійні витрати, цих зусиль виявилось недостатньо для компенсації падіння маржі, спричиненого зростанням собівартості та збутових витрат.

У результаті цих змін прибуток від реалізації скоротився з 100 тис. грн у 2022 році до 21 тис. грн у 2023 році і перейшов у збиток –15 тис. грн у 2024 році. Операційна маржа знизилася з 2,65 % у 2022 до 0,50 % у 2023 році і опустилася до –0,45 у 2024 році. Така ситуація свідчить, що існуюча товарна політика, ціноутворення і структура витрат не забезпечують покриття навіть поточних операційних витрат при фактичних обсягах продажів.

Такі зміни в асортименті безпосередньо впливають на фінансові показники. Різке зниження виручки у 2024 році при повільнішому зниженні собівартості може свідчити про зміну асортименту на низькомаржинальні позиції або про активні промоакції та знижки, які тимчасово підтримують обсяги продажів, але зменшують маржу і ліквідність, якщо не супроводжуються оптимізацією витрат або підвищенням цін на високомаржинальні товари.

Через це рівень рентабельності стає ключовим показником ефективності використання ресурсів для отримання прибутку, що вимагає негайного аналізу. Так, зведені дані Додатку В, таблиці В. 23 дозволяють оцінити зміну

ефективності використання доходів, витрат і капіталу та простежити динаміку фінансових результатів у досліджуваній період.

За даними таблиці, видно, що рентабельність діяльності ТОВ «Летичівська меблева фабрика» зазнавала значних коливань, що були зумовлені змінами фінансових результатів, структурою капіталу та обсягами реалізації продукції. Так, у 2022 році підприємство демонструвало високий рівень ефективності: рентабельність доходу становила 2,22 %, витрат – 2,28 %, капіталу – 3,66 %, а власного капіталу – 47,19 %, що свідчить про вдалу фінансову модель, коли собівартість продукції не поглинала прибуток, а обсяг реалізації забезпечував стабільну віддачу на вкладений капітал, що підвищувало інвестиційну привабливість компанії. Проте у 2023 році спостерігається різке падіння всіх показників прибутковості. Рентабельність доходу та витрат знизилася до 0,31 %, рентабельність капіталу – до 0,58 %, а власного капіталу – до 6,81 %. На зниження фінансових результатів вплинуло зростання виробничих витрат, подорожчання сировини, зниження купівельного попиту та ускладнення логістики, внаслідок чого чистий прибуток та фінансова віддача підприємства значно скоротилися, хоча у 2024 році фінансові результати почали стабілізуватися. Рентабельність доходу підвищилася до 0,79 %, рентабельність витрат – до 0,78 %, рентабельність капіталу – до 1,58 %, а рентабельність власного капіталу – до 11,98 %. Хоч показники ще не досягли рівня 2022 року, позитивна динаміка свідчить про поступове відновлення ефективності за рахунок оптимізації витрат і відновлення обсягів реалізації.

Порівняння з нормативними орієнтирами демонструє, що лише у 2022 році рентабельність власного капіталу перевищувала стандарт, а у 2023–2024 роках залишалася нижчою, що знижує інвестиційну привабливість підприємства. При цьому рентабельність активів у 2023–2024 роках також залишалася нижчою за бажаний норматив, що вказує на неефективне використання ресурсів.

Таким чином, загальна тенденція свідчить про нестійкий рівень прибутковості ТОВ «Летичівська меблева фабрика». Після різкого спаду у 2023

році почалося поступове відновлення рентабельності, але ефективність використання активів і власного капіталу залишається недостатньою.

Після детального аналізу показників рентабельності за різними її видами природно перейти до факторного аналізу рентабельності виробництва, який дозволить кількісно оцінити вплив змін обсягів реалізації, матеріаломісткості, питомих витрат та фондомісткості і створює підґрунтя для практичних висновків щодо оптимізації асортиментної політики, збутових стратегій та ефективності використання ресурсів (Додаток В, таблиця В. 24).

Аналіз прибутку ТОВ «Летичівська меблева фабрика» варто розпочати з оцінки доходів та витрат, адже саме вони формують фінансові результати підприємства та безпосередньо впливають на показники рентабельності. Так, у розглянутому періоді витрати на оплату праці знизилися на 249 тис. грн і становили 751 тис. грн у 2024 році порівняно з 1 000 тис. грн у 2022 році. Інші операційні витрати скоротилися на 2 118 тис. грн і досягли 1 874 тис. грн, тоді як у 2022 році вони становили 3 992 тис. грн.

Матеріаломісткість безпосередньо впливає на конкурентоспроможність продукції, оскільки формує загальні витрати виробництва. У нашому випадку спостерігається значне зростання матеріаломісткості – з 0,357 грн у 2022 році до 0,606 грн у 2024, що стало однією з ключових причин зниження ефективності виробництва та падіння рентабельності.

Незважаючи на зменшення питомих витрат на оплату праці та скорочення інших операційних витрат, позитивні зміни у структурі витрат не компенсували одночасне зростання матеріаломісткості та зниження обсягів реалізації. Витратомісткість на одиницю продукції зменшилася з 1,679 до 1,402 грн, але це сталося переважно за рахунок зниження абсолютних витрат і скорочення обсягів продажів, а не завдяки стійкому підвищенню продуктивності.

Зміни фондомісткості (з 0,168 до 0,164 грн) є мінімальними і демонструють стабільне використання основних фондів. Водночас коефіцієнт оборотності оборотних фондів знизився з 2,691 до 2,391, що свідчить про уповільнення обороту коштів і потенційні труднощі в логістиці або збуті.

Одночасно з цим, рентабельність виробництва за період знизилася з 185,42 % у 2022 році до 171,69 % у 2024, що відповідає зменшенню на 13,72 процентних пункти або приблизно на 7,4 %. Основними факторами цього зниження стали падіння обсягу реалізації з 3 777 тис. грн до 3 300 тис. грн і значне збільшення матеріаломісткості, тоді як скорочення витрат на оплату праці та інших операційних витрат лише частково пом'якшило негативний ефект.

Для більш глибокого розуміння розвитку підприємства та оцінки результативності управлінських рішень доцільно проаналізувати фінансові результати ТОВ «Летичівська меблева фабрика» за 2022–2024 роки (Додаток В, таблиця В. 25), що дозволяє простежити динаміку доходів, витрат і прибутку та оцінити ефективність впровадження заходів з оптимізації товарної політики..

Так, динаміка фінансових результатів свідчить про нестабільність товарної політики та зміщення акцентів у стратегії управління збутом. У 2023 році обсяг реалізації зріс на 10,67 % завдяки активізації продажів та оновленню асортименту. Проте, вже у 2024 році відбулося значне зниження чистого доходу на 21 %, вказуючи на послаблення попиту та втрату конкурентоспроможності окремих позицій. Така різка зміна демонструє, що успіх 2023 року не був підкріплений довгостроковими змінами в маркетинговій стратегії.

Хоча чистий прибуток у 2024 році й зріс удвічі, досягнувши 26 тис. грн, загальний рівень прибутковості залишається вкрай низьким. Фактично, це обмежує здатність товарної політики забезпечувати стабільні фінансові результати. Основними причинами такої ситуації є обмежений асортимент, відсутність диверсифікації та недостатня маркетингова активність, що зменшує гнучкість у реагуванні на ринкові зміни.

Слід відзначити й скорочення адміністративних та збутових витрат, ймовірно, було вимушеною мірою для збереження фінансової стабільності за умов зниження виробничих обсягів. З маркетингової точки зору таке скорочення ризикове, адже обмежує вплив на ринок і утримувати частку продажів.

Зменшення інших операційних доходів із 2 009 тис. грн у 2022 році до 69 тис. грн у 2024 році свідчить про втрату додаткових джерел прибутку, таких як

оренда, реалізація відходів або допоміжні послуги, підтверджує, що підприємство звузило активність до основного виробництва, не використовуючи потенціал побічних напрямів, які могли б підвищити фінансові результати.

Підсумовуючи, фінансові результати ТОВ «Летичівська меблева фабрика» за 2022–2024 про. відображають його перехід від умовно стабільного розвитку до стану уповільненого зростання та звуження ринкової активності. Незважаючи на окремі позитивні тенденції, загальна ефективність товарної політики залишається низькою. Зміни у структурі доходів, скорочення валового прибутку та зниження обсягів реалізації свідчать про слабку реакцію на ринкові зміни. Підприємству необхідно активізувати маркетингові інструменти, підвищити глибину аналітики попиту та переглянути асортиментну стратегію, адже саме це стане ключем до відновлення прибутковості та зміцнення позицій на ринку.

## Висновки до другого розділу

Аналіз управління маркетинговою товарною політикою ТОВ «Летичівська меблева фабрика» відбувається на тлі структурних змін у деревообробній галузі України. Сектор має стратегічну значущість завдяки колосальному ресурсному базису. Проте, воєнний час спричинив масштабні руйнування виробництв, втрати лісів та критичний відтік кадрів, що створило серйозні ризики для стабільності. Незважаючи на це, галузь демонструє стійкість: понад 26 тис. компаній функціонують, забезпечуючи позитивне сальдо зовнішньої торгівлі та зберігаючи потужний потенціал для експорту та майбутньої відбудови країни.

На цьому макроекономічному тлі діяльність ТОВ «Летичівська меблева фабрика» характеризується значною волатильністю та нестійкою фінансовою ефективністю товарної політики. Аналіз чистого доходу за 2022–2024 роки продемонстрував нерівномірну динаміку, що призвело до переведення підприємства у зону збитковості. Критичною точкою став загрозливий

дисбаланс у структурі собівартості: питома вага матеріальних витрат сягнула 78 %, роблячи його надзвичайно вразливим до цінових коливань. Крім того, виявлено скорочення операційних витрат у 2024 році, що, хоча і є вимушеним кроком для утримання фінансової стабільності, з маркетингового погляду обмежує вплив на ринок та гальмує можливості зростання частки продажів. А значне зниження інших операційних доходів свідчить про втрату додаткових джерел прибутку та звуження активності лише до основного виробництва.

Діагностика асортиментної структури за допомогою ABC- та XYZ-аналізу підтвердила високу концентрацію прибутку та необхідність оптимізації. Встановлено, що лише 10 % товарних позицій генерують 48,65 % всього доходу, вказуючи на стратегічну залежність від вузького ядра товарів. Стратегічно найважливішим продуктом виявилася єдина позиція групи AX – «Ручки до сокири L 0.40 м», яка відзначається високим обсягом реалізації та стабільним попитом. Водночас, значна частина асортименту належить до груп AZ та BZ, що вимагає уважного управління запасами. SWOT-аналіз підтвердив, що ключовою сильною стороною є висока якість продукції з натурального дерева. Однак, попри позитивний потенціал, його реалізація стримується головною слабкістю: когнітивною та організаційною прогалиною у стратегії та брендингу.

Узагальнюючи, фінансові результати за 2022–2024 роки відображають перехід підприємства до стану уповільненого зростання та звуження ринкової активності. Ефективність товарної політики залишається низькою, про що свідчить зміна структури доходів, скорочення валового прибутку та зростання матеріальних витрат до критичного рівня. Подальший розвиток критично залежить від здатності використати високу якість як основний диференціатор, усунути структурні слабкості у витратах через внутрішню оптимізацію та розробити чітку, довгострокову стратегію бренду та цифровізації для подолання тиску з боку конкурентів та ризиків, пов'язаних з логістичною нестабільністю.

### **3 НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ТОВАРНОЮ ПОЛІТИКОЮ ТОВ «ЛЕТИЧІВСЬКА МЕБЛЕВА ФАБРИКА»**

#### **3.1 Обґрунтування стратегічних напрямків розвитку маркетингової товарної політики підприємства**

Деревообробна галузь України станом на 2025 рік функціонує в умовах складної макроекономічної ситуації, що характеризується волатильністю цін на сировину, зростанням логістичних витрат та зміною структури споживчого попиту, орієнтованого на відбудову та енергонезалежність. Для ТОВ «Летичівська меблева фабрика», яке розташоване у Хмельницькій області – регіоні з потужним лісовим ресурсом та відносно стабільною безпековою ситуацією, – ці фактори створюють як виклики, так і нові можливості. Аналіз господарської діяльності підприємства за 2024 рік виявив тривожні тенденції: попри наявність виробничого потенціалу, спостерігається зниження чистого доходу на 21 % та перехід у зону збитковості через суттєве зростання собівартості, де питома вага матеріальних витрат досягла критичних 78 %.

Враховуючи, що продукція підприємства має здебільшого утилітарний характер і реалізується на B2B-ринку, де ціна є визначальним фактором, стратегія простого підвищення цін є ризикованою. Тому ТОВ «Летичівська меблева фабрика» рекомендується змістити фокус з валового виробництва напівфабрикатів на оптимізацію товарного портфеля в бік продукції з вищою доданою вартістю та поглиблену переробку деревини.

Рекомендовані стратегічні напрями та шляхи їх реалізації узагальнено у Додатку Г, в таблиці Г. 1.

Деталізуючи запропоновані заходи, варто зазначити, що аналіз асортименту виявив значний потенціал у групі «Ручки до садово-господарського

інвентарю». Ця категорія показала зростання реалізації навіть у складний 2024 рік. Однак наразі підприємство випускає переважно стандартизовану продукцію, конкуруючи виключно ціною. Пропонується застосувати стратегію диференціації, вивівши на ринок покращені версії виробів (наприклад, ручки з ясеня вищого ґатунку з вологозахисним покриттям), орієнтовані на професійних будівельників та агросектор, що не потребує значних капіталовкладень у нове обладнання, оскільки технологічний процес є схожим, але дозволить сформувати пропозицію у вищому ціновому сегменті, де конкуренція нижча.

Окремим важливим питанням є ефективність використання ресурсів. Враховуючи, що матеріаломісткість продукції зросла, а в Хмельницькій області, як і по всій країні, актуальним є питання енергозабезпечення, доцільним є впровадження товарної стратегії, спрямованої на переробку відходів. Виробництво паливних брикетів з тирси та обрізків дозволить закрити внутрішні потреби енергоресурсів, знизивши собівартість основної продукції, та створити ліквідний товар для продажу в Летичеві та прилеглих районах, знижуючи залежність фінансового результату від сезонності попиту на будматеріали.

Також важливим аспектом є візуалізація та подача товару. Поточна стратегія пакування підприємства є суто логістичною і орієнтована на гуртових посередників. Однак для підвищення рентабельності необхідно скорочувати ланцюг постачання і виходити на прямі контакти з торговельними мережами. Для цього продукція повинна мати «поличний вигляд». Рекомендується розробити уніфіковану етикетку з чіткою ідентифікацією виробника, впровадженням індивідуального маркування (зазначенням сорту деревини та QR-кодом, який вестиме на сайт з каталогом) підвищить довіру до бренду як надійного вітчизняного виробника та відкриє можливості для експорту, де вимоги до простежуваності походження деревини є суворими.

Поряд із фізичним оновленням товару, його просування та реалізація має бути переведена у площину цифрових рішень. Регіональне розташування ТОВ «Летичівська меблева фабрика» (сmt. Летичів) створює логістичні та маркетингові обмеження, які можуть бути ефективно нівельовані завдяки

розвитку цифрових каналів збуту. Стратегія омніканальності передбачає створення єдиної, зручної платформи для B2B–клієнтів (забудовники, гуртові бази) та кінцевих споживачів. Зокрема, створення професійного онлайн–каталогу дозволить демонструвати повний асортимент (пиломатеріали, ручки, брикети) з актуальними цінами та технічними характеристиками 24/7, що є критично важливим для клієнтів, які здійснюють закупівлі по всій країні. Реєстрація на ключових українських будівельних маркетплейсах та спеціалізованих B2B–платформах дозволить охопити національний ринок без необхідності відкриття фізичних представництв.

Нарешті, ключовим важелем подолання збитковості та зниження матеріаломісткості є автоматизація процесів управління товарною політикою. Критично висока частка матеріальних витрат (78 %) свідчить про необхідність впровадження жорсткого контролю за нормуванням сировини та її рухом. Рекомендується впровадження інтегрованої ERP–системи (наприклад, BAS ERP або 1С:УПП/УКО) з модулями для управління виробництвом. Таке рішення дозволить автоматизувати облік деревини від моменту її надходження на склад, через усі стадії виробництва (з урахуванням виходу побічної продукції – брикетів) до відвантаження готової продукції. Такий інструментарій забезпечить точне та оперативне калькулювання фактичної собівартості, що дасть можливість керівництву фабрики оперативно коригувати цінову та асортиментну політику, фокусуючись на найбільш маржинальних позиціях. Автоматизація також прискорить обробку замовлень та мінімізує людський фактор у складському обліку.

Реалізація цих заходів дозволить підприємству трансформувати товарну політику з пасивної (виробництво того, що дозволяє обладнання) на активну маркетингову (виробництво того, що приносить прибуток), стабілізувати фінансовий стан та забезпечити конкурентні переваги на ринку деревообробки у довгостроковій перспективі, поєднавши традиційний виробничий досвід з сучасними цифровими та управлінськими заходами.

### 3.2 Розробка пропозицій щодо оптимізації товарного асортименту та підвищення його конкурентоспроможності

Управління маркетинговою товарною політикою ТОВ «Летичівська меблева фабрика» в умовах погіршення фінансових результатів 2024 року та критично високої собівартості продукції вимагає негайного впровадження заходів, спрямованих на підвищення маржинальності асортименту та розширення каналів збуту. Тому, для вирішення цих фінансових та операційних проблем лежить у площині активізації маркетингової товарної політики.

З огляду на зазначені обмеження та необхідність фокусування на потужних маркетингових інструментах, найбільш доречними та перспективними заходами, запропонованими у пункті 3.1, є: поглиблене впровадження ERP-системи, оптимізація асортименту готових виробів та розвиток цифрових каналів збуту. Саме ці заходи обрані завдяки прямій синергії, що дозволяє перетворити ключову сильну сторону підприємства (висока якість деревини) на усталену конкурентну перевагу на нових, більш прибуткових ринках. Водночас, ці кроки прямо нівелюють 2 найбільші слабкості фабрики – високу собівартість та обмеженість збуту.

Перший стратегічний напрям – розвиток цифрових каналів збуту. Перехід до онлайн-продажів, зокрема створення онлайн-каталогу для B2B-клієнтів та реєстрація на платформах Prom.ua і Prozorro/Zakupki.ua, є критично важливим кроком для розширення ринків. Ця трансформація набуває особливої актуальності через прогнозоване падіння виручки, адже 70-80 % рішень B2B-клієнтів приймаються з використанням онлайн-інструментів.

Оскільки сучасні оптові покупці активно шукають і порівнюють продукцію саме в інтернеті, відсутність повноцінного веб-ресурсу призводить до прямих втрат. Впровадження цифрового каталогу з актуальними цінами та наявністю дозволить підприємству цілодобово (24/7) демонструвати широкому

колу оптових покупців унікальність і високу якість сировини, забезпечуючи прийом замовлень та зменшуючи залежність від сезонних коливань. У таблиці 3.1 наведено деталізований розподіл необхідних витрат для реалізації цього цифрового каналу збуту.

Таблиця 3.1 – Зведений кошторис реалізації цифрового каналу

Складова	Орієнтовані витрати
Розробка B2B-сайту (онлайн каталогу)	Від \$3 500 (приблизно 140 тис. грн)
Хостинг та домени сайту	Приблизно 400 грн/рік
SEO та цифрове просування сайту	Від \$450–\$700/міс (приблизно 15–20 тис. грн/міс)
Підключення до Prom.ua	4 900–12 000 грн/рік
Реєстрація/участь у Prozorro (Zakupki.ua)	Без щорічної плати; держзбір за подачу пропозиції до 4 080 грн (залежно від бюджету тендеру). Якщо працювати через «Prozorro Market», – комісія 1–3 % від суми договору

Джерело: сформовано автором на основі дослідження ринку

У стратегії цифрового розвитку важливе місце посідає інтеграція з Prom.ua, найбільшою українською платформою електронної комерції, яка щомісячно залучає понад 52 млн відвідувачів і 3–4 млн покупок. Реєстрація на Prom.ua одразу надає доступ до сформованої аудиторії та пропонує готове рішення у форматі «магазину на платформі» (наприклад, пакети «Prom Sales Lite/PRO/Mix»), що включають створення онлайн-магазину з можливістю розміщення від 1 до 10 тис. товарних позицій. Хоча за продажі стягується комісія (5–16%), це компенсується низькими початковими витратами, широким спектром маркетингових інструментів платформи, а також тим, що відомий бренд Prom.ua істотно підвищує довіру споживачів до нового продавця.

Щоб забезпечити постійні та значні обсяги продажів, критично важливо виходити на великих замовників, включно з державними компаніями, через систему публічних закупівель Prozorro (Zakupki.ua). Щорічно через Prozorro укладають контрактів на суму понад 14 млрд доларів США (близько 320 тис. тендерів), причому категорія «деревообробні матеріали» є однією з найбільш затребуваних. Реєстрація у каталозі Prozorro Market відкриває шлях до цих

значних контрактів. При цьому процес максимально прозорий та автоматизований: після одноразової верифікації фабрика зможе брати участь у всіх релевантних тендерах системи.

Після затвердження кошторису та ключових напрямів цифрового розвитку, як-от інтеграція з Prom.ua та вихід на Prozorro, постає завдання практичної реалізації цих стратегічних рішень. Щоб забезпечити їх ефективність і уникнути неузгодженості, впровадження цифрових каналів необхідно здійснювати поетапно, із чітким розподілом відповідальності та визначенням строків виконання. Такий підхід дозволяє систематизувати процес, забезпечити контроль за ресурсами та результатами, а також своєчасно реагувати на можливі ризики. Детальний план реалізації наведено у Додатку Г, таблиці Г. 2.

На кожному етапі реалізації цифрових каналів важливо забезпечити чіткий розподіл відповідальності між учасниками процесу. Керівництво підприємства здійснює контроль за термінами виконання та дотриманням бюджету, що гарантує стратегічну узгодженість проекту. Відділ збуту відповідає за формування товарної бази та підготовку маркетингових матеріалів, тоді як IT-фахівці забезпечують технічну складову – серверну інфраструктуру, інтеграції та інформаційну безпеку.

Залучення зовнішніх підрядників, таких як веб-студії, SEO- та рекламні агенції, потребує централізованої координації, яку здійснює призначений проєкт-менеджер. Це дозволяє уникнути дублювання функцій та забезпечити узгодженість дій. Загальна відповідальність за досягнення поставлених цілей розподіляється між дирекцією (стратегічне управління), відділом збуту (комерційна діяльність і робота з клієнтами), IT-відділом (сайт та технічна підтримка) та обраними підрядниками, які виконують спеціалізовані завдання.

В умовах ринкового застою та високої частки дорогих матеріалів у собівартості продукції, перехід ТОВ «Летичівська меблева фабрика» у цифровий простір стає необхідністю, а не вибором. Саме цей крок є ключем до виходу з фінансового тиску, відкриваючи нові B2B-напрямки, включаючи прямі онлайн-продажі та участь у державних закупівлях, що критично важливо для

забезпечення стабільності грошових надходжень. Зокрема, створення власного сучасного онлайн-каталогу, поєднаного з присутністю на Prom.ua та інтеграцією з Prozorro, дозволить фабриці стати помітним гравцем і відновити динаміку продажів. По суті, інвестиції у веб-ресурси та маркетплейси є інвестиціями у диверсифікацію ризиків: клієнти отримують зручний інструмент прямого замовлення, а Prozorro забезпечить доступ до великих контрактів, що допоможе зміцнити клієнтську базу та покращити економічні показники.

Таким чином, у власний сайт та інтеграцію з маркетплейсами і Prozorro є стратегічно важливими: вони сприяють нарощуванню обсягів замовлень і диверсифікації каналів збуту, що дозволить клієнтам напряму замовляти товари через деталізований онлайн-каталог із цінами, а також укладати довгострокові контракти через прозору систему Prozorro. Загалом, такі кроки допоможуть «Летичівській меблевій фабриці» розширити клієнтську базу, підвищити впізнаваність бренду та поліпшити фінансові показники.

Враховуючи ці особливості, для стратегічної оптимізації управління товарним портфелем та ресурсами критично важливим є впровадження ERP-системи. Хоча ринок пропонує потужні рішення, як-от Microsoft Dynamics 365 чи Oracle ERP Cloud, порівняльний аналіз вказує, що для специфіки підприємства найбільш збалансованим варіантом є рішення від компанії SAP. Цей вибір зумовлений поєднанням інтуїтивно зрозумілого інтерфейсу з глибокими аналітичними можливостями, які дозволяють підприємству швидше за конкурентів адаптувати товарну пропозицію під зміни ринкового попиту [59].

Проте, розглядаючи перспективи такої масштабної цифровізації, неможливо оминати критичний фінансовий аспект діяльності підприємства. Фінансові результати діяльності ТОВ «Летичівська меблева фабрика» свідчать про вкрай обмежені інвестиційні можливості. Згідно з результатами фінансового аналізу, чистий прибуток підприємства за рік становить лише 33 тис. грн, що є критично низьким показником для реалізації будь-яких масштабних трансформацій за рахунок власних коштів. Очевидно, що вартість впровадження повноцінної ERP-системи суттєво перевищує цей річний фінансовий результат.

Таким чином, спроба реалізації такого проєкту виключно власним коштом є економічно неможливою та фінансово небезпечною, оскільки неминуче призведе до втрати ліквідності й платоспроможності.

У зв'язку з цим, єдиним реалістичним сценарієм модернізації управління товарною політикою є залучення зовнішнього фінансування. Наразі актуальними є державні програми підтримки переробних підприємств (наприклад, програма «Робота «Грант для переробного підприємства»), грантові програми ЄС (EU4Business) та міжнародні донорські ініціативи цифровізації малого бізнесу (USAID, GIZ), які можуть покрити від 200 до 800 тис. грн витрат. Пільгове кредитування (5–7–9 %) може розглядатися лише як доповнення за умови отримання гранту на перший внесок. Отже, подальша стратегія розвитку базується на припущенні, що первинні інвестиційні витрати будуть компенсовані грантовим фінансуванням.

За таких фінансових умов впровадження системи класу SAP Business One стає доцільним, оскільки вона виступає не джерелом миттєвої окупності, а інструментом стратегічного управління асортиментом та підвищення конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі. Саме ERP–система дозволяє об'єднати управління закупівлями, запасами та фінансами, що безпосередньо впливає на собівартість та якість товарної пропозиції.

Крім того, дане програмне рішення орієнтоване на малі та середні підприємства і побудоване за модульним принципом, що дозволяє не лише оптимізувати бізнес–процеси, а й інтегрувати управління товарним портфелем у єдину автоматизовану платформу. Розглянемо ефективність цієї системи через аналіз її характеристик та функцій програмного забезпечення з використанням модулів SAP S/4HANA (Додаток Г, таблиця Г. 3).

Аналізуючи таблицю, можна стверджувати, що обрана ERP–система має низку критичних переваг для формування конкурентоспроможної товарної пропозиції на ТОВ «Летичівська меблева фабрика»: точність обліку собівартості, використання інструментів «мобільного бізнесу» для швидкого оновлення асортименту, а також надійний захист інформації про унікальні розробки. Крім

того, вона є універсальною і вигідною для товарної політики компаній будь-якого масштабу – від невеликих виробників до глобальних гравців.

Ключовою додатковою перевагою для потенційних користувачів є гнучкість вибору моделі розгортання ліцензованого рішення. Клієнти можуть обрати між локальною (on-premise) версією, коли система управляється на власній IT-інфраструктурі, або хмарною (cloud) версією, де хостинг надає безпосередньо SAP. Обидва підходи мають свої унікальні переваги, тому вибір має ґрунтуватися на специфічних потребах, ресурсах та стратегії компанії [7].

Однак, перш ніж прийняти остаточне рішення про впровадження, важливо врахувати певні аспекти цієї платформи. Серед найбільш критичних факторів:

- впровадження системи вимагає значних початкових витрат на придбання програмного забезпечення, а також значних витрат на подальше обслуговування;

- успішне використання системи безпосередньо залежить від підготовки співробітників. Необхідне ретельне навчання персоналу для ефективного застосування всіх функціональних можливостей;

- SAP S/4HANA традиційно сприймається як галузевий стандарт і найбільш поширене рішення, особливо серед власників середніх та великих підприємств, що підкреслює її орієнтацію на комплексні корпоративні потреби.

Попри ці обмеження, ключовими бізнес-завданнями, які вирішує SAP S/4HANA у контексті планування товарного виробництва, є:

- забезпечення ритмічного онлайн-контролю постачання та руху сировини для своєчасного виробництва, оптимізації запасів, запобігання дефіциту та підвищення доступності готової продукції при зниженні витрат на зберігання;

- чіткий моніторинг та управління обсягами незавершеного виробництва;

- максимізація рентабельності товарних позицій, отримання прозорості картини ключових бізнес-індикаторів через єдиний дашборд;

- визначення збалансованих пріоритетів у випуску продукції, що враховують динаміку ринкового попиту, для реалізації цілей підприємства;

- превентивне виявлення проблем, пов'язаних з устаткуванням, матеріалами, кадрами та якістю виробів;

- впровадження системи прискорить цикл виведення товару на ринок;
- розробка сценаріїв планування ресурсів для передбачення коливань попиту на товари та автоматична генерація замовлень на поповнення для уникнення нестачі матеріалів.

Важливим аргументом є і те, що обрана система ідеально підходить для компаній, що прагнуть вдосконалити свої базові операції та процеси створення цінності (у нашому випадку – процеси управління виробництвом товарів), і слугує фундаментом для масштабніших трансформацій бізнесу [55]. Оскільки ТОВ «Летичівська меблева фабрика» наразі не планує глобальної реструктуризації, але має намір модернізувати інструментарій ERP, ліцензія SAP S/4HANA надає необхідний функціонал і є найраціональнішим вибором [55].

Для забезпечення потреб виробника товарів у середовищі SAP рекомендовано застосовувати модулі SAP MII для планування та SAP ME для управління виготовленням та експлуатацією. Таке поєднання гарантує синергію сервісів у масштабах підприємства в межах єдиної системи SAP S/4HANA [7].

Імплементація рішення SAP ME відкриє наступні перспективи:

- залучення даних про процес виготовлення в реальному часі для швидкого прийняття рішень щодо якості та обсягів;
- своєчасне забезпечення виробничих ліній завдяки онлайн-відстеженню залишків та автоматизації замовлень усуває дефіцит, задовольняючи зростаючий попит і спрощуючи пошук контрагентів;
- впровадження точного відстеження та управління стадіями незавершеного виробництва дозволить підвищити ефективність створення продукту через можливість контролювати виконання замовлень у реальному часі та оперативно виявляти вузькі місця, як-от критично низькі запаси компонентів;
- безумовно, забезпечуватиметься прозорий доступ стейкхолдерів до актуальної інформації про стан товарного виробництва в режимі реального часу;
- впровадження коригувальних дій для підвищення стандартів якості та запобігання випуску дефектних товарів гарантує своєчасне відвантаження продукції належного рівня;

– надасть можливість персоналу знизити витрати та мінімізувати відходи (покращуючи екологічність товару) за допомогою зручних мобільних додатків, інтегрованих у логістику для ефективного пакування виробів, тощо.

Водночас, якщо ТОВ «Летичівська меблева фабрика» зупиниться на SAP МІІ, це стане каталізатором для комплексного вирішення виробничих завдань з оптимізації товарного випуску, таких як підвищення прозорості, прискорення реакції на ринок та зростання продуктивності. Впровадження цього програмного забезпечення здатне стати каталізатором для комплексного вирішення виробничих завдань: оптимізації виготовлення широкого асортименту, забезпечуючи значне підвищення прозорості, збільшення швидкості реагування на зміни та зростання загальної продуктивності.

Застосунок SAP МІІ спрощує управління поточним виробництвом, зокрема, надаючи повну прозорість щодо виконання клієнтських замовлень незалежно від складності чи різноманіття асортименту. Така прозорість гарантує мінімальну затримку між затвердженням календарного плану та фактичним відвантаженням готових виробів. Важливо, що система також дає змогу своєчасно виявляти та запобігати проблемам, які можуть виникнути у процесі виготовлення: від збоїв обладнання та нестачі матеріалів до питань, пов'язаних із персоналом та контролем якості різних видів продукції. Окрім того, вона дозволяє в режимі реального часу оцінювати ключові показники ефективності (KPI), фактичні витрати на виробництво окремих позицій асортименту та відхилення цих витрат від запланованих цільових значень.

Що стосується оперативності реагування, можливості SAP МІІ є критично важливими, оскільки система зменшує час відгуку на будь-які критичні ситуації. Надаючи інструменти для безперервного відстеження та контролю відхилень витрат і KPI, програма допомагає швидко приймати економічно обґрунтовані рішення та встановлювати збалансовані пріоритети для досягнення бізнес-цілей навіть в умовах нестабільного попиту [59].

Таким чином, у контексті вдосконалення товарної політики, система SAP вирішує низку стратегічних завдань. Вона використовує дані в реальному часі

для оцінки актуальності асортименту, забезпечуючи безперервне постачання матеріалів для найбільш затребуваних моделей, що зміцнює бренд і лояльність клієнтів. Важливим є й точне відстеження стадії готовності продукції. Підприємство отримує єдину інформаційну панель для швидкої оцінки прибутковості, валового доходу та реальної собівартості товарних груп, що дозволяє гнучко керувати ціноутворенням. Крім того, розширене планування ресурсів виходить за межі стандартного MRP, даючи змогу встановлювати пріоритети та запобігати проблемам із якістю до відвантаження.

ТОВ «Летичівська меблева фабрика» автоматизує узгодження попиту та пропозиції, що критично для стратегії «Make-to-Order», забезпечуючи стабільну якість продукту завдяки прогнозуванню браку матеріалів та управлінню затримками, а також передбачаючи сплески попиту через сценарне планування.

Ефективність такого підходу підтверджує досвід міжнародних компаній, як-от Topcon Positioning Systems, Inc. Зокрема, зіткнувшись із необхідністю впорядкувати міжнародну діяльність, Topcon прийняла стратегічне рішення консолідувати 7 різномірних систем у єдину корпоративну платформу, обравши для цього хмарне рішення SAP S/4HANA. Так, завдяки впровадженню цієї комплексної системи Topcon зафіксувала такі результати: тривалість повного регіонального консолідованого закриття звітних періодів скоротилася на 25 %; частка автоматизованих замовлень на продаж у межах однієї країни зросла з 18 % до 42 % і продовжує зростати; база користувачів збільшилася на 500 % [52].

Звісно, перехід на нову систему управління товарною політикою – це тривалий процес, що може вимагати залучення зовнішніх консультантів або створення власної команди впровадження. Деякі бізнес-процеси залишаться стандартними, інші ж потребуватимуть адаптації під специфіку ринку. Проте головна перевага обраного рішення полягає у гнучкості: система не є статичною і зможе масштабуватися разом із розвитком підприємства, забезпечуючи надійну цифрову основу для реалізації ефективної товарної стратегії [53].

### 3.3 Економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів з удосконалення маркетингової товарної політики ТОВ «Летичівська меблева фабрика»

З огляду на необхідність ретельного обґрунтування інвестицій та мінімізацію ризиків, подальший аналіз буде сфокусований виключно на економічній ефективності впровадження системи. Таке рішення продиктоване тим, що розширення онлайн-присутності та діджиталізація комунікацій є логічним, менш ризикованим кроком із передбачуваним позитивним впливом на ринок та впізнаваність, і не потребує настільки глибокої фінансової перевірки. Натомість, інтеграція комплексної ERP-системи (як-от SAP Business One), є значно більш ризикованою та капіталомісткою інвестицією, навіть за умови отримання грантової чи іншої фінансової допомоги. Тому, для забезпечення фінансової стійкості та підтвердження доцільності значних витрат, необхідно провести детальне економічне обґрунтування ефективності саме цього заходу, ретельно прорахувавши всі потенційні вигоди, витрати та терміни окупності.

Стратегічне впровадження SAP Business One на ТОВ «Летичівська меблева фабрика» має на меті посилення конкурентоспроможності та ефективності товарної політики. Завдяки інструментам SAP МІІ та SAP ME створюється міцна цифрова основа, яка комплексно удосконалює управління асортиментом, якістю та позиціонуванням продукції, підтримуючи розвиток ключових маркетингових процесів.

Однак, теоретичні переваги вимагають фінансового підтвердження. Тому наступний етап дослідження полягає у економічному обґрунтуванні, що включатиме розрахунок конкретних показників, що підтвердить потенційний фінансовий ефект та рентабельність інвестицій, перетворюючи концепцію на числові аргументи для засвідчення її необхідності та фінансової раціональності.

Інтеграція системи забезпечить значне зростання економічної стійкості та якісне переформатування товарної політики, пропонуючи такі очікувані вигоди:

- раціоналізація управління товарними запасами мінімізує ризики надлишкових запасів, скоротить витрати на зберігання та ліквідує непродуктивні витрати, пов'язані з неоптимальним формуванням продуктового портфеля;

- підвищуються оперативності реакції на ринковий попит, стабільність постачання та можливості для розширення асортименту відкривають шлях до зростання обсягів реалізації та освоєння нових ринкових ніш;

- цифровізація процесів забезпечить аналітику в режимі реального часу, що критично важливо для точного визначення трендів, оптимального формування продуктових лінійок та прийняття обґрунтованих рішень.

Повноцінне оцінювання економічної результативності впровадження системи SAP на ТОВ «Летичівська меблева фабрика» вимагає розширеного аналітичного дослідження, яке має охоплювати наступні ключові аспекти:

- визначення поточних операційних витрат та їх потенційного скорочення завдяки ефективному використанню цифрових інструментів системи SAP;

- розрахунок капітальних витрат, що включають вартість придбання програмного забезпечення, інтеграційні роботи та навчання персонал;

- визначення орієнтовного терміну окупності інвестицій, що є критично важливим показником для оцінки швидкості повернення вкладених коштів;

- прогнозування очікуваного зростання приросту доходу, зумовленого поліпшенням асортиментної політики, підвищенням доступності продукції та загальною оптимізацією витрат;

- комплексна оцінка привабливості та доцільності впровадження здійснюється з урахуванням специфічних ринкових перспектив і довгострокової товарної стратегії підприємства.

Для обрахунків використовуватиметься офіційний курс Національного банку України, що був чинним на перше число місяця виставлення відповідного рахунку. Зокрема, на дату 8 грудня 2025 року, курс становив 1 євро = 49,02 грн.

Попередні розрахунки свідчать, що орієнтовна вартість впровадження системи для ТОВ «Летичівська меблева фабрика» передбачає кілька інвестиційних складових. Так, базова вартість ліцензій у пакеті Start-Up (для 5

користувачів) за даними TG Consulting становить 2 580 євро, що еквівалентно 126 471,60 грн. При цьому тривалість проєкту оцінюється приблизно у 6 тижнів.

Загальна сума інвестицій у проєкт, що становить 822 555,60 грн, охоплює не лише базові ліцензії, а й витрати на необхідні додаткові модулі та розширення. Конфігурація цих рішень чітко визначена пріоритетними цілями: удосконалення управління асортиментом і підвищення результативності збуту. Тому враховувалися лише додаткові рішення, що безпосередньо впливали на оптимізацію портфеля та покращення процесів реалізації, включно з витратами на сервісне обслуговування та інтеграцію системи, вартістю 549 024 грн.

При цьому, відповідно до даних про термін служби основних засобів, передбачається, що експлуатація системи здійснюватиметься приблизно 5 років.

Таким чином, впровадження потребує значних інвестицій як у базові ліцензії, так і в додаткові модулі. Водночас переваги системи (підвищення ефективності управління бізнес–процесами, покращення контролю та аналітики діяльності підприємства, прискорення обробки інформації завдяки базі даних SAP S/4HANA) говорять про те, що ці інвестиції можуть бути виправданими за умови правильного підходу до впровадження та ефективного використання системи, робить доцільним подальший розгляд цього нововведення.

На основі аналізу досвіду впровадження SAP, зокрема кейсу компанії Topcon Positioning Systems, Inc., де було зафіксовано зростання прибутку до 42%, можна сформулювати очікування для ТОВ «Летичівська меблева фабрика». Однак, враховуючи менші масштаби та ринкову позицію підприємства, доцільно застосувати консервативну оцінку максимального приросту на рівні 32%.

Припускаючи, що тенденція зростання прибутку 2022–2023 років збережеться, плановий прибуток підприємства у 2026 році може становити близько 240 000 грн. Потенційне впровадження відкриває можливість підвищити цей показник до 316 800 грн, що відображає очікуваний ефект від оптимізації управління асортиментом та зростання результативності збуту продукції.

Наявні дані дозволяють перейти до розрахунку ключових показників економічної ефективності інвестицій, включаючи чистий дисконтований дохід (NPV), індекс рентабельності інвестицій (PI) та термін окупності інвестицій (PP).

Першочерговим кроком є оцінка ефективності капіталовкладень за допомогою статистичних методів. До них належить визначення звичайного терміну окупності інвестицій та норма прибутку.

Термін окупності ( $T_{ок}$ ), визначає час, необхідний для повного повернення інвестованих коштів за рахунок отриманого чистого прибутку [39, с. 110]:

$$T_{ок} = \frac{СК}{П_p} \quad (3.1)$$

де СК – капітальні вкладення;

$P_p$  – прибуток від експлуатаційної діяльності.

Звідси:

$$T_{ок} = \frac{822\,555,60}{316\,800} = 2,6 \text{ роки.}$$

Згідно з проведеним розрахунком, термін окупності впровадження системи становить приблизно 2,6 року, що засвідчує привабливість інвестиції та підтверджує її високу економічну доцільність для підприємства.

Після визначення терміну окупності, наступним ключовим показником для оцінки ефективності капіталовкладень є проста норма прибутку, що розраховується за такою формулою [41, с. 107]:

$$T_n = \frac{P_p}{СК} \times 100 \%, \quad (3.2)$$

Де  $P_p$  – прибуток від експлуатаційної діяльності;

СК – капітальні вкладення.

$$P_n = \frac{316\,800}{822\,555,60} \times 100\% = 38,51\%$$

Слід підкреслити, що проста норма прибутку є важливим індикатором, що відображає частку інвестицій, що повертається інвестору у формі прибутку протягом одного планового періоду. Так, для ТОВ «Летичівська меблева фабрика» очікуваний показник повернення становить приблизно 38,51 %.

Однак, для забезпечення більшої точності та комплексного аналізу, світова практика надає перевагу динамічним методам оцінки ефективності. Такі підходи, що базуються на принципах дисконтування, є ключовими для врахування часової вартості грошей та забезпечують всебічну оцінку економічної доцільності капіталовкладень. Процес оцінювання ефективності інвестицій можна розділити на кілька ключових етапів.

Перший етап оцінки інвестицій розпочинається з чіткого визначення обсягу капіталовкладень та прогнозування майбутніх грошових надходжень. Встановлено, що загальний обсяг інвестицій у впровадження складає 822 555,60 грн. Очікується, що протягом року функціонування системи підприємство забезпечить приріст прибутку на рівні 32 % відносно поточних показників.

На другому етапі фінансової оцінки проводиться дисконтування, під час якого прогнозовані майбутні грошові потоки приводяться до їхньої теперішньої вартості із застосуванням ставки дисконту, що є критично важливим для коректного обліку часової вартості грошей та пов'язаних ризиків.

Завершальний етап фінансового аналізу передбачає розрахунок чистого дисконтованого доходу (ЧДД) визначається наступною формулою:

$$\text{ЧДД} = \sum \text{ДП}_t K_{dt} - (\sum \text{СК} + P_n), \quad (3.3)$$

де  $\sum \text{ДП}_t K_{dt}$  – сукупність дисконтованих грошових потоків протягом усього періоду експлуатації проекту (або до моменту нових інвестицій у проект);

$\sum SK + P_n$  – сума інвестицій вкладені на виконання проекту (варіанту) та інших витрат, пов'язаних з його реалізацією.

Після цього розраховуємо грошовий потік  $t$ -го року ( $ДП_t$ ) за формулою 3.4:

$$ДП_t = П_{pt} + A_t, \quad (3.4)$$

де  $П_{pt}$  – це чистий дохід (прибуток), отриманий від експлуатації об'єкта, або економія витрат у  $t$ -му році;

$A_t$  – річна сума амортизаційних відрахувань на основні фонди.

Припускаючи, що на ТОВ «Летичівська меблева фабрика» використовується лінійний метод нарахування амортизації ОЗ, річна сума амортизаційних відрахувань може бути визначена за такою формулою:

$$A_t = \frac{СК}{t}, \quad (3.5)$$

де СК – капітальні вкладення;

$t$  – експлуатаційний період.

$$A_t = \frac{822\,555,60}{5} = 164\,511,12 \text{ грн}$$

Звідси, чистий грошовий потік за кожен рік розраховується як:

$$ДП_t = 316\,800 + 164\,511,12 = 481\,311,12 \text{ грн}$$

Далі, згідно з обраним методом, необхідно розрахувати дисконтований грошовий потік за такою формулою 3.6 [49]:

$$\text{ДДП}_t = \text{ДП}_t \times \text{КД}_t, \quad (3.6)$$

де  $\text{КД}_t$  – це дисконтний множник грошового потоку  $t$ -го року.

Формула розрахунку дисконтного множника має наступний вигляд:

$$\text{КД}_t = \frac{1}{(1 + \text{Ек})^t}, \quad (3.7)$$

де  $\text{Ек}$  – ставка дисконту, яку інвестор визначає самостійно на основі умов інвестування;

$t$  – експлуатаційний період проекту (строк служби основних засобів).

Для розрахунку фінансових показників ставку дисконту ( $\text{Ек}$ ) встановимо на рівні 15 %, що відповідає середньому показнику для деревообробної галузі:

$$1 \text{ рік: } \text{ДДП} = 481\,311,12 \times \frac{1}{(1+0,15)^1} = 418\,531,41 \text{ грн}$$

$$2 \text{ рік: } \text{ДДП} = 481\,311,12 \times \frac{1}{(1+0,15)^2} = 363\,940,36 \text{ грн}$$

$$3 \text{ рік: } \text{ДДП} = 481\,311,12 \times \frac{1}{(1+0,15)^3} = 316\,469,87 \text{ грн}$$

$$4 \text{ рік: } \text{ДДП} = 481\,311,12 \times \frac{1}{(1+0,15)^4} = 275\,191,20 \text{ грн}$$

$$5 \text{ рік: } \text{ДДП} = 481\,311,12 \times \frac{1}{(1+0,15)^5} = 239\,296,69 \text{ грн}$$

На основі цих даних, розрахуємо чистий дисконтований дохід (ЧДД):

$$\text{ЧДД} = \sum \text{ДДП}_t - \text{СК}, \quad (3.8)$$

де  $\text{ДДП}_t$  – дисконтний грошовий потік;

$\text{СК}$  – капітальні вкладення.

$$\text{ЧДД} = 418\,531,41 + 363\,940,36 + 316\,469,87 + 275\,191,20 + 239\,296,69 - 822\,555,60 = 790\,873,93 \text{ грн}$$

Наступний крок аналізу передбачає визначення індексу дохідності (ІД), який розраховується як відношення суми дисконтованих чистих грошових потоків ( $\sum \text{ДДП}_t$ ) за весь період реалізації проекту до загальної величини інвестиційних вкладень ( $\sum \text{СК}$ ) [49, с. 8]:

$$\text{ІД} = \frac{\sum \text{ДДП}_t}{\sum \text{СК}}, \quad (3.9)$$

де  $\sum \text{ДДП}_t$  – сума чистих грошових потоків;

$\sum \text{СК}_t$  – величина інвестиційних вкладень.

$$\text{ІД} = \frac{418\,531,41 + 363\,940,36 + 316\,469,87 + 275\,191,20 + 239\,296,69}{822\,555,60} = 1,9615$$

Розрахунковий індекс РІ у впровадження SAP Business One становить 1,9615, що є вагомим підтвердженням економічної вигідності проекту, адже кожна інвестована гривня потенційно генерує 1,9615 грн чистого прибутку.

Важливим кроком оцінки ефективності інвестицій є визначення терміну окупності, що розраховується як співвідношення суми капіталовкладень до середньорічного обсягу дисконтованого чистого грошового потоку [39, с. 45]:

$$\text{ПО} = \frac{\text{СК}}{\text{ДДП}_t}, \quad (3.10)$$

де  $\text{ДДП}_t$  – середня за рік сума дисконтованого чистого грошового потоку;

$t$  – термін експлуатації об'єкта.

$$ПО = \frac{822\,555,60}{322\,685,91} = 2,95579 = 2,6 \text{ роки}$$

$$ДДП_t = \frac{ДДП}{t}, \quad (3.11)$$

де ДДП – сума грошового потоку;

t – термін експлуатації об'єкта.

$$ДДП_t = \frac{418\,531,41 + 363\,940,36 + 316\,469,87 + 275\,191,20 + 239\,296,69}{5} = 322\,685,91 \text{ грн}$$

На відміну від простого терміну окупності, дисконтований період окупності базується на чистому грошовому потоці та дисконтованих інвестиціях, забезпечуючи таким чином більш точну оцінку ефективності проекту.

Важливим показником аналізу є внутрішньої норми прибутковості (ВНП), яка визначає максимальну ставку дисконтування, за якої проект залишається прибутковим, встановлюючи таким чином граничний рівень рентабельності, нижче якого реалізація інвестиції є економічно не вигідною [49, с. 8].

$$ЧДД = \sum \frac{ДДП}{(1+ВНД)^t} - СК = 0, \quad (3.12)$$

де ДДП – сума грошового потоку;

ВНП – внутрішня норма прибутковості;

СК – капітальні вкладення.

Слід зазначити, що оскільки внутрішню норму прибутковості (ВНП) неможливо визначити прямим аналітичним обчисленням, для її розрахунку застосовують метод інтерполяції. Такий підхід вимагає порівняння значень чистої приведеної вартості (NPV) проекту при різних ставках дисконтування, що дозволить знайти ту ставку, при якій NPV дорівнює нулю, і розраховується як:

$$\text{ВНД (NPV)} = E_{K_1} + \frac{\text{ЧДД}_1(E_{K_2} - E_{K_1})}{\text{ЧДД}_1 - \text{ЧДД}_2} \quad (3.13)$$

де  $E_{K_1}$  – нижня ставка дисконтування, за якої чистий дисконтований дохід (ЧДД) є додатнім;

$E_{K_2}$  – верхня ставка дисконтування, за якої чистий дисконтований дохід від’ємний;

$\text{ЧДД}_1$  та  $\text{ЧДД}_2$  – чистий дисконтний дохід (NPV), при ставці дисконтування  $E_{K_1}$  та  $E_{K_2}$  відповідно.

Переходячи до розрахунку ЧДД, було визначено цей показник із застосуванням 2 різних ставок дисконту. Так, при базовій ставці 15 % чистий дисконтований дохід становить 790 873,93 грн, а при підвищеній ставці 20 % – 616 859,27 грн. Отримані значення тепер підставимо у відповідну формулу:

$$\text{ВНП} = 15 \% + \frac{790\,873,93 \times (20 \% - 15 \%)}{790\,873,93 - 616\,859,27} \approx 37,72 \%$$

Використовуючи ВНП на рівні 37,72% та ДГП, ЧДД проекту:

$$\begin{aligned} \text{ЧДД} = & \frac{481\,311,12}{(1 + 0,3772)^1} + \frac{481\,311,12}{(1 + 0,3772)^2} + \frac{481\,311,12}{(1 + 0,3772)^3} + \frac{481\,311,12}{(1 + 0,3772)^4} \\ & + \frac{481\,311,12}{(1 + 0,3772)^5} - 822\,555,60 \approx 0,01 \text{ грн} \end{aligned}$$

Остаточна оцінка підтверджує економічну доцільність проекту: дисконтована поточна вартість очікуваних надходжень перевищує капіталовкладення. В іншому випадку, проект вважався б недоцільним.

Отже, відповідно до проведених обрахунків, можна зробити кілька економічних висновків щодо ефективності впровадження SAP Business One на базі SAP S/4HANA у діяльність ТОВ «Летичівська меблева фабрика»:

- позитивний ДДП становить 790 873,93 грн, що свідчить про економічну доцільність його реалізації, оскільки очікувані вигоди перевищують витрати;
- проєкт характеризується коротким  $T_{ок}$  (2,6 року), роблячи його привабливим для інвестування та гарантує швидке повернення вкладень;
- високий ІД проєкту демонструє, що на кожен гривню інвестицій очікується отримати 1,9615 грн чистого прибутку;
- ВНП проєкту (37,72 %) розрахована методом інтерполяції значно перевищує застосовану ставку дисконту, що означає, що впровадження системи буде прибутковішим, ніж очікувалося, і дозволить генерувати прибуток протягом прогнозованого періоду.

Загалом аналіз показує, що впровадження системи є економічно вигідним для ТОВ «Летичівська меблева фабрика». Реалізація проєкту сприятиме зростанню прибутковості, підвищенню ефективності управління асортиментом та збутовою діяльністю, а також зміцненню конкурентних позицій, що робить його привабливим для інвестування та обґрунтовує доцільність впровадження.

### Висновки до третього розділу

Глибокий аналіз діяльності ТОВ «Летичівська меблева фабрика» виявив нагальну потребу в комплексному оновленні системи управління товарною політикою для відновлення фінансової стійкості та підвищення конкурентоспроможності. Обґрунтовано п'ять ключових напрямків удосконалення, які формують цілісну стратегічну основу: оптимізація надмірних матеріальних витрат, раціоналізація асортиментної політики, цілеспрямоване

розширення ринків збуту через цифрові канали, цифрова трансформація управлінських процесів та підвищення якості продукції через інновації.

Особливої уваги в межах запропонованих напрямків заслуговують два взаємодоповнюючі заходи, які необхідно впроваджувати комплексно для досягнення синергетичного ефекту між внутрішньою ефективністю та зовнішньою адаптивністю. З одного боку, впровадження інтегрованої системи SAP Business One є фундаментальною трансформацією, що створить єдиний прозорий інформаційний простір для управління процесами в реальному часі та встановлення тотального контролю над витратами. Однак, такий капіталомісткий проект є стратегічно небезпечним для самостійної реалізації в умовах збитковості та вимагає обов'язкового залучення зовнішніх інвестицій. З іншого боку, забезпечення цілеспрямованої онлайн-присутності є відносно маловитратним, легко реалізовується та розглядається як необхідний інструмент зовнішньої експансії, забезпечуючи швидкий доступ до нових ринків збуту. Комплексна реалізація цих заходів є критичною: SAP оптимізує внутрішнє ціноутворення та мінімізує витрати, а онлайн-присутність відкриває нові канали, максимізуючи повернення на інвестований капітал.

Переконливим аргументом на користь цієї стратегії є фінансово-економічне обґрунтування, яке підтвердило високу інвестиційну привабливість та доцільність запропонованих заходів. Розрахунки засвідчили значну прибутковість проекту впровадження SAP, що суттєво перевищує ринкові стандарти. Зокрема, внутрішня норма прибутковості досягла 37,72 %, що значно перевищує ставку дисконту, переконливо свідчаючи про потужний потенціал генерування позитивного грошового потоку. Додатково, високий індекс дохідності (PI) на рівні 1,9615 підтверджує, що кожна інвестована гривня принесе підприємству майже дві гривні чистого прибутку. При цьому прогнозований період окупності становить лише 2,6 року. Таким чином, за умови залучення необхідних зовнішніх інвестицій, впровадження запропонованих заходів є економічно ефективним та стане надійним фундаментом для довгострокової конкурентоспроможності ТОВ «Летичівська меблева фабрика».

## ВИСНОВКИ

Сучасна економічна дійсність, що характеризується стрімкою трансформацією ринкового середовища, невідступним зростанням конкуренції та посиленням вимог споживачів до якості, інноваційності та екологічності продукції, кардинально підвищила стратегічну роль маркетингової товарної політики підприємства. В умовах високої мінливості зовнішніх чинників, особливо для такого традиційного B2B-сектора, як деревообробна галузь, товарна політика перестала бути лише технічним інструментом, набувши статусу ключового механізму стратегічного управління. Її економічна сутність полягає у забезпеченні динамічного балансу між внутрішніми виробничими можливостями та зовнішніми очікуваннями ринку, що гарантує стійкість розвитку та комерційний успіх, оскільки саме характеристики продукту, його асортимент та життєвий цикл є ядром комплексу маркетингу (4P) і визначають ефективність усіх інших політик.

Для забезпечення науково обґрунтованого та системного управління товарним портфелем застосовується широкий спектр методологічних інструментів. Окрім класичних матриць стратегічного аналізу, як-от БКГ та GE/McKinsey, які дозволяють оцінити позицію товару на рівні стратегічних зон господарювання, критично важливе значення мають інструменти детального операційного контролю. Серед них ключовим є ABC-XYZ аналіз, що забезпечує подвійну класифікацію асортименту, поєднуючи його значущість (за обсягом продажів – ABC) та стабільність попиту (за передбачуваністю – XYZ). Застосування цієї методології є основою для диференційованого управління запасами, оптимізації логістики та ухвалення гнучких рішень щодо інвестицій або зняття продукту з виробництва.

Практичне дослідження розпочалося з аналізу ринку деревообробної галузі, який засвідчив його високу чутливість до сировинних та логістичних викликів. На цьому тлі було досліджено діяльність ТОВ «Летичівська меблева

фабрика», яке, попри загальні ринкові труднощі, демонструє операційну стійкість та позитивну динаміку ключових показників, а його головною конкурентною перевагою є висока якість продукції з натурального дерева. Водночас, аналіз існуючої маркетингової товарної політики виявив низку системних недоліків. Було встановлено, що, хоча компанія має сильні сторони у якості та асортименті, політика є недостатньо проактивною і не повністю використовує потенціал просунутих інструментів управління та цифрових комунікацій. Фактично, корінь проблеми полягає у відсутності єдиної інтегрованої інформаційної системи, що призводить до неефективного планування, управління запасами та складного контролю за виконанням замовлень у B2B-сегменті. Такі аналітичні висновки стали основою для формування необхідності її системного удосконалення.

З метою реалізації виявленого потенціалу була розроблена концептуальна модель удосконалення управління маркетинговою товарною політикою, яка ґрунтувалася на п'яти ключових пропозиціях. При цьому подальша увага була зосереджена на двох стратегічно найбільш вагомим напрямках. Першим напрямком стало запровадження участі в цифровому середовищі та просування продукції онлайн, що є обов'язковою умовою сучасної конкуренції для розширення охоплення та підвищення іміджу. Другий, і найбільш значущий напрямок, полягав у впровадженні системи класу SAP для усунення корінних проблем в управлінні товарними та операційними потоками. Було обґрунтовано, що таке системне запровадження вимагає залучення зовнішнього інвестування, оскільки фінансові можливості підприємства не дозволяють самостійно покрити значні капітальні витрати на її імплементацію. Саме тому основний акцент дослідження у заключному розділі було зроблено на ретельному економічному обґрунтуванні та розрахунку ефективності цього капіталомісткого напрямку. Цей підхід дозволив прийняти зважене рішення щодо високих ставок інвестування, оскільки впровадження SAP гарантує 100% систематичний позитивний ефект на управління всіма бізнес-процесами, що є критичним для довгострокової стійкості.

Узагальнюючи, проведені дослідження надало систематизовану методологічну базу та конкретні стратегічні інструменти для ефективного управління маркетинговою товарною політикою ТОВ «Летичівська меблева фабрика». Ключовий висновок роботи полягає в тому, що забезпечення довгострокового комерційного успіху підприємства можливе лише через комплексну стратегію, яка органічно поєднує проактивну товарну політику (через цифрову комунікацію та вхід у нові ринкові ніші) та радикальне усунення внутрішніх системних проблем через високоінвестиційне впровадження інтегрованої ERP-системи. Реалізація цієї подвійної стратегії створює необхідну основу для оптимізації товарного портфеля, підвищення рентабельності та зміцнення конкурентних позицій підприємства на висококонкурентному ринку деревообробної галузі.

## ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Барський Ю. М. Ринок праці деревообробної промисловості в Україні: виклики воєнного часу та шляхи подолання / Ю. М. Барський, І. О. Цимбалюк, О. В. Уніга // Економіка та підприємництво. 2023. – № 4 (130) – С. 94–100.
2. Баланс (Звіт про фінансовий стан) ТОВ «Летичівська меблева фабрика» за 2021.: Форма №1. Летичів, 2022.
3. Баланс (Звіт про фінансовий стан) ТОВ «Летичівська меблева фабрика» за 2022.: Форма №1. Летичів, 2023.
4. Баланс (Звіт про фінансовий стан) ТОВ «Летичівська меблева фабрика» за 2022.: Форма №1. Летичів, 2024.
5. Безугла Л. Формування маркетингової товарної політики підприємства / Л. С. Безугла, О. Д. Агафонов, Д. Р. Гладкий // Економіка та управління підприємствами. 2019. – № 35. – С. 133–137.
6. Борисенко О. С. Теоретичні основи та еволюція розвитку комплексу маркетингу. / О. С. Борисенко // Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2018. – № 14. – С. 134–141.
7. Впровадження та підтримка SAP рішень. – URL: <https://o-digital.ua/vprovadzhennya-ta-pidtrymka-rishen-sap/>.
8. Габрид А. Товарна політика як елемент підвищення конкурентоспроможності підприємства / А. Габрид // Всеукраїнська науково-практична інтернет-конференція «Менеджмент XXI століття: сучасні моделі, стратегії, технології»: зб. матеріалів ІХ Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції, Ч. 1, 06 жовтня 2022р. – Київ: 2022. – С.137–144.
9. Громова О.Є. Товарна політика в системі маркетингу / О. Є. Громова, Ю. В. Шевчук // Молодий вчений. – 2022. – № 4 (104). – С.75–79.
10. ДСТУ EN 1927–2:2019 (EN 1927–2:2008; АС:2009, ІДТ). Лісоматеріали круглі хвойні. Класифікація за якістю. Частина 2. Сосна. – [чинний від 2021–01–01]. – Київ: ДП «УкрНДНЦ», 2019. – 26 с.

11. Дячкіна А. Ринок праці: яких спеціалістів шукають і де пропонують найбільші зарплати. – URL: <https://epravda.com.ua/publications/2024/01/09/708528/> .

12. Закусило В. Теоретичні аспекти реалізації маркетингової політики підприємства / В. Закусило, Н. Гавловська, В. Габай, Т. Кучанська // Scientific journal «Modeling the development of the economic systems». – 2024. – № 2. – С. 28–32.

13. Звіт про випуск продукції на ТОВ «Летичівська меблева фабрика» за 2022 рік.

14. Звіт про випуск продукції на ТОВ «Летичівська меблева фабрика» за 2023 рік.

15. Звіт про випуск продукції на ТОВ «Летичівська меблева фабрика» за 2024 рік.

16. Звіт про калькуляцію продукції «Ручка до кувалди L 0,75 м (8 кг)» за 2022 рік.

17. Звіт про калькуляцію продукції «Ручка до кувалди L 0,75 м (8 кг)» за 2023 рік.

18. Звіт про калькуляцію продукції «Ручка до кувалди L 0,75 м (8 кг)» за 2024 рік.

19. Звіт про калькуляцію продукції «Ручка до лопати L 1,20 м (I сорт)» за 2022 рік.

20. Звіт про калькуляцію продукції «Ручка до лопати L 1,20 м (I сорт)» за 2023 рік.

21. Звіт про калькуляцію продукції «Ручка до лопати L 1,20 м (I сорт)» за 2024 рік.

22. Звіт про калькуляцію продукції «Ручка до молотка L 0,37 м (0,8 кг)» за 2022 рік.

23. Звіт про калькуляцію продукції «Ручка до молотка L 0,37 м (0,8 кг)» за 2023 рік.

24. Звіт про калькуляцію продукції «Ручка до молотка L 0,37 м (0,8 кг)» за 2024 рік.

25. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ТОВ «Летичівська меблева фабрика» за 2021.: Форма №2. Летичів, 2022.

26. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ТОВ «Летичівська меблева фабрика» за 2022.: Форма №2. Летичів, 2023.

27. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ТОВ «Летичівська меблева фабрика» за 2022.: Форма №2. Летичів, 2024.

28. Звіт про фонд оплати праці по підприємству ТОВ «Летичівська меблева фабрика» за 2022 рік.

29. Звіт про фонд оплати праці по підприємству ТОВ «Летичівська меблева фабрика» за 2023 рік.

30. Звіт про фонд оплати праці по підприємству ТОВ «Летичівська меблева фабрика» за 2024 рік.

31. Інвестиційні можливості деревообробної промисловості України. – Режим доступу: [https://ukraineinvest.gov.ua/wp-content/uploads/2025/09/investycijni\\_mozhlyvosti\\_derevoobrobnoyi\\_promyslovosti\\_ukrayiny.pdf](https://ukraineinvest.gov.ua/wp-content/uploads/2025/09/investycijni_mozhlyvosti_derevoobrobnoyi_promyslovosti_ukrayiny.pdf).

32. Камінська М. С. Концептуальна роль цифрових технологій у товарній політиці під час воєнного стану / М. С. Камінська // Міжнародна науково–практична інтернет–конференція «Революція креативних індустрій: як маркетинг і менеджмент створюють майбутнє»: зб. матеріалів II Міжнародної науково–практичної інтернет–конференції, 23–24 жовтня 2025 р. – Хмельницький: 2025. – С. 110–114.

33. Камінська М. С. Товарна політика в системі антикризового маркетингу: теоретичні та практичні аспекти / М. С. Камінська, С. Л. Решміділова // Всеукраїнська науково–практична інтернет–конференція «Маркетинг майбутнього»: зб. матеріалів V Всеукраїнської науково–практичної інтернет–конференції, 28 листопада 2025 р. – Хмельницький: 2025. – С. 22–27.

34. Камінська М. С. Цифрові технології прогнозування попиту як стратегічний чинник товарної політики України / М. С. Камінська, С. Л. Решміділова // Міжнародна науково–практична інтернет–конференція «Актуальні проблеми сучасності науки, розвитку технологій та менеджменту»: зб. матеріалів VI Міжнародної науково–практичної інтернет–конференції, 20 листопада 2025 р. – Хмельницький, ВСП "Хмельницький політехнічний фаховий коледж НУ «Львівська політехніка», 2025 (подано до друку).

35. Кузьминчук Н. В. Теоретичні підходи до розуміння сутності маркетингової товарної політики підприємства / Н. В. Кузьминчук, Т. М. Куценко, О. Ю. Терованесова // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2019. – № 66. – С. 149–158.

36. Летичівська меблева фабрика. – URL: <https://ukr-centr.com.ua/05516346>

37. Лісений Є. В. Управління та шляхи удосконалення маркетингової товарної політики підприємства / Є. В. Лісений, Ю. І. Дяченко // Економіка та суспільство. – 2021. – Вип. 32. – С. 6.

38. Лорві І. Методика оцінки ефективності товарної політики підприємства / І. Лорві, О. Драченко, Ми. Велічко // Modern Economics. – 2022. – С. 86–89.

39. Лямзіна В.О. Удосконалення маркетингової діяльності на підприємстві / Лямзіна В.О., Решміділова С.Л. // Current issues of science, prospects and challenges: collection of scientific papers «SCIENTIA» with Proceedings of the VII International Scientific and Theoretical Conference, October 4, 2024. – Sydney, Australia. 2024. – date of access: <https://previous.scientia.report/index.php/archive/issue/view/04.10.2024>.

40. Стратегічний розвиток організації, міст та регіонів: збірник матеріалів Міжнародної науково–практичної конференції (м. Ужгород, 26–27 жовтня 2017 р.) – Ужгород: Видавництво УжНУ «Говерла», 2017. – 202 с.

41. Мойсеєнко І. Інвестиційний аналіз : навч. посіб. / І. Мойсеєнко, І. Ревак, Г. Миськів, Н. Чапляк – Львів : ЛьвДУВС, 2019. – 276 с.

42. Обсяг реалізованої промислової продукції за видами діяльності (річна інформація). – Режим доступу: [https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2013/pr/orp\\_rik/arh\\_orp\\_rik\\_u.html](https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2013/pr/orp_rik/arh_orp_rik_u.html) .

43. Окланлер М. А. Маркетингова товарна політика: підруч. / М. А, Окланлер, М. В. Кірносова. – К.: «Центр учбової літератури», 2020. – 246 с.

44. Павліха Н. В. Конкурентоспроможність деревообробної промисловості України за умов високої міграційної активності населення / Н. В. Павліха, Ю. М. Барський, О. В. Уніга // Економіка та суспільство. – № 60. – 2024. – DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-82> .

45. Петриківа О.С. Товарний асортимент як об'єкт управління на підприємстві / О. С. Петриківа // Modern Economics. – 2021. – № 27 (2021). – С. 128–132.

46. Райко Д. В. Маркетингова товарна політика : навч. посіб./ Д. В. Райко, Ю. С. Шипуліна. – Суми : Триторія, 2022. – 158 с.

47. Сахарнацька Л. І. Особливості розвитку деревообробної промисловості в умовах воєнного стану / Л. В. Сахарнацька, Р. А. Кочут // Збалансоване природокористування. – 2023. – № 3. – С. 59–67.

48. Свідоцтво про торговельну марку ТОВ «Летичівська меблева фабрика». – Режим доступу: <https://iprop-ua.com/tm/tzctx4s3/> .

49. Токар К. С. Теоретичні основи комплексу маркетингу при формуванні конкурентоспроможності підприємства / К. С. Токар // Сталий розвиток економіки. – 2024. – №1 (46) – С. 273–280.

50. Україна перейшла на нові національні стандарти якості деревини, гармонізовані з європейськими. Державне агентство лісових ресурсів України. – Режим доступу: <https://www.kmu.gov.ua/news/ukrayina-perejshla-na-novi-nacionalni-standarti-yakosti-derevini-garmonizovani-z-eyvropejskimi> .

51. Хурдей В. Д. Вплив маркетингової товарної політики на поведінку споживачів в умовах кризи / В. Д. Хурдей, В. В. Даценко, Л. Ю. Семенова // Економічний простір. – 2021. – № 165. – С. 96–100.

52. Цимбалюк І. О. Динаміка ринку праці в Україні під час війни: аналіз міграційних тенденцій та показників безробіття / І. О. Цимбалюк, Н. В. Павліха, С. М. Цимбалюк // Інноваційна економіка. – 2023. – № 2 (94). – С. 101–109.

53. Цимбалюк І. О. Міграція робочої сили в Україні: виклики для управління та мотивації персоналу під час війни / І. О. Цимбалюк, Н. Л. Хомюк, О. З. Зелінська // Економіка та суспільство. – 2023. – № 54.

54. Шевченко А. В. Маркетингова товарна політика: практикум / уклад.: А. В. Шевченко, О. С. Борисенко, Ю. В. Фісун, О. М. Крапко. – К.: НАУ, 2022. – 68 с.

55. Що краще? RISE with SAP, GROW with SAP або SAP S/4HANA? – Режим доступу: <https://alloy.com.ua/what-sap-is-better/> .

56. FSC факти та цифри в Україні. – Режим доступу: <https://ua.fsc.org/ua-uk/fsc-facts-figures-in-ukraine> .

57. Reshmidilova S. L. Features of management of marketing activities of enterprises in the context of competitive changes in target markets / S. L. Reshmidilova, D. M. Bondarenko // Modernization of today's science: experience and trends: collection of scientific papers «SCIENTIA» with Proceedings of the VIII International Scientific and Theoretical Conference, May 30, 2025 – Glasgow, Scotland, United Kingdom: 2025. – P. 43-45.

58. Reshmidilova S. L. Utilising AI for Crafting Effective Marketing Communication Strategies / S. Reshmidilova, K. Mykhaylyova, A. Savchuk, V. Stamat, M. Osloпова // Pakistan Journal of Life and Social Sciences (PJLSS), – 2024 – Vol. 22(2). – P. 9021-9029. – date of access: [https://www.pjlss.edu.pk/Archive/Volume\\_22\\_No\\_2\\_2024.htm#](https://www.pjlss.edu.pk/Archive/Volume_22_No_2_2024.htm#) .

59. SAP S/4HANA. – Режим доступу: <https://www.msg-plaut.com/ua/sap-s4hana> .

## ДОДАТКИ

## ДОДАТОК А

Міністерство освіти і науки України  
Відокремлений структурний підрозділ  
«Хмельницький торговельно-економічний фаховий коледж  
Державного торговельно-економічного університету»



V Всеукраїнська науково-практична Інтернет-конференція  
здобувачів освіти та молодих вчених

«МАРКЕТИНГ МАЙБУТНЬОГО»

Збірник тез доповідей

м. Хмельницький 2025

Маркетинг майбутнього: V Всеукраїнська науково-практична Інтернет-конференція

Маркетинг майбутнього: V Всеукраїнська науково-практична Інтернет-конференція  
здобувачів освіти та молодих вчених: тези доповідей / Хмельницький, 28 листопада 2025 р. ВСП  
ХТЕФК ДТЕУ, 2025. 265 с.

УДК: 33.339.1

У збірнику тез доповідей розглядаються актуальні питання теоретичних та методичних  
аспектів маркетингової діяльності на ринку в період воєнного стану, особливості сучасного  
менеджменту та публічного управління в епоху цифрової трансформації суспільства; актуальні  
проблеми та тенденції розвитку ресторанного та готельного бізнесу; сучасні цифрові технології в  
маркетингу; підприємництво та логістика: стратегії та технології; актуальні проблеми економіки,  
обліку, фінансів та права; сучасна фахова передвища освіта, як передумова якісних змін в Україні.

Організаційний комітет:

Тетяна ВЕРХОГІД-ГЛОВЮК, голова циклової комісії торгівлі, маркетингу та  
менеджменту, викладач маркетингу, ВСП «Хмельницький торговельно-економічний  
фаховий коледж ДТЕУ» (голова).

Світлана ГРЕБІНСЬКА, кандидат економічних наук, доцент, директор ВСП  
«Хмельницький торговельно-економічний фаховий коледж ДТЕУ» (співголова).

Олена ЦИМКАЛ, помічник директора з кадрової роботи, викладач ВСП  
«Хмельницький торговельно-економічний фаховий коледж ДТЕУ» (співголова).

Матеріали друкуються в авторському полівні. Організаційний комітет не несе  
відповідальності за достовірність інформації, поданої в рукописах.

© Відокремлений структурний підрозділ «Хмельницький  
торговельно-економічний фаховий коледж Державного  
торговельно-економічного університету»

2

Рисунок А.1 – Титульний лист тез V Всеукраїнської науково–практичної  
Інтернет–конференції «Маркетинг майбутнього» (м. Хмельницький, 28  
листопада 2025)



Рисунок А.2 – Сертифікат учасника V Всеукраїнської науково–  
практичної Інтернет–конференції «Маркетинг майбутнього» (м. Хмельницький,  
28 листопада 2025)

MySugr для пацієнтів із діабетом, яка стала прикладом ефективного взаємодії з користувачами через цифровий сервіс. Bayer використовує формати вірусних кампаній і TikTok для комунікації з молоддю, а Sanofi активно застосовує можливості телемедицини та прями ефіри з експертами в соціальних мережах. Українська «Дарниця» демонструє власну діджитал-трансформацію, підсилюючи присутність в онлайн-аптеках і розширюючи освітні цифрові проєкти. Додатковим фактором ринкової динаміки є консолідація аптечного сегменту та зростання ролі біржового товару, який формує нові можливості для BTM та впливає на цінову політику [1].

Таким чином, фармацевтичний і медичний маркетинг переходять до моделі, заснованої на цифрових технологіях, персоналізації, системній аналітиці та глибшій взаємодії зі споживачами. Компанії інтегрують VR, штучний інтелект, мобільні додатки та телемедичні сервіси у свої маркетингові стратегії, реагують на економічні тенденції, враховують зміни споживчої поведінки та адаптують бюджети до умов невизначеності. Зростає значення персонального бренду лікаря як ключового конкурентної переваги медичних закладів. Інновації, гнучкість та етичність стають вирішальними факторами стійкого розвитку галузі та підвищення цінності для пацієнтів і професійної спільноти.

#### Список використаних джерел:

1. ФАРМБЮДЖЕТ 2026: у пошуках стратегії стійкості в умовах тривалої невизначеності (відео). № 35 (1506), 8 вересня 2025 р. *Щотижневик АПТЕКА*. URL: <https://www.apteka.ua/article/728796> (дата звернення: 05.10.2025).
1. Яшкіна О.І. Маркетингові дослідження інновацій [електронний ресурс]: навч. посіб. / О.І. Яшкіна. Одеса: ОНПУ, 2018. 102 с.

**КАМІНСЬКА Марія**, студентка  
II курсу магістратури, групи МРмз-24  
Науковий керівник:  
**РЕШМІДІЛОВА Світлана**, к.е.н., доцент  
Хмельницький національний університет

### ТОВАРНА ПОЛІТИКА В СИСТЕМІ АНТИКРИЗОВОГО МАРКЕТИНГУ: ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ

У кризові часи товарна політика набуває особливого значення, адже саме через асортимент, якість і формат продукції підприємство може швидко реагувати на зміни попиту та зовнішні обставини. Сучасні виклики – війна, пандемія, інфляційні коливання, порушення логістики та інші нестабільні фактори – змушують бізнес шукати ефективні способи адаптації, що робить товарну політику центральним інструментом антикризового маркетингу.

Товарна політика визначає не лише вибір і структуру асортименту, а й стратегічні пріоритети підприємства: правильне поєднання нових і традиційних

22

продуктів, гнучкість у форматах і підходах до споживачів дозволяє оперативно реагувати на зміну потреб ринку. Саме тому формування ефективної товарної політики є ключовим для збереження та відновлення бізнесу в умовах нестабільності, адже безпосередньо впливає на здатність підприємств залишатися конкурентоспроможними та відповідати очікуванням споживачів.

Теоретичні засади товарної політики в антикризовому маркетингу спираються на класичні моделі стратегічного зростання, зокрема матрицю Ансоффа та портфельну матрицю BCG. Їхнє застосування допомагає визначити, коли варто розвивати наявні товарні лінійки, виходити на нові сегменти або запустити нові продукти, а також оцінювати потенціал асортименту в умовах нестабільності. У кризові періоди акценти нерідко зміщуються: ключовим стає утримання базових позицій і підвищення якості вже відомих товарів, тоді як рішення щодо інновацій потребують ретельнішого сценарного планування. Як зауважує О.В. Селезніова, важливим інструментом антикризового управління є розроблення альтернативних сценаріїв розвитку товарної політики з урахуванням можливих траєкторій загострення чи завершення кризи [8, с. 489].

Сучасні наукові підходи дедалі більше підкреслюють, що антикризова товарна політика має виходити за межі пасивного контролю й ставати активним механізмом управління життєвим циклом продукції. Ю.А. Заїка та О.П. Маляренко відзначають, що такий підхід дозволяє забезпечити зростання навіть у несприятливих умовах, переходячи від екстенсивної моделі – орієнтованої на мінімальні витрати – до інтенсивної моделі з акцентом на інновації, випуск нових продуктів і інноваційні рішення у формуванні товарного портфеля. У цьому процесі підприємства системно аналізують відповідність асортименту ринковим трендам, поступово відмовляючись від малоперспективних позицій і спрямовують ресурси на товари, які змінюють фінансову стійкість.

В умовах кризи товарна політика повинна базуватись на глибокому врахуванні споживчих обмежень, гнучкому перегляді портфеля та інтеграції ризик-менеджменту, включно з цифровими рішеннями та етичними аспектами управління [5].

У цьому контексті виникає необхідність уточнення змісту поняття товарної політики. Її визначають як сукупність управлінських рішень щодо того, які продукти створювати, для яких цільових груп, у якому форматі та обсязі, а також які модифікації чи інновації впроваджувати. Центральною залишається орієнтація на ринковий попит: не просувати те, що вже виготовлено, а виробляти те, що справді потрібно споживачам. Такий підхід передбачає пріоритетність зовнішніх потреб порівняно з внутрішніми ресурсами підприємства. Відповідно ключовими елементами товарної політики є формування асортиментної структури, установлення необхідних якісних параметрів продукції, розвиток брендів і маркування, а також своєчасне виведення нерентабельних або застарілих товарів.

У кризових умовах ринкова орієнтація набуває особливої уваги, адже ефективність товарної політики безпосередньо впливає на конкурентоспроможність компанії. Навіть за активної конкуренції та інтенсивного маркетингового

23

просування саме цінність продукту, що формується через продуману товарну політику, визначає рівень задоволеності споживача [1, с. 61].

Важливим є аналіз її практичного застосування в умовах кризи. Практичне втілення антикризової товарної політики насамперед проявляється в здатності підприємств швидко адаптувати асортимент до змін потреб ринку. Часто цей процес починається з переорієнтації виробництва на базові категорії зі стабільним попитом – продукти першої необхідності, такі як харчові товари, одяг і взуття. За свідченням регіональних підприємств, саме ці сегменти демонструють найменшу чутливість до зовнішніх шоків і навіть нерідко відзначають зростання виробництва [7].

Такі тенденції підтверджуються макроекономічними даними. Так, у 2023 році промислове виробництво в Україні зросло на 6,8 % порівняно з 2022 роком, а у 2024-му загальний обсяг реалізації промислової продукції досяг 3,7 трлн грн, що на 12 % більше, ніж минулого року, з експортном на рівні 680 млрд грн [9].

Одночасно підприємства коригують структуру асортименту: звужують неходові лінійки і концентрують ресурси на ключових продуктах. У кризу «якість товару» стає визначальним критерієм товарної політики, що впливає на всі маркетингові рішення. Це супроводжується підвищенням гнучкості в дизайні й технічних характеристиках продукції – виробники оновлюють упакувку, спрощують конструкції і адаптують функціонал відповідно до нових сценаріїв споживання [1, с. 61].

У практичних рішеннях підприємства дедалі частіше відмовляються від малоєфективних брендів чи окремих SKU, щоб оптимізувати витрати на виробництво та логістику й водночас підсилити стійкість свого товарного портфеля. Адже, український досвід показує, що грамотна адаптація товарної стратегії може стати інструментом не лише виживання, а й розвитку навіть у кризових умовах.

Показовим є приклад бренду Kashotovska, швидко адаптувався до нових умов, частково переорієнтувавши виробництво на виготовлення військових черевиків, що дозволило зберегти роботу підприємства у найскладніший період. Паралельно він продовжив вибудовувати міжнародну присутність, беручи участь у виставках і встановлюючи контакти з іноземними ритейлерами [11].

Важливою складовою цієї стратегії стала також інтернаціоналізація, зокрема орієнтація на українську діаспору за кордоном, яка дозволяє розширювати ринки збуту й знижувати ризики. Такий підхід демонструє, що продумана товарна політика здатна не лише компенсувати втрати, а й відкрити для підприємств нові можливості зростання [8, с. 491].

На локальному рівні подібні процеси спостерігаються і серед дрібних підприємств. Показовим є випадок на Кировоградщині, де власниця магазину Наталія Шаренко, втративши попит на побутову техніку і зіптовхнувшись із конкурентною мережею, переорієнтувалася на торгівлю спортивним одягом і взуттям, змінюючи асортимент відповідно до нових інтересів аудиторії [7], та довівши загальний принцип: зміни в товарній політиці охоплюють як вихід із певних сегментів, так і входження в абсолютно нові товарні категорії.

24

Порушення звичних каналів збуту змусило багато секторів шукати нові підходи, і видавничі галузь – яскравий цьому приклад. Переходячи до цифрових форматів, підприємства не лише підтримали виробництво й продажі у складних умовах, а й переосмислили свій асортимент, демонструючи гнучкість та здатність швидко адаптуватися [4]. Це підтверджують і офіційні дані: якщо у 2022 році в Україні вишло лише 8 716 книжок і брошур – на 50,5 % менше, ніж роком раніше, то вже у 2023 році ринок почав оживати – кількість видань зросла на 73 %, а тиражі збільшилися більш ніж удвічі, на 203 % [2; 10].

Паралельно з цифровою трансформацією видавництва активно переглядають тематику своїх видань, посилюючи акцент на патріотичному контенті, адже в умовах війни книжковий ринок став важливим інструментом підтримки національної ідентичності та культурної стійкості. Потреба читачів у книгах, що пояснюють сучасні події, укріплюють самоусвідомлення й допомагають переосмислювати український досвід, природно стимулювала зростання інтересу до такої літератури. Цей відновний тренд розвивається паралельно зі зміною каналів збуту: масовий перехід до цифрових форматів помітно підживив сегмент електронних видань, який у 2022 році демонстрував двозначні темпи зростання, а на окремих платформах зростає на 44 % і продовжив інтенсивно розширюватися у 2023-му. Показовим індикатором цифровізації став розвиток онлайн-платформ: виторг однієї з провідних – Yakaboo – у 2023 році сягнув близько 492 млн грн, що чітко відображає зростання частки e-commerce у загальних продажах книжкової продукції [3].

Перехід до електронних та аудіокнижкових форматів став для видавництва не лише способом зберегти присутність на ринку, а й дієвою відповіддю на нові умови споживання. В Україні їхня популярність зростає ще й тому, що такі формати є найбільш зручними в умовах нестабільності: читачі можуть завантажувати книги миттєво, читати їх у бомбосховищах, під час тривалих відключень світла чи в дорозі, а аудіокниги дозволяють споживати контент навіть тоді, коли неможливо читати фізично. В це, у свою чергу, змінило не лише канали дистрибуції, а й саму модель взаємодії видавців з аудиторією – онлайн-платформи стали головним майданчиком продажів та просування контенту.

Подібна логіка адаптації простежується й в інших секторах: у харчовій та легкій промисловості виробники так само переглядають асортимент, вводячи економ-сегменти та спеціалізовану продукцію для військових і переміщених осіб у відповідь на зміну структури попиту. На рівні всієї торгівлі ці процеси віддзеркалюються у зростанні ролі електронної комерції: попри воєнні шоки, у 2023 році ринок e-commerce почав стабілізуватися, а ритейлери дедалі активніше переходять до онлайн-моделей, де маркетинг та соціальні мережі стають ключовими точками продажу [6].

Окрім таких тактичних кроків, підприємства дедалі більше зосереджуються на стратегічному вимірі антикризової товарної політики. Сценарне планування та розробка альтернативних асортиментних стратегій дозволяють готуватися до різних варіантів розвитку подій – від загострення кризових явищ до поступового

25

6. Кубліцька О. Ринок електронної комерції в Україні: сучасний стан та тенденції повсюдного відновлення. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2023. № 2 (35). С. 98-108.

7. Сухорукова Г. Регіональний бізнес в Україні: досвід, можливості та перешкоди. Оpubліковано 1 лютого 2024. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/regionalnij-biznes-v-ukrayini-dosvid-mozhlivosti-ta-pereshkodi> (дата звернення: 16.11.2025).

8. Селезнякова О. В. Особливості маркетингової товарної політики в кризових умовах господарювання. *Економіка та суспільство*. 2025. № 75. С. 487-493.

9. Сучасні тенденції в українській промисловості. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/suchasni-tendentsii-v-ukrayinskyi-promyslovosti> (дата звернення: 17.11.2025).

10. A Brief Overview of the Ukrainian Publishing Sector. URL: <https://suprr.org/wp-content/uploads/2023/05/suprr-report.pdf> (дата звернення: 17.11.2025).

11. York A. How a 34-year-old Ukrainian founder created scrappy business opportunities amid the chaos of war. Published February 23, 2023. URL: <https://www.businessinsider.com/ukrainian-war-anniversary-how-kyiv-business-owner-survives-2023-2> (дата звернення: 16.11.2025).

КАЧУРОВСЬКА Софія, студентка

III курсу, групи АП-2

Науковий керівник:

ВЕРХОГЛЯД-ГЛОВЮК Тетяна, викладач

ВСП «ХТЕФК ДТЕУ»

#### ІННОВАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ В УКРАЇНІ В ПЕРІОД ВОЄННОЇ АГРЕСІЇ: ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

Інновації, як основа розвитку та перспективних соціальних перетворень, є особливо важливими для України в умовах військової агресії, забезпечуючи підтримку належного обороноздатності країни, швидке відновлення її інфраструктури та слугуючи потужним фактором економічного зростання. У цій статті розглядається роль інновацій як основи процесу трансформації країни в часи значних втрат та викликів. Наголошується на необхідності державної підтримки вітчизняних наукоємних галузей промисловості та інноваційних проектів, залучення стратегічних інвесторів, створення належних умов для функціонування малого та середнього бізнесу, а також налагодження інвестиційних механізмів, що поєднують державний та приватний капітал для фінансування інноваційного бізнесу. У статті також визначено основні фінансові ризики, з якими стикаються вітчизняні та іноземні інвестори, та окреслено державні заходи щодо підтримки інновацій та інвестицій.

27

відновлення економіки. Як продовження раніше згаданої тенденції перегляду тематики видань і посилення патріотичного контенту, видавництво «Ранок» у другій половині 2023 року помітило зміну попиту: читачі поступово втрачали інтерес до книжок на військову тематику через психологічне виснаження, тож компанія стратегічно скоригувала асортимент, зменшивши випуск таких видань і натомість звернувши увагу на фентезі, пригодницьку літературу та жанри Young / New Adult. Цей приклад показує, що підприємство не лише реагує на поточні зміни попиту, а планує свої дії на випередження, адаптуючи продукцію під настрої й потреби читачів. Такий підхід дає змогу не лише долати короткострокові виклики, а й формувати гнучку стратегію, що підвищує стійкість бізнесу в майбутньому [4].

Отже, узагальнюючи вищесказане, можна із впевненістю стверджувати, що в кризових умовах підприємства мають орієнтуватися на максимально адаптивну товарну політику, спрямовану на створення цінності для споживача. Вона включає оперативне оновлення асортименту, підвищення відповідності товарів змінним потребам, розвиток каналів збуту, у тому числі експортних, а також ретельне опрацювання сценаріїв розвитку подій. Такий підхід дозволяє швидко реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, забезпечувати конкурентоспроможність продукції сталість доходів у нестабільних умовах [1].

Впровадження адаптивних механізмів товарної політики дає змогу підприємствам зберегти ринкові позиції та лояльність клієнтів, одночасно зменшуючи ризики, пов'язані з кризовими явищами. Такий підхід підтверджує, що стратегічна гнучкість у формуванні асортименту та каналів збуту є ключовим чинником стабільності та довгострокового розвитку бізнесу в умовах економічної нестабільності.

#### Список використаних джерел:

1. Абрамович І. А., Квасова М. С. Маркетингова товарна політика та її особливості в кризових умовах господарювання. *Економіка та суспільство*. 2022. № 39. С. 60-64.

2. Прасад А. В Україні цьогоріч випуск книжкової продукції зріс на 73%, також побишало видавців – Мінкульт. Оpubліковано 22 грудня 2023. URL: <https://forbes.ua/news/v-ukraini-tsgorich-vipusk-knizhkovoi-produktsii-zbilshivsya-na-73-minkult-22122023-18104> (дата звернення: 16.11.2025).

3. Голубовський Р. І. Тенденції розвитку книжкового ринку України в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-109> (дата звернення 15.11.2025).

4. Гомольська В. В. Особливості маркетингової товарної політики видавничих підприємств під час війни: стратегії виживання та розвитку. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. С. 342-347.

5. Заїка Ю.А., Маларенко О.П. Стратегічні антикризові підходи товарної політики в умовах прогресу сучасних технологій в розвитку промислових підприємств. *Економічний простір*. 2025. № 206. С. 80-85.

26

Україна зараз стикається з серйозними викликами в усіх секторах, що вимагають швидкого реагування, насамперед для забезпечення національної обороноздатності, а також виробничій, інформаційній та економічній безпеки. У цьому контексті основним механізмом інтеграції всіх аспектів суспільного життя є інновації та технологічний прогрес, що слугують рушійною силою розвитку, тим самим підвищуючи конкурентоспроможність та зміцнюючи життєздатність економічної системи. Враховуючи фундаментальне та стратегічне значення довгострокового соціально-економічного розвитку для національної економіки, вкрай важливо повною мірою використовувати науковий потенціал та характеристики сучасної економіки та мати здатність швидко адаптуватися та реагувати на зміни середовища. Однак без державної підтримки розвитку фундаментальних досліджень, збалансована інвестиційна політика та контроль бюджетних ресурсів, збереження та збільшення інноваційного капіталу та національне відродження будуть неможливими. Огляд останніх досліджень та публікацій. Питання інноваційного розвитку національної економіки в період військової агресії та післявоєнного відновлення широко досліджувалися, про що свідчать праці вітчизняних вчених, зокрема: Яцкевич І. В. [1] досліджував інноваційну політику в Україні в повоєнний період; Біла І. та Шевченко О. [2] досліджували інноваційний розвиток національної економіки в контексті повоєнної державної відбудови; Гречко А. В., Левицький В., Радиський С. та Дячук О. [3] досліджували інвестиційну та регуляторну підтримку інноваційного розвитку; Пермінова С., Ситник Н. та Чуприна М. [4] порушували питання державного стимулювання інноваційної діяльності в напрямку відновлення національної економіки; Бай С. та Слісєв В. [5] аналізували інновації як засіб виживання в період воєнного стану.

Оскільки інновації є вирішальним фактором соціально-економічного розвитку та безпеки в сучасному світі, аналіз інноваційної активності країни та її перспектив розвитку у складні часи є актуальним і вимагає поглибленого дослідження для вирішення цього питання.

Формулювання цілей цієї роботи (Місія). Ця робота спрямована на вивчення тенденцій інноваційної активності як основи соціальних трансформацій, особливо в період значних втрат та викликів, з якими стикається Україна. Це призводить до таких конкретних завдань: дослідження інноваційних процесів, нових методів стимулювання інновацій, розвитку підприємництва, інвестиційних ризиків та їх мінімізації, а також міжнародного співробітництва в рамках проектів та програм фінансової підтримки.

Вступ до основного змісту дослідження. Малі та середні підприємства (МСП) домінують в інноваційній економіці завдяки своїй гнучкості, мобільності та здатності постійно розробляти та впроваджувати продукти інновації. Згідно з Глобальним індексом інновацій Всесвітньої організації інтелектуальної власності за 2023 рік, рейтинг України опустився до 57-го місця у 2022 році з 49-го місця у 2021 році. Однак показники України децю покращилися у 2023 році, досягнувши 55-го

28

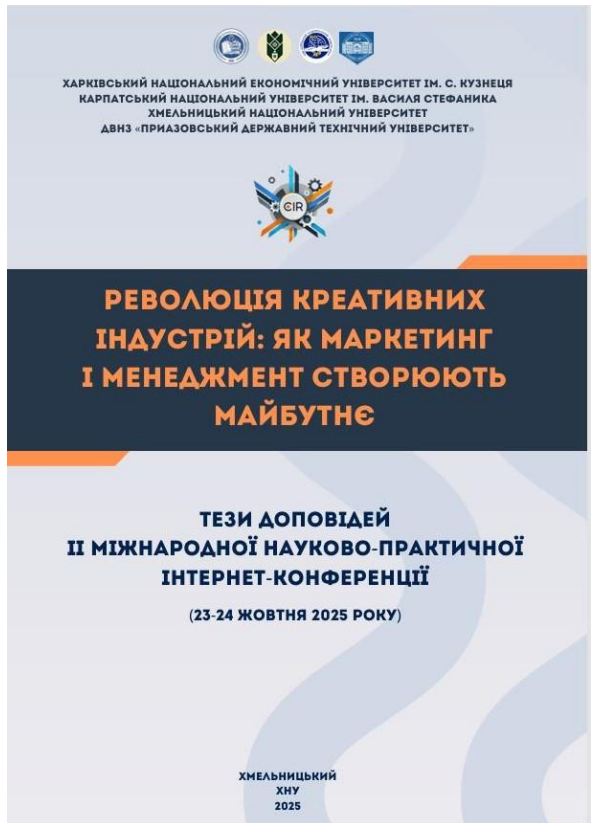
## Рисунок А.3 – Текст тез «Товарна політика в системі антикризового маркетингу: теоретичні та практичні аспекти»



Рисунок А.4 – Сертифікат учасника VI Міжнародної науково-практичної конференції «Актуальні проблеми сучасної науки, розвитку технологій та менеджменту» (м. Львів, 20 листопада 2025) (подано до друку)



Рисунок А.5 – Сертифікат учасника II Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Революція креативних індустрій: як маркетинг і менеджмент створюють майбутнє» (м. Хмельницький, 23–24 жовтня 2025)



Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця  
Хмельницький національний університет  
Карпатський національний університет імені Василя Стефаника  
ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет»  
WSHIU: University of Trade and Services (Poland)  
Інститут міжкультурних і регіональних досліджень  
Копенгагенського університету (Данія)  
Варшавський економічний університет SGH (Польща)  
Університет Антверпена (Бельгія)  
Сумський національний аграрний університет  
Національний технічний університет України  
«Київський політехнічний інститут ім. Ігоря Сікорського»  
Національний університет «Львівська політехніка»  
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана  
Національний юридичний університет ім. Я. Мудрого  
Харківський національний університет ім. В.Н. Каразіна  
Український державний університет науки і технологій  
Державний університет інтелектуальних технологій і зв'язку  
Державний біотехнологічний університет  
Дніпровський державний аграрно-економічний університет  
Сумський державний університет  
Полтавський університет економіки і торгівлі  
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»  
Державний університет «Житомирська політехніка»  
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

## РЕВОЛЮЦІЯ КРЕАТИВНИХ ІНДУСТРИЙ: ЯК МАРКЕТИНГ І МЕНЕДЖМЕНТ СТВОРЮЮТЬ МАЙБУТНЄ

Тези доповідей:

II Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції  
(23-24 жовтня 2025 року)

Хмельницький  
ХНУ  
2025

Рисунок А.6 – Титульний лист тез II Міжнародної науково–практичної інтернет–конференції «Революція креативних індустрій: як маркетинг і менеджмент створюють майбутнє» (м. Хмельницький, 23–24 жовтня 2025)

2. Резнік Н. П., Півень А. В., Волошина О.П. Особливості логістичного сервісу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. №3. С. 304-309.

3. Макаренко Н.О. Стратегічне управління логістичною діяльністю аграрних підприємств на конкурентних засадах: монографія. Суми: Університетська книга, 2020. 266 с.

Марія КАМІНСЬКА  
Хмельницький національний університет

### КОНЦЕПТУАЛЬНА РОЛЬ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ТОВАРНІЙ ПОЛІТИЦІ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ

З початком повномасштабної війни український бізнес зіткнувся з масштабними викликами, що суттєво вплинули на функціонування традиційної товарної політики. Руїнування логістичних ланцюгів, перебої з постачанням і скорочення споживчого попиту поставили підприємства перед необхідністю оперативної перебудови ринкових стратегій. За цих умов саме товарна політика виступає ключовим механізмом адаптації підприємств до нових економічних реалій. Як свідчать дослідження, чітко структурована маркетингова товарна політика дає змогу сконцентрувати зусилля на найбільш затребуваних продуктах, оптимізувати асортимент і швидко реагувати на зміни у попозі навіть у кризових обставинах.

Проте воєнний контекст не лише ускладнив реалізацію традиційних підходів, а й відкрив новий напрямок – цифрову трансформацію збутової діяльності. Вимушений перехід до онлайн-простору став не просто реакцією на зовнішні обмеження, а стратегічною умовою виживання бізнесу. Онлайн-магазини, електронні платформи та маркетплейси залишилися доступними тоді, як звичні канали дистрибуції свою втратили ефективність (часто блокувалися і виявлялися недоступними) [1]. У результаті цифрові технології набули концептуального значення: вони дали змогу підприємствам швидко відстежувати зміни у споживчих вподобаннях і поведінці [4], забезпечуючи більшу гнучкість у формуванні асортименту, ціноутворенні та організації поставок, і, як наслідок, створивши «актуалізацію фактору часу».

Поступова цифровізація товарної політики стала відповіддю бізнесу на обмеження фізичних каналів реалізації. В українських умовах воєнного часу цей процес набув особливих рис: дестабілізація інфраструктури та високі ризики постачання стимулювали малі та середні підприємства активно переходити до базових digital-інструментів – соціальних мереж, месенджерів, власних сайтів, систем онлайн-оплат і маркетплейсів. Такий підхід дозволив зберегти продажі й підтримувати зв'язок зі споживачами навіть у критичні періоди [7]. Дослідження Kantar/RAU підтверджують, що ще до початку війни 94% українців мали досвід онлайн-покупок, а після вторгнення 14% здійснили першу інтернет-купівлю саме у воєнний час [4]. Водночас

більшість підприємств (близько 60%) наразі обмежуються базовими цифровими рішеннями – соцмережами, месенджерями, онлайн-банкінгом і CRM-системами; 30% інтегрують платформи e-commerce, хмарні сервіси та цифрові платежі; а близько 10% запроваджують інноваційні інструменти, як-от штучний інтелект, IoT чи блокчейн [2, 558 с]. За результатами опитувань, 67% представників малого та середнього бізнесу вже продають через цифрові канали (з них 15% - виключно онлайн), і для 30% із них це забезпечує суттєве зростання прибутковості [8]. Водночас цифрова трансформація не позбавлена труднощів: серед основних бар'єрів залишаються обмежене фінансування, дефіцит IT-фахівців, ризики кібербезпеки та складність інтеграції застарілих (legacy) систем у нові платформи [5].

Попри численні труднощі, воєнний стан відкрив для українських підприємств і нові можливості – передусім завдяки розвитку цифрових екосистем. Бізнес отримав доступ до національних маркетплейсів і сучасних платіжних рішень, партнерських онлайн-платформ для локального та міжнародного експорту, а також інструментів оперативного збору даних про споживчий попит у різних регіонах. Приклади практичної реалізації таких рішень підтверджують ці тенденції. Відмова від фізичної присутності в магазинах – вимушена через бомбардування, окупацію чи порушення логістичних маршрутів – компенсується активним розвитком інтернет-платформ. Українські маркетплейси, такі як Prom.ua, Rozetka чи Eplacent K, фактично виконують роль інфраструктури основи для збуту продукції вітчизняних виробників [10]. Паралельно великі ритейлери впроваджують сервіси дистанційної доставки та цифрові інструменти моніторингу наявності товарів, що забезпечує безперервність продажів навіть у нестабільних умовах. Таким чином, цифрова адаптація бізнесу під час війни поєднує кризову реакцію з елементами стратегічної трансформації, формуючи нову модель товарної політики актуальною саме для українських реалій.

Перехід на цифрові рішення дав змогу підприємствам підтримувати безперервність торгівлі навіть у разі блокади традиційних транспортних шляхів. Показовим прикладом є діяльність мережі супермаркетів «Сільпо», яка запровадила сервіс «далекодоставки». Він дозволяє замовляти продукти через офіційний сайт або мобільний додаток і отримувати їх навіть у віддалених населених пунктах, де фізично відсутні магазини мережі [3]. Подібні цифрові платформи, інтегровані з GPS-сервісами, забезпечують можливість у реальному часі відстежувати наявність товарів, оптимізувати маршрути постачання й мінімізувати ризики зривів логістики – особливо важливо під час руйнування транспортної інфраструктури [1].

Крім того, комунікаційна складова товарної політики також зазнала змін: у період війни вона майже повністю перемістилася в онлайн. За даними експертів Асоціації ритейлерів, більшість маркетингових активностей нині спрямована на цифрові канали – SEO-просування, контекстну рекламу (PPC), таргетовані кампанії в соцмережах і email-маркетинг. Використання цих

інструментів дає змогу оперативно інформувати споживачів про наявність продукції, зміни ціни чи режим роботи магазинів через чат-боти, push-сповіщення та інші цифрові засоби комунікації.

Зміни у структурі цифрової торгівлі позначилися і на споживчому попиті. Дані досліджень свідчать, що у воєнний період споживачі переорієнтувалися на товари базового та функціонального призначення. Найбільший попит є на продукти харчування та техніку чи електроніку, що забезпечують життєві потреби населення в умовах енергетичної та логістичної нестабільності. Так, уже у 2022 році значну частину трафіку до онлайн-магазинів техніки сформували органічний пошук та таргетована реклама – зокрема, активне використання Facebook Ads і Google Ads дозволило донести пропозиції до споживачів, які шукали генератори, павербанки, акумулятори та інші товари, необхідні у воєнних умовах [7].

Таким чином, цифрові канали просування стали невід'ємним елементом сучасної товарної політики, забезпечуючи комунікацію між виробником і споживачем навіть у ситуаціях, коли фізичні канали збуту виявилися заблокованими. Цей процес не лише підтримує економічну ефективність бізнесу, а й значно розширив базу онлайн-споживачів. Водночас, як зазначає Микола Маранчак, саме війна, а не пандемія, стала переломним моментом для українського e-commerce, зробивши те, що не зміг досяг COVID-19: до онлайн покупок долучилися раніше неактивні користувачі, що кардинально змінило структуру попиту [4]. Цей зсув у поведінці покупців створив підґрунтя для значно ширшого використання даних та аналітики, що поступово стають ядром оновленої товарної політики.

Зрештою, цифрові технології перетворилися на стратегічний актив сучасної товарної політики в умовах війни. Маркетингові дослідження засвідчують, що на початку повномасштабного вторгнення у лютому 2022 року український сегмент e-commerce зазнав різкого спаду: відвідуваність і доходи інтернет-магазинів зменшилися приблизно на 83%, а середній чек покупця суттєво скоротився [6]. Проте вже протягом року ситуація почала змінюватися – війна, парадоксально, стала каталізатором цифрової трансформації споживчої поведінки. Близько 14% українців уперше здійснили онлайн-покупку саме у 2022 році, що свідчить про масштабне розширення цифрової аудиторії. У 2023 році ринок продемонстрував стабільне відновлення: кількість онлайн-замовлень не лише повернулася до довоєнного рівня, а й перевищила його на 25%. Частка e-commerce у роздрібній торгівлі сягнула близько 11% [9], причому найбільше зростання зафіксовано у категоріях продуктів харчування, ліків, медичного обладнання та генераторів. У 2024 році обсяг онлайн-торгівлі зріс до приблизно 239 млрд грн, що на чверть перевищує показники попереднього року; кількість активних користувачів перевищила 11 млн, а понад 60% замовлень здійснювалися через мобільні пристрої. Це зумовило переорієнтацію бізнесу на мобільні формати, швидку доставку та персоналізований підхід до

клієнтів. За прогнозами, на кінець 2025 року зростання ринку e-commerce перевищить 11%, хоча все ще залишаються виклики, пов'язані з логістикою та зниженням середнього чека. Така вказана динаміка демонструє, що цифрові канали не лише допомогли бізнесу вистояти у період шоку, а й стали рушієм його відновлення. Вони забезпечують стійкість товаропостачання, швидке реагування та зміни попиту, адаптацію асортименту та впровадження гнучкого ціноутворення. Саме завдяки цьому цифровізація перетворюється на фундаментальний компонент стратегічного управління товарною політикою в умовах воєнного стану.

Узагальнюючи вищесказане, можна стверджувати, що цифрові технології сьогодні формують концептуальне ядро товарної політики українських підприємств. Вони забезпечують безперервність бізнес-процесів, відкривають нові канали збуту, підвищують прозорість і керуваність ланцюгів постачання та дають змогу оперативно адаптувати асортимент і ціноутворення в умовах невизначеності. За сприятливих політичних умов цифровізація може стати каталізатором економічного відновлення – сприяючи зростанню експорту, привабленню інвестицій, створенню якісних робочих місць та стримуванню відтоку кваліфікованих фахівців.

У перспективі доцільно поєднати ініціативи бізнесу з цілеспрямованою державною підтримкою: розробкою національних стратегій цифровізації товарної політики, програмами грантової та податкової підтримки для МСБ, інвестиціями в підвищення ІТ-компетентностей, розвитком логістичної та платіжної інфраструктури і просуванням українських цифрових рішень на зовнішні ринки. Окремими пріоритетами мають стати кількісна оцінка ефективності інструментів (зокрема AI та аналітики споживчих даних), методики інтеграції legacy-систем у хмарні платформи та адаптація стратегій для прифронтових і периферійних регіонів – це дозволить виробити практичні рекомендації для стійкого відновлення і довгострокового розвитку бізнесу після війни.

#### Список використаних джерел

1. Гомольська В. В. Особливості маркетингової товарної політики видавничих підприємств під час війни: стратегії виживання та розвитку. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. С. 342-348.
2. Козак О. О., Дідушок Р. З. Цифрова трансформація малого та середнього бізнесу України в умовах воєнного стану: виклики, можливості та стратегії адаптації. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових Інновацій*. 2025. № 3(17). С. 558-567.
3. Красномодська К. «Сільпо» запустило далеку доставку у три області з Рівного. Оpubліковано 4 липня 2024. URL: <https://delo.ua/retail/silpop-zapustilo-daleku-dostavku-u-tri-oblasti-z-rivnogo-434035/> (дата звернення: 04.10.2025).

112

113

4. Маранчак М. Як змінився характер покупок українців під час війни – дослідження Kantar. Оpubліковано 6 вересня 2022. URL: <https://surl.li/vxyauk> (дата звернення: 04.10.2025).

5. Марценюк В. В., Коханевич Т. П., Вальковець А. С. Маркетингова товарна політика в умовах оцифрування логістики та споживача. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. С. 846-850.

6. Симоненко К. Вплив війни на інтернет-торгівлю: як змінювалися онлайн-продажі ритейлерів протягом 1 півріччя 2022 року. Оpubліковано 31 серпня 2022. URL: <https://rau.ua/novyni/vpliv-vijni-na-internet/> (дата звернення: 03.10.2025).

7. Симоненко К., Срмакова Я. Маркетинг під час воєнного стану: канали комунікації, трансформація бізнесу і стратегії (аналітика). Оpubліковано 20 січня 2023. URL: <https://rau.ua/novyni/marketing-strategii-rau-promodo/> (дата звернення: 03.10.2025).

8. У 2024 році майже 80% МСБ планують розширювати бізнес та залучати кошти у розвиток. URL: <https://eba.com.ua/u-2024-rotsi-majzhe-80-msb-planuyut-rozshyruvati-biznes-ta-zaluchaty-koshty-u-rozvytok/> (дата звернення: 04.10.2025).

9. Чернушенко А. Стан ринку e-commerce в Україні: Микита Артемчук про тенденції, виклики та точки для розвитку. Оpubліковано 25 серпня 2023. URL: <https://web-promo.ua/ua/blog/stan-rinku-e-commerce-v-ukrayini-mikita-artemchuk-pro-tendenciyi-vykliki-ta-tochki-dlya-rozvitku/> (дата звернення: 04.10.2025).

10. Чміль Г. Л. Формування маркетингової товарної політики підприємства для забезпечення стійкості в умовах воєнного стану. *Current Problems of Sustainable Development*. 2025. Вип. 2, № 2. С. 209-217.

Вадим КУЛАЦЬКИЙ

Хмельницький національний університет

#### УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ІНФОРМАЦІЙНИХ ПОСЛУГ ЧЕРЕЗ АНАЛІТИКУ КЛІЄНТСЬКОГО ШЛЯХУ (CUSTOMER JOURNEY ANALYTICS)

В епоху, коли цифрові та інформаційні послуги стали нормою, класичне уявлення про якість продукту сильно змінюється. Якщо колись усе зводилося переважно до набору технічних характеристик, то сьогодні якість делалі більше збігається з поняттям загального досвіду користувача (Customer Experience, CX). Для цифрових продуктів, які не можна потримати в руках, – будь то освітня платформа чи хмарний сервіс, – саме суб'єктивні враження від взаємодії стають тим фактором, що дозволяє виділитися на тлі конкурентів [1].

Така зміна фокусу абсолютно логічна. Сучасний споживач оцінює не просто кінцевий результат, а всю подорож до нього: від першого знайомства

з інтерфейсом до того, наскільки оперативно та людяно реагує технічна підтримка певного сервісу на його запит. По суті, йдеться про емоційний відгук, який формується на кожному етапі контакту з сервісом. І в умовах, коли технічні рішення можна скопіювати за лічені тижні, саме ця продумана архітектура позитивних вражень перетворюється на головний актив бізнесу та основу для побудови тривалої лояльності.

Нова парадигма якості – від функції до сукупного враження.

Основна теза доповіді полягає в тому, що якість сучасних цифрових послуг визначається не лише виконанням основного завдання (доставити, доставити, навчити), а всією сукупністю взаємодій користувача з сервісом. Дослідження PwC підтверджують, що 73% клієнтів вважають відмінний досвід основним фактором при ухваленні рішення про покупку. Це перетворює управління клієнтським досвідом з допоміжної функції на центральний елемент системи управління якістю.

Прикладом є сфера послуг таксі. Якість сервісу Bolt або Uklon – це не просто поїздка з точки А в точку Б. Це цілісний досвід, що складається з багатьох компонентів: точність прогнозу часу прибуття авто, зручність оплати, чистота в салоні, ввічливість водія та легкість вирішення проблеми, якщо пасажир забув у машини речі. Кожен із цих елементів є точкою контакту, яка формує загальне враження про якість, і саме сума цих вражень визначає, чи повернеться клієнт знову [2].

Від візуалізації до аналізу: Customer Journey Mapping та Customer Journey Analytics.

Для системного управління якістю через досвід необхідно не лише візуалізувати шлях клієнта, але й глибоко аналізувати його за допомогою даних. Тут важливо розрізнити два ключові підходи, які є взаємопов'язаними: картографування шляху клієнта (CJM) та аналітику шляху клієнта (CJA) [2].

Картографування шляху клієнта (Customer Journey Mapping, CJM) – це процес створення візуальної репрезентації етапів, через які проходить клієнт під час взаємодії з компанією. Це якісний інструмент, що допомагає побачити процес «очима клієнта», ідентифікувати точки контакту та емоційні стани на кожному етапі.

Наприклад, для логістичної компанії «Нова Пошта» карта шляху клієнта може виглядати, як показано на рис. 1.

Однак сама по собі карта не відповідає на питання «чому?». Вона показує що відбувається, але не дає кількісних доказів про те, чому клієнти обирають певні шляхи, де виникають найбільші проблеми та як це впливає на бізнес-показники.

Тут на допомогу приходить аналітика шляху клієнта (Customer Journey Analytics, CJA). Customer Journey Analytics – це процес збору, аналізу та інтерпретації кількісних даних про взаємодію клієнтів з продуктом на всіх етапах та каналах протягом усього життєвого циклу з метою розуміння поведінки клієнтів та її впливу на бізнес-результати. На відміну від CJM, CJA

114

115

## Рисунок А.7 – Текст тез «Товарна політика в системі антикризового маркетингу: теоретичні та практичні аспекти»

## ДОДАТОК Б

Таблиця Б. 1 – Основні підходи до трактування поняття «товарна політика»

Автор	Трактування поняття
Безугла Л.С., Агафонов О.Д., Гладкий Д.Р.	Товарна політика визначає найбільш доцільний набір асортиментних груп, підгруп, видів і марок, а також встановлює оптимальні пропорції між моделями та їх модифікаціями [5, с. 133]
Громова О. Є., Шевчук Ю. В.	Товарна політика являє собою систематично організований комплекс заходів, спрямованих на максимальне задоволення ринкових потреб за допомогою створених або залучених споживчих цінностей [9, с.76]
Венета Л. С.	Асортиментна політика полягає у свідомому формуванні асортименту з урахуванням розвитку суспільних потреб, купівельного попиту та досягнень науково-технічного прогресу [8]
Лісеній Є. В., Дяченко Ю. І.	Товарна політика передбачає визначення та підтримку оптимальної структури товарів, що виробляються та реалізуються, з урахуванням поточних і майбутніх цілей підприємства [37, с.6]
Кузьминчук Н. В., Куценко Т.М., Терованесова О. Ю.	Товарна політика являє собою систему поглядів та комплекс заходів із управління торговим асортиментом, що охоплює загальні напрямки формування асортименту торговельної мережі підприємства або міста, з урахуванням підвищення рівня культури споживання та інтересів народного господарства [35, с.149]
Петриківа О.С.	Товарна політика – це система заходів, що забезпечують стабільне функціонування підприємства, визначають номенклатуру та асортимент продукції, час внесення змін до існуючої номенклатури, перехід між асортиментними позиціями, а також обсяги виробництва [43, с.128]
Райко Д. В., Шипуліна Ю. С.	Товарна політика – це заходи, що спрямовані на визначення набору товарних груп, які найбажанішими для успішного функціонування на ринку та забезпечують ефективність діяльності в цілому [46, с. 29]
Хурдей В. Д., Даценко В. В., Семенова Л. Ю.	Це політика, яка полягає у визначенні номенклатури виробництва та реалізації товарів із урахуванням власних ресурсів, можливостей постачальників і партнерів, ринкового попиту, рівня ризику, сезонних коливань, кон'юнктури та динаміки цін [51, с. 96]

Джерело: систематизовано автором [5; 8–9; 35; 37; 45–46; 51]

Таблиця Б. 2 – Алгоритм циклічного управління ефективністю товарної політики підприємства

Фази управління	Ключовий зміст діяльності	Інструментарій для аналізу та контролю
I. Стратегічне планування	Визначення місії, генерація цілей товарної політики та вибір базової стратегії розвитку	Аудит макро– та мікросередовища (SWOT–, PEST–аналіз), оцінка ресурсного потенціалу
II. Виробничо–асортиментна реалізація	Формування товарного портфеля, запуск виробничих процесів, налагодження операційної діяльності	Моніторинг якості продукції, аналіз збалансованості асортименту та виробничої ефективності (відсутність браку, собівартість)
III. Комерціалізація та просування	Організація каналів збуту. Реалізація маркетингових комунікацій, стимулювання продажів	Оцінка конкурентної позиції товару на ринку, аналіз ефективності маркетингових витрат на збут і рекламу
IV. Фінансово–економічний аудит	Підведення підсумків діяльності за звітний період, фіксація досягнутих показників	Розрахунок показників рентабельності, ліквідності, фінансової стійкості, що стали результатом товарної політики
V. Коригування та регулювання	Прийняття управлінських рішень щодо подальшої долі продукту (зняття з виробництва. модернізація, інвестування)	Розробка плану оптимізації процесів та усунення виявлених недоліків для наступного циклу

Джерело: сформовано автором на основі

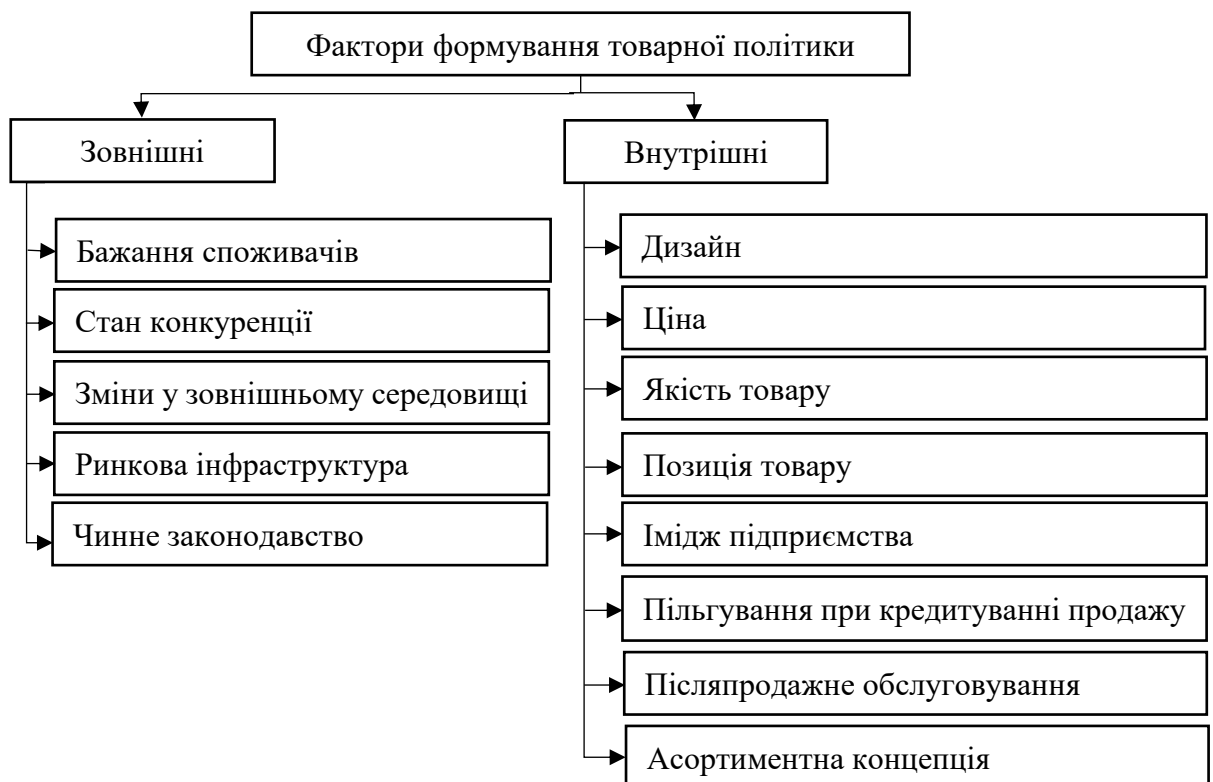


Рисунок Б. 1 – Фактори, що формують товарну політику

Джерело: складено та сформовано автором на основі [54, с. 6]

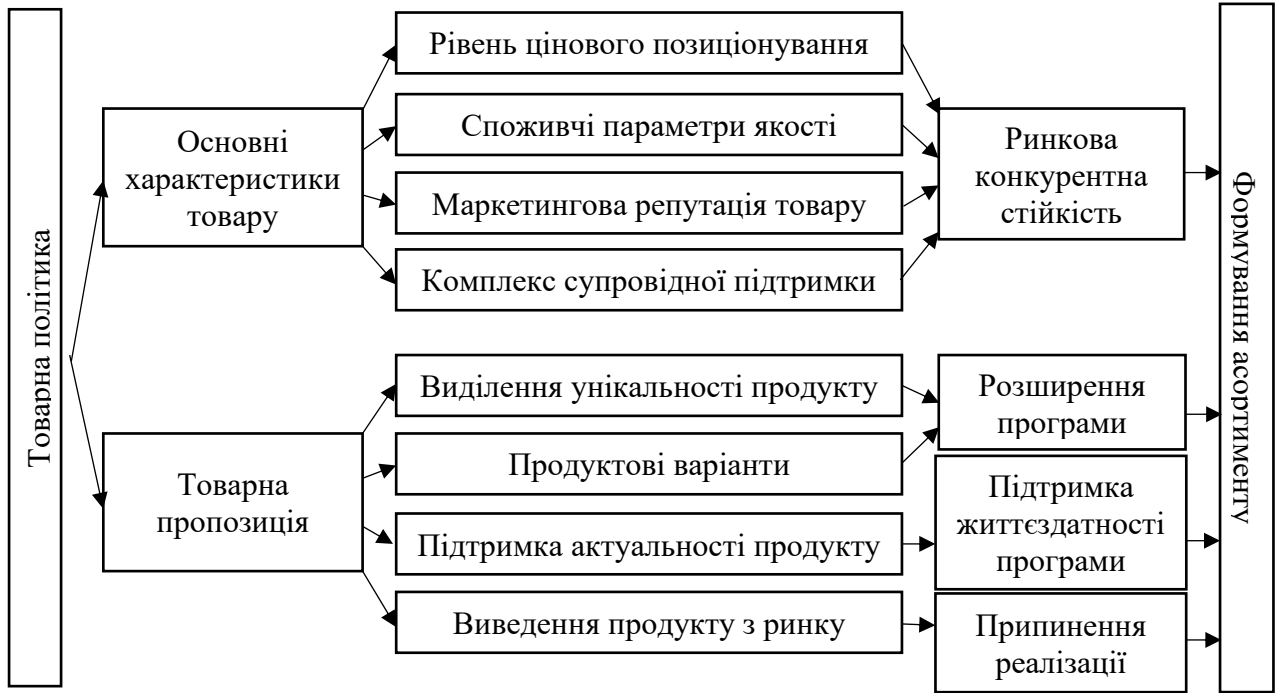


Рисунок Б. 2 – Складові товарної політики підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [54]

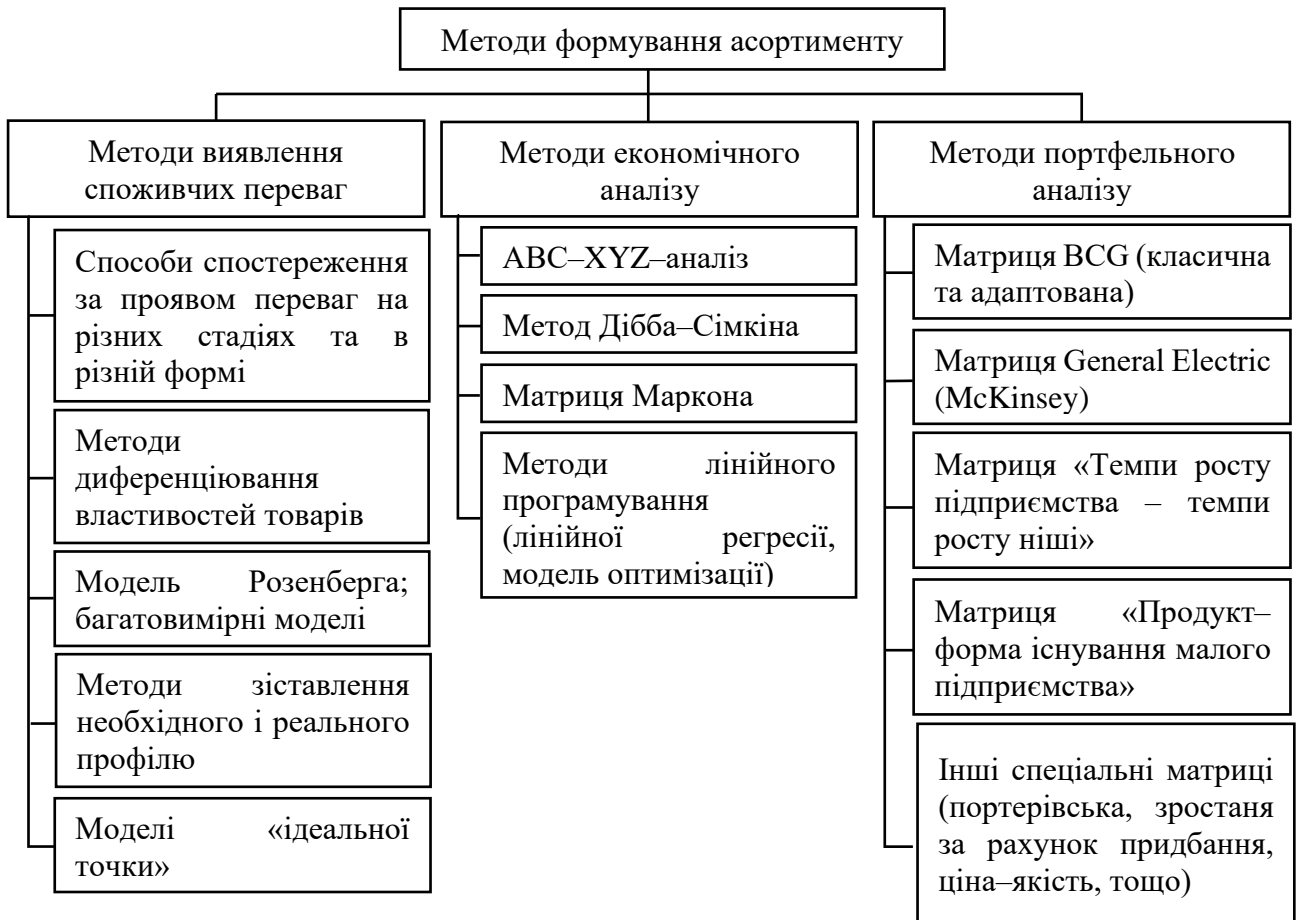


Рисунок Б. 3 – Класифікація методів формування асортименту

Джерело: сформовано автором на основі [44]

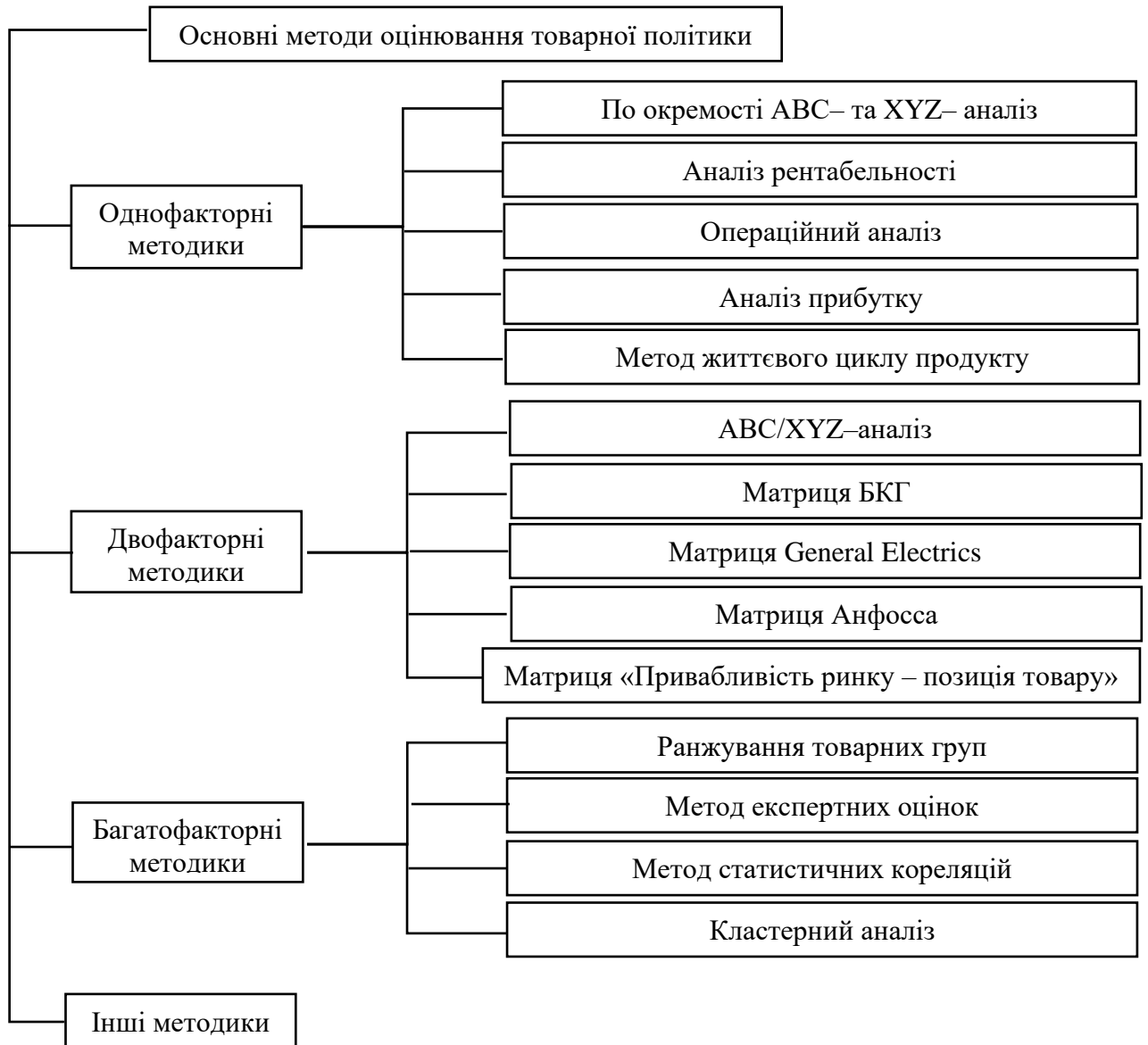


Рисунок Б. 4 – Методи ефективності маркетингової товарної політики

Джерело: сформовано автором на основі [37]

Таблиця Б. 3 – Стратегії управління асортиментом за матрицею БКГ

Стратегії	Цільова категорія	Характеристика
«Збільшення частки ринку»	«Знаки питань», «зірки»	Передбачає перетворення товарів з категорії «знаки питань» на «зірки». Для цього необхідно здійснювати активні інвестиції та оптимізувати присутність продукту на ринку, однак «знаки питань» зазвичай потребують значних ресурсів для розвитку, а «зірки» вимагають подальшого підтримання їх конкурентних позицій.
«Збереження частки ринку»	«Дійні корови»	Передбачає підтримку поточного положення без активного розширення «дійних корів», оскільки вони вже займають стабільну частку ринку. Прибутки від цих продуктів можуть бути спрямовані на розвиток нових товарів і впровадження інновацій, що підтримує загальну конкурентоспроможність підприємства.
«Збирання врожаю»	Слабкі «дійні корови», що не мають значного потенціалу для розвитку; частково «важкі діти» або «собаки»	Спрямована на отримання максимально можливого короткострокового прибутку навіть за рахунок поступового зниження ринкової частки.
«Ліквідація товару»	«Собаки» та «важкі діти» без перспектив прибутковості	Передбачає виведення з ринку продукції, яка потрапила у категорії «собаки» та «важкі діти» і не демонструє перспективи прибутковості. Такі товари не приносять доходу і не мають економічного сенсу для подальших інвестицій.

Джерело: сформовано автором на основі [45]

Таблиця Б. 4 – Переваги методів аналізу товарної політики підприємства

Метод	Переваги
1	2
ABC–XYZ аналіз	ABC–XYZ–аналіз дає змогу чітко визначити товари, які забезпечують основну частку прибутку підприємства, а також формує інформативну аналітичну основу, що допомагає ухвалювати обґрунтовані рішення щодо подальшого вдосконалення товарної політики
Матриця BCG	Матриця BCG визначає оптимальний стратегічний курс для кожної товарної категорії, одночасно відображаючи фінансові взаємозв'язки всередині портфеля та орієнтири щодо розподілу ресурсів. Завдяки такому підходу можна сформувати обґрунтовані рішення щодо подальшого розвитку асортименту, включно з можливостями його розширення або поступового виведення окремих позицій
Аналіз Дібба–Сімкіна	Метод формує відокремлення, які товарні групи мають вищий пріоритет і в якому напрямі варто розвивати асортимент, що сприяє більш зваженому розподілу ресурсів. Завдяки цьому інструменту підприємство може формувати асортимент, здатний ефективно конкурувати на ринку та відповідати стратегічним цілям розвитку

## Продовження таблиці Б. 4

Рейтинговий аналіз	Рейтинговий аналіз, який використовується як доповнення до традиційних методів оцінювання, дозволяє поєднати дані про рентабельність продукції та динаміку її продажів. Завдяки цьому підходу підприємство може більш обґрунтовано формувати асортимент і зосереджувати увагу на товарах, що демонструють найвищий потенціал розвитку
--------------------	---

Джерело: сформовано автором на основі [1]

## Таблиця Б. 5 – Недоліки методів аналізу товарної політики підприємства

Метод	Недоліки
ABC–XYZ аналіз	ABC–XYZ аналіз має певні обмеження, оскільки зосереджує увагу переважно на найприбутковіших позиціях, через що інші товарні категорії опиняються на периферії управлінських рішень, що може звужувати можливості диверсифікації ризиків. Водночас продукція, віднесена до групи С, хоча й демонструє нижчу частоту продажів чи менший обсяг виручки, нерідко відіграє важливу роль у покритті постійних витрат підприємства та забезпеченні загальної рентабельності, що робить її недооцінка потенційно ризикованою
Матриця BCG	Матриця BCG має низку обмежень, зокрема вона зосереджується лише на двох параметрах – динаміці зростання ринку та відносній частці підприємства – що не дозволяє охопити всі ключові чинники, які впливають на конкурентоспроможність. Такий підхід не дає змоги простежити, як змінюється позиція компанії з часом, і водночас занадто спрощує реальну ситуацію, оскільки не враховує ні результативність вкладених інвестицій, ні вплив ширших економічних умов
Аналіз Дібба–Сімкіна	Обмеження переліку критеріїв при формуванні чи оптимізації портфеля може спотворювати оцінку його ефективності й спричиняти ухвалення помилкових рішень. У цьому контексті особливо важливо проводити глибші дослідження, щоб під час перегляду асортименту не були усунені позиції, які потенційно здатні забезпечувати високий прибуток

Джерело: сформовано автором на основі [1]

## Таблиця Б. 6 – Критерії вибору методу дослідження товару підприємства

Фактор вибору	Масштаб бізнесу	Складність асортименту	Обсяг та тип даних	Необхідність ресурсів	Частота застосування
1	2	3	4	5	6
Однофакторні	Оптимально для малих та середніх підприємств	Призначені для простого асортименту якого небагато	Потребують мінімального обсягу вхідної інформації	Вимагають небагато витрат та швидкі у впровадженні	Застосовуються регулярно (наприклад, щомісяця)
Двофакторні	Підходять середнім та великим підприємствам	Добре працюють з помірно складним асортиментним набором	Вимагають базового набору даних	Потребують помірних витрат ресурсів	Використовуються періодично (наприклад, щокварталу)

## Продовження таблиці Б. 6

Багатофакторні	Необхідні для великих корпорацій	Необхідні для надзвичайно складного та диверсифікованого товару	Функціонують з великими масивами даних (Big Data)	Вимагають значних фінансових та часових ресурсів	Впроваджуються за потребою (наприклад. При зміні стратегії)
Інше (спеціальні)	Застосовуються для бізнесу будь-якого масштабу	Ідеальні для спеціалізованих або унікальних товарів	Залежать від конкретного типу даних (якісних/кількісних)	Варіюються залежно від обраної методики	Застосовуються ситуативно (для вирішення конкретної проблеми)

Джерело: оброблено та узагальнено автором на основі [37]

Таблиця Б. 7 – Класифікація продукції деревообробної галузі та її ринкові характеристики

Група продукції	Тип виробів (асортимент)	Основний сегмент споживачів/ринок	Канали збуту / дистрибуція	Характеристики і ринкові ролі
1	2	3	4	5
Кругла деревина (raw/rough wood, «round wood» / «logs»)	Сировинні колоди, круглі бруси, деревина в необробленому та передобробленому стані	B2B: лісопильні фабрики, целюлозно-паперова, фанерна, плитна промисловість	Лісові аукціони, біржі, прямі контракти, державні/лісогосподарські постачання	Найнижча ступінь обробки; ціна залежить від породи, діаметра, довжини, сортності; використовується як базова сировина для глибшої переробки. Згідно з оновленими стандартами якості (в Україні з 2019 року) – кругла деревина класифікується за якістю на класи А, В, С, D замість традиційних сортів
Пиломатеріали	Стругані й нестругані дошки, балки, бруси, рейки, обрізні/необрізні пиломатеріали	B2B: будівельні компанії, меблеві фабрики, столярні, конструкційні виробники	Оптові дистриб'ютори, склади-оптовики, прямі поставки під замовлення, контракти	Продукція першого або другого рівня обробки: пиляння, стругання, калібрування. Відповідає класифікації «sawn or chipped lengthwise» в міжнародних митних/торгових нормах. Попит – стабільний; вироби часто розцінюються як коммодіті (commodity), тому конкуренція за ціну, точність розмірів, вологість і сортність

Продовження таблиця Б. 7

1	2	3	4	5
Деревинні плити та ламіновані/строгальні матеріали	Фанера, плити OSB, MDF, ДСП/ДВП/НДФ, деревоволокнисті та стружкові плити	B2B: меблеве виробництво, оздоблювальні компанії, будівництво, інтер'єри, підлоги, упаковка	Заводські поставки, спеціалізовані дилери, будівельні/меблеві дистриб'ютори, торгові мережі	Ця група охоплена в класифікації як «wood sheets, boards, panels, plywood, particle and fibre board» згідно з міжнародними/європейськими кодами товарів. Плити – напівфабрикати, мають стандартизовані розміри, щільність, вологість; використовуються як базові матеріали для меблів, конструкцій, оздоблення, фасадів, підлог і т.п. Важлива стабільність якості, відповідність стандартам, сертифікація
Палітрові/композиційні та побічні продукти деревообробки	Брикети, деревні тріска, тирса, відходи, колоті дрова, дерев'яні гранули/пелети, стружка	B2C: приватні домогосподарства – опалення; B2B: котельні, енергетичні підприємства, промислові споживачі	Дистриб'ютори палива, роздріб, торговельні точки, паливні склади	Класифіковано як паливну деревину або деревні відходи/частки (chips, particles, waste wood) у митних/товарних кодах. Залежність від сезонності, енергетичної ефективності, вологості, типу сировини (хвойна/листяна), сертифікації (екологічність, стандарт якості), конкурентність з альтернативним паливом
Готові дерев'яні вироби і столярна/меблева продукція	Корпусні меблі, столярні вироби, двері, вікна, підлогові панелі, декоративні елементи	B2C або B2B (комерційні/офісні сегменти, готелі, бізнес-простори, домогосподарства)	Рітейл – меблеві салони, інтернет-магазини, B2B поставки, контракти виробництва	Найвищий рівень доданої вартості; продукція залежить від дизайну, функціональності, якості обробки, фінішу (фарбування, лак, покриття). Залежність від споживчого попиту, бренду, сервісу, логістики. Також потужний вплив стандартизації, сертифікацій (сировина, безпека, якість), репутації виробника. Це кінцева стадія ланцюга деревообробки

Джерело: [10; 48–49]

## ДОДАТОК В

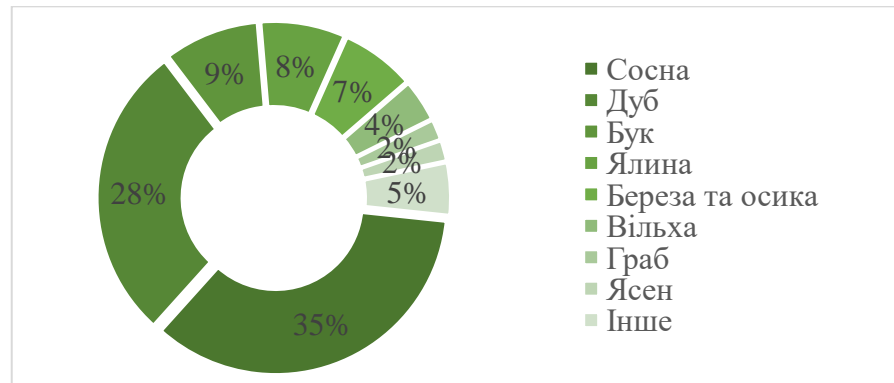


Рисунок В. 1 – Структура лісів України за видами деревних порід

Джерело: [31]



Рисунок В, 2 – Обсяг заготівлі за породами

Джерело: [31]



Рисунок В, 3 – Структура реалізації деревини

Джерело: [31]

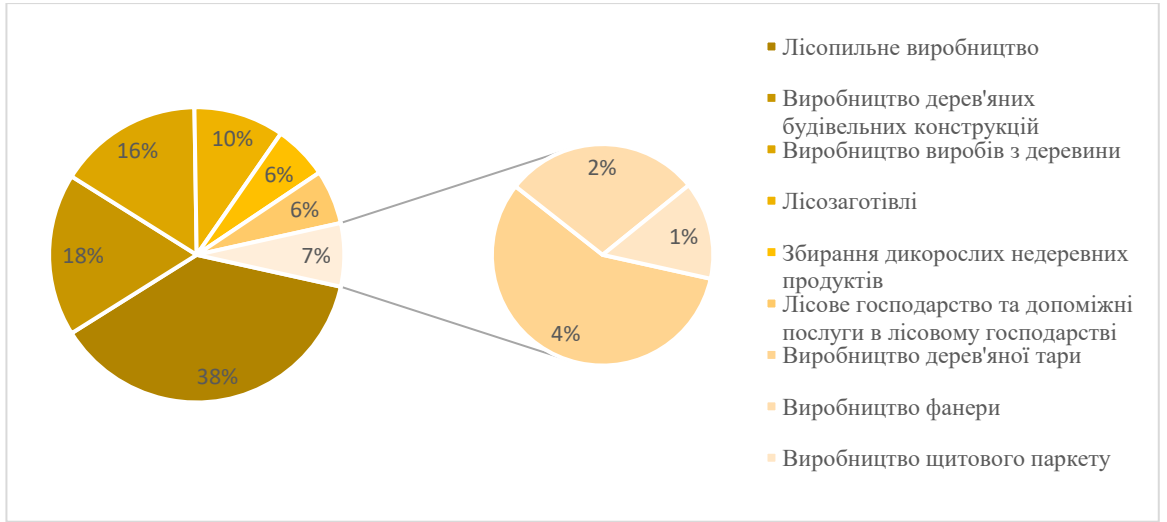


Рисунок В. 4 – Структура за КВЕД

Джерело: [31]

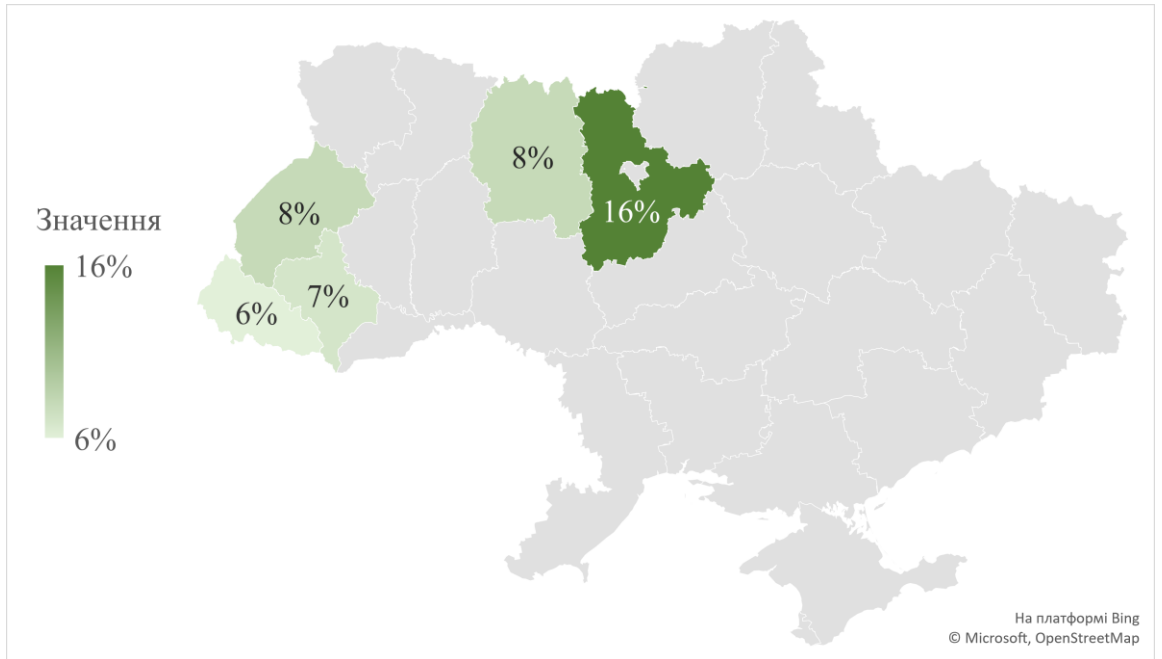


Рисунок В, 5 – Регіональна концентрація деревообробної промисловості України внаслідок переорієнтації

Джерело: сформовано автором на основі [31]

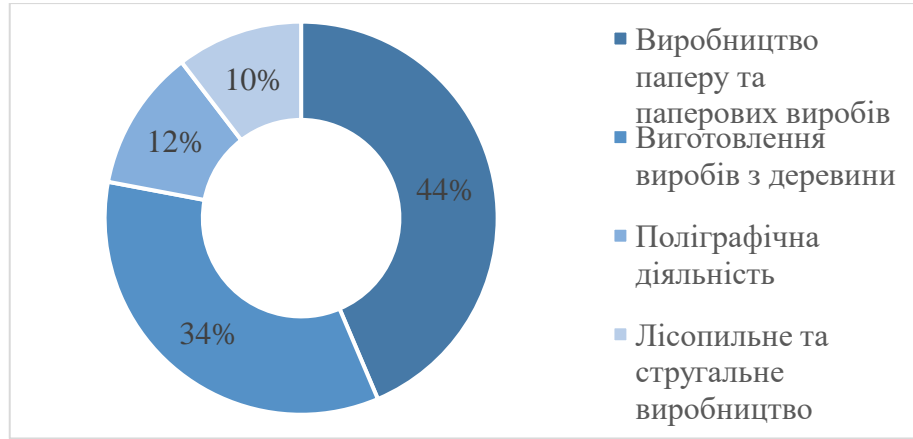


Рисунок В. 6 – Реалізована продукція галузі за категоріями, 2024 рік

Джерело: [31]

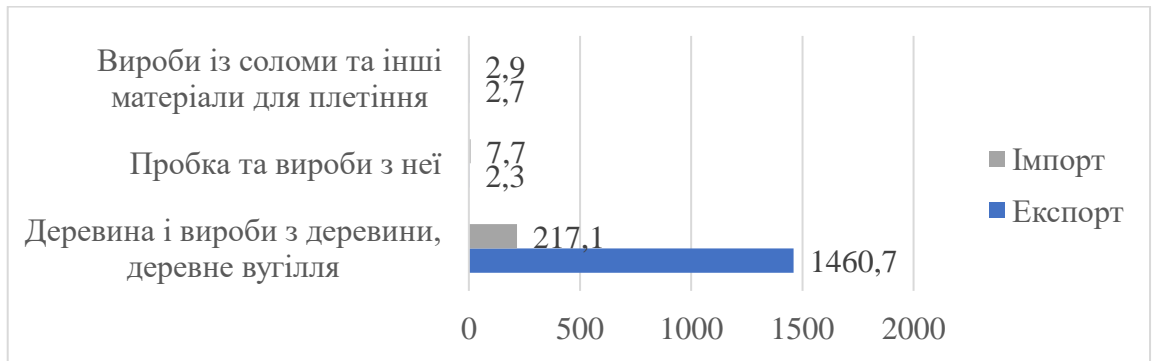


Рисунок В. 7 – Структура товарообігу деревообробної промисловості у 2024 році, млн доларів США

Джерело: [31]

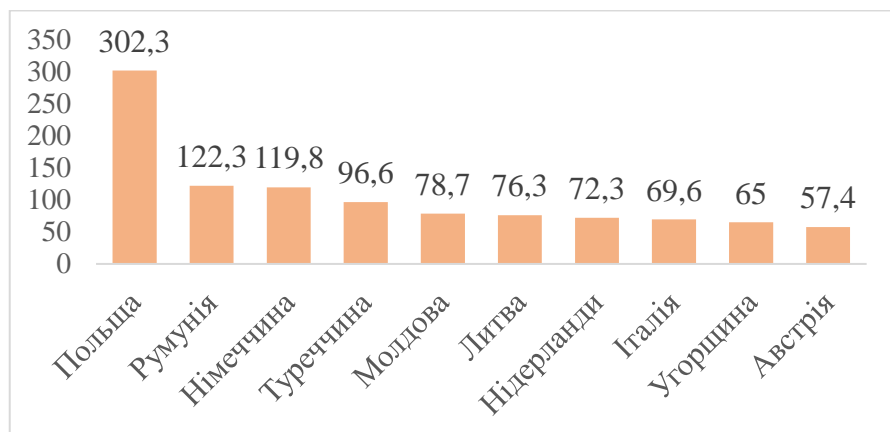


Рисунок В. 8 – Експорт в Україні за країнами у 2024 році, млн доларів США,

Джерело: сформовано автором на основі [31]

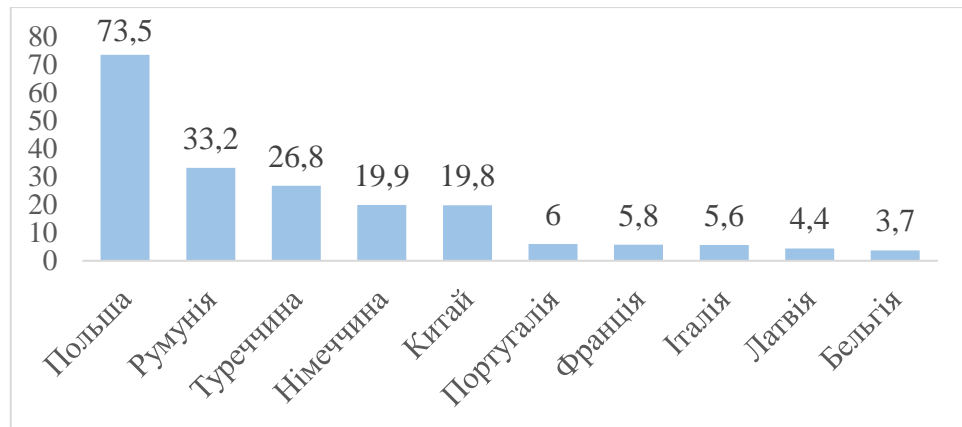


Рисунок В. 9 – Імпорт за країнами у 2024 році, млн доларів США

Джерело: сформовано автором на основі даних [31]



Рисунок В. 10 – Структура експорту деревини і виробів з деревини, деревне вугілля за 2024 рік, млн доларів США

Джерело: [31]

Таблиця В. 1 – Кадровий потенціал деревообробного та меблевого сектору

Рік	Загальна чисельність працівників у промисловості, тис. осіб	Кількість зайнятих працівників у деревообробній та меблевій галузі	Питома вага працівників деревообробної галузі від промисловості, %	Зміна чисельності працівників зайнятих у деревообробній галузі, %
2017	2 243,5	149,5	6,7	+7,2
2018	2 227,6	159,7	7,2	+6,8
2019	2 152,5	150,9	7,0	-5,5
2020	2 098,5	152,6	7,3	+1,2
2021	2 084,5	155,8	7,5	+2,1
2022	1 737,8	128,4	7,4	-17,6

Джерело: [1]

Таблиця В. 2 – Топ–10 українських компаній деревообробної промисловості

Назва компанії	Дохід (тис. грн)	Область
ТОВ «Чигиринське»	52 471 000	Черкаська
Державне спеціалізоване господарське підприємство «Ліси України»	22 996 500	Київська
ТОВ «Кроноспан УА»	5 622 957	Волинська
ТОВ «Свісс Кроно»	5 411 795	Львівська
ТОВ «Кроноспан Рівне»	3 411 962	Рівненська
ТОВ «Барлінек Інвест»	2 705 756	Вінницька
ТОВ «ОДЕК» Україна	2 091 198	Рівненська
ТОВ «Коростенський завод МДФ»	1 890 698	Житомирська
ТОВ «Свиспан Лімітед»	1 616 923	Рівненська
ТОВ «Цунамі»	1 396 649	Волинська

Джерело: рейтинг сформовано на основі відкритих даних YouControl



Рисунок В. 11. – Логотип ТОВ «Летичівська меблева фабрика»

Джерело: [48]



Рисунок В. 12 – Структура управління ТОВ «Летичівська меблева фабрика»

Джерело: складено автором на основі наданої підприємством інформації

Таблиця В. 3 – Функції підрозділів ТОВ «Летичівська меблева фабрика»

Назва підрозділу	Ключові функції та обов'язки	Практичний вплив на діяльність підприємства
Виробничий відділ	<ul style="list-style-type: none"> <li>– забезпечення безперервності виробничого процесу;</li> <li>– контроль випуску продукції згідно з асортиментною політикою та стандартами якості, що актуально для деревообробної галузі, де якість матеріалів і виробів є вирішальним чинником конкурентоспроможності;</li> <li>– дотримання норм витрат матеріалів і технологічних карт</li> </ul>	Забезпечує виконання планових обсягів випуску, впливає на якість продукції та своєчасність постачання, формує операційні показники ефективності
Інженерно-технічний відділ	<ul style="list-style-type: none"> <li>– модернізація та технічне обслуговування обладнання;</li> <li>– розробка й оптимізація техпроцесів;</li> <li>– впровадження енергоефективних рішень та заходів з охорони праці</li> </ul>	Зменшує прості та технічні ризики, підвищує продуктивність і економічність виробництва, сприяє зниженню собівартості
Планово-економічний відділ	<ul style="list-style-type: none"> <li>– розрахунок калькуляції собівартості;</li> <li>– формування бюджетів і фінансових планів; аналіз витрат і контроль виконання виробничих завдань</li> </ul>	Забезпечує точність калькуляції, контроль маржинальності та економічне обґрунтування управлінських рішень
Відділ обліку та звітності (бухгалтерія)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ведення фінансового та податкового обліку;</li> <li>– підготовка звітності;</li> <li>– контроль грошових потоків і платежів</li> </ul>	Разом із бухгалтерією гарантує та забезпечує фінансову прозорість, своєчасне виконання платежів та стабільність ліквідності
Відділ збуту та постачання	<ul style="list-style-type: none"> <li>– концентрація уваги на взаємодії з контрагентами;</li> <li>– укладання договорів;</li> <li>– організація логістики і складування;</li> <li>– прогнозування попиту</li> </ul>	Впливає на обсяги реалізації, оптимізацію запасів і своєчасність поставок, безпосередньо формує виручку

Джерело: сформовано за дослідженням системи управління підприємства

Таблиця В. 4 – Основні техніко–економічні показники підприємства

Показники	Роки			Відхилення			
	2022	2023	2024	Абсолютне. +/-		Відносне, %	
				2023/ 2022	2024/ 2023	2023/ 2022	2024/ 2023
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	3 777	4 180	3 300	403	-880	110,67	78,95
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	2 834	3 254	2557	420	-697	114,82	78,58
Середньооблікова чисельність:							
– працівників, осіб;	15	12	9	-3	-3	80	75
– робітників, осіб	10	7	4	-3	-3	70	57,14
Чистий дохід на 1 особу:							
– одного працівника, тис. грн;	251,80	348,33	366,67	96,53	18,33	138,34	105,26
– одного робітника, тис. грн	377,70	597,14	825	219,44	227,86	158,10	138,16
Фонд заробітної плати, тис. грн	1 003,74	1 020,66	770,69	16,92	-249,97	101,69	75,51
Середньорічна заробплата:							
– одного працівника, грн/особу;	251,80	348,33	366,67	96,53	18,33	138,34	105,26
– одного робітника, грн/особу	377,70	597,14	825	219,44	227,86	158,10	138,16
Валовий прибуток, тис. грн	943	926	743	-17	-183	98,20	80,24
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн	104	29	50	-75	21	27,88	172,41
Чистий прибуток, тис. грн	84	13	26	-71	13	15,48	200,00
Необоротні активи, тис. грн	629	582	545	-47	-37	92,53	93,64
Середньорічна кількість працівників, чол.	15	12	9	-3	-3	80,00	75,00
Власний капітал, тис. грн.	178	191	217	13	26	107,30	113,61
Операційні витрати, тис. грн	6 640	6 955	4 843	315	-2 112	104,74	69,63
Вартість активів, тис. грн	2 057,5	2 267	1 943,5	209,5	-323,5	110,18	85,73

Джерело: [2–4],[25–30]

Таблиця В. 5 – Аналіз продуктивності праці у період з 2022 по 2024 роки

Показник	Рік		Відхилення	
	2023	2024	абсолютні	%
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	4 180	3 300	–880	–21,05
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	12	9	–3	–25,00
в тому числі робітників	7	4	–3	–42,86
Питома вага робітників в загальній чисельності персоналу, %	58,33	44,44	–13,89	–23,81
Кількість відпрацьованого часу за рік робітниками, людино–днів, тис.	1,84	0,88	–0,96	–52,32
– людино–годин, тис.	12,99	6,58	–6,42	–49,38
Кількість днів відпрацьованих одним робітником	263,00	219,44	–43,56	–16,56
Середня тривалість робочого дня, год.	7,06	7,49	0,44	6,16
Середня кількість годин, відпрацьованих одним робітником	1 856,42	1 644,44	–211,97	–11,42
Середня продуктивність праці одного робітника, грн (відповідно відпрацьованого загального часу робітниками)	597,14	825,00	227,86	38,16
Середня продуктивність праці одного працівника, грн	2 270,51	3 759,49	1 488,99	65,58
Середня продуктивність праці одного робітника, грн (відповідно відпрацьованого загального часу працівниками)	187,64	222,97	117,69	62,72

Джерело: створено та розраховано автором на основі [28–30]

Таблиця В. 6 – Динаміка обсягу виробництва товарної продукції

Рік	Фактичний обсяг виробництва продукції (робіт, послуг), тис. грн	Темпи зростання, %
2022	3 777	–
2023	4 180	110,67
2024	3 300	78,95

Джерело: складено автором на основі [25–27]

Таблиця В. 7 – Динаміка обсягів виробництва та реалізації продукції підприємства за 2022–2024 рр., од

Продукція	Роки			Відхилення, 2024/2022 рр.		Відхилення, 2024/2023 рр.	
	2022	2023	2024	абсолютне, тис. грн.	відносне, %	абсолютне, тис. грн.	відносне, %
1	2	3	4	5	6	7	
25. НАПІВФАБРИКАТИ	8,5	30	9,5	1	111,7647	-20,5	31,66667
Пиломатеріал н/о твердих порід (сухий)	–	–	5	–	–	–	–
Прокладки дерев'яні (25)	8,5	–	4,5	-4	52,94118	–	–
Піддон дерев'яний 1200 x 800	–	30	–	–	–	–	–
26. ГОТОВА ПРОДУКЦІЯ	32030,453	32212,57	34695,206	2664,753	108,3194	2482,634	107,707
ІНША ПРОДУКЦІЯ ДЕРЕВООБРОБНОГО ЦЕХУ	165,453	245,572	355,206	189,753	214,687	109,634	144,6443
Заготовка з ясеня сира, мікс 53 x 110 – 510 x 3000	–	57,847	–	–	–	–	–
Заготовки грабові строг сухі 550 –1090 x 79 x 22 мм	53,356	29,567	–	–	–	–	–
Заготовки грабові строг сухі 710–860 x 41 x 22 мм	40,524	17,721	–	–	–	–	–
Пиломатеріал	–	46,706	172,661	–	–	125,955	369,6763
Пиломатеріал ясен	–	–	166,045	–	–	–	–
Пиломатеріал н/о мп сухий (вільха)	7,25	–	–	–	–	–	–
Пиломатеріал н/о мп сухий (ясен)	64,323	82,801	16,5	-47,823	25,65179	-66,301	19,9273
Пиломатеріал обрізаний граб сирий	–	10,265	–	–	–	–	–
Пиломатеріал необрізний твердих порід сухий	–	0,665	–	–	–	–	–
РУЧКИ ДО САДОВО-ГОСПОДАРСЬКОГО ІНВЕНТАРЯ	31865	31967	34340	2475	107,7671	2373	107,4233
Ручки до кирки L 0.90 м	1300	2257	2820	1520	216,9231	563	124,9446
Ручки до кирки L 0.30 м	2800	200	300	-2500	10,71429	100	150
Ручки до кувалди L 0.40 м (2 кг)	2400	260	660	-1740	27,5	400	253,8462
Ручки до кувалди L 0.50 м (4 кг)	1500	400	380	-1120	25,33333	-20	95
Ручки до кувалди L 0.60 м (6 кг)	1450	900	1810	360	124,8276	910	201,1111
Ручки до кувалди L 0.75 м (8 кг)	1520	1170	2860	1340	188,1579	1690	244,4444
Ручка до лопати L 1.10 м (I сорт)	860	810	900	40	104,6512	90	111,1111
Ручка до лопати L 1.20 м (I сорт)	3160	4880	9340	6180	295,5696	4460	191,3934
Ручка до молотка L 0.30 м (0.3 кг)	500	700	550	50	110	-150	78,57143

Продовження табл. В. 7

1	2	3	4	5	6	7	8
Ручка до молотка L 1.32 м (10.5 кг)	2150	910	710	-1440	33,02326	-200	78,02198
Ручка до молотка L 1.37 м (10.8 кг)	2720	1495	1325	-1395	48,71324	-170	88,62876
Ручки до сокири L 0.40 м	4800	2932	3100	-1700	64,58333	168	105,7299
Ручки до сокири L 0.50 м	2415	2362	2200	-215	91,09731	-162	93,14141
Ручки до сокири L 0.60 м	2400	4682	4040	1640	168,3333	-642	86,28791
Ручки до сокири L 0.80 м	1890	8009	3345	1455	176,9841	-4664	41,76551
Разом	32038,953	32242,572	34704,706	2665,753	108,3203	2462,134	107,6363

Джерело: розраховано автором на основі [13–15]

Таблиця В. 8 – Аналіз динаміка та структура випуску продукції ТОВ «Летичівська меблева фабрика»

Продукція	2022 рік		2023 рік		2024 рік		Відхилення питомої ваги	
	грн	питома вага, %	грн	питома вага, %	грн	питома вага, %	2024/2022 рр.	2024/2023 рр.
1	2	3	4	5	6	7	8	9
<b>25. НАПІВФАБРИКАТИ</b>	63 947,45	3,57	6 172,38	0,25	43 824,89	1,64	-1,92	1,39
Пиломатеріал н/о твердих порід (сухий)	–	–	6 172,38	0,25	–	–	–	–
Пиломатеріал обрізаний сирий (сосна)	–	–	–	–	17 412,09	0,65	–	–
Прокладки дерев'яні (25)	63 947,45	3,57	–	–	26 412,8	0,99	-2,57	–
Піддон дерев'яний 1200 x 800	–	–	6 172,38	0,25	–	–	–	–
<b>26. ГОТОВА ПРОДУКЦІЯ</b>	1 729 742,96	96,43	2 429 514,47	99,75	2 624 757,9	98,39	1,96	-1,35
<b>ІНША ПРОДУКЦІЯ ДЕРЕВООБРОБНОГО ЦЕХУ</b>	1 312 610,73	73,18	1 665 193,79	68,37	1 841 382,08	69,03	-4,15	0,66
Заготовка з ясеня сира, мікс 53 x 110 – 510 x 3000	–	–	391 284,14	16,06	–	–	–	–
Заготовки грабові строг сухі 550 –1090 x 79 x 22 мм	518 822,75	28,92	313 580,66	12,87	–	–	–	–
Заготовки грабові строг сухі 710–860 x 41 x 22 мм	391 333,68	21,82	197 021,77	8,09	–	–	–	–

## Продовження таблиці В. 8

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Пиломатеріал	–	–	222 019,5	9,12	748 489,04	28,06	–	18,94
Пиломатеріал ясен	–	–	–	–	106 784,94	4,00	–	–
Пиломатеріал н/о мп сухий (вільха)чв	22 317,23	1,24	–	–	–	–	–	–
Пиломатеріал н/о мп сухий (ясен)	380 137,07	21,19	497 395,22	20,42	986 108,1	36,97	15,77	16,55
Пиломатеріал обрізаний граб сирий	–	–	3 580,42	0,15	–	–	–	–
Пиломатеріал необрізний твердих порід сухий	–	–	40 312,08	1,66	–	–	–	–
РУЧКИ ДО САДОВО-ГОСПОДАРСЬКОГО ІНВЕНТАРЯ	417 132,23	23,26	764 320,68	31,38	783 375,82	29,37	6,11	–2,01
Ручки до кирки L 0.90 м	27 171,21	1,51	67 638,68	2,78	79 568,65	2,98	1,47	0,21
Ручки до кирки L 0.30 м	24 242,92	1,35	2 009,55	0,08	2 982,41	0,11	–1,24	0,03
Ручки до кувалди L 0.40 м (2 кг)	27 191,42	1,52	4 431,99	0,18	9 767,71	0,37	–1,15	0,18
Ручки до кувалди L 0.50 м (4 кг)	11 336,5	0,63	7 418,89	0,30	5 916,27	0,22	–0,41	–0,08
Ручки до кувалди L 0.60 м (6 кг)	19 296,47	1,08	17 172,22	0,71	31 603,48	1,18	0,11	0,48
Ручки до кувалди L 0.75 м (8 кг)	21 514,8	1,20	29 283,3	1,20	60 724,08	2,28	1,08	1,07
Ручка до лопати L 1.10 м (I сорт)	20 227,91	1,13	26 981,17	1,11	29 146,61	1,09	–0,04	–0,02
Ручка до лопати L 1.20 м (I сорт)	76 218,51	4,25	170 765,52	7,01	312 261,02	11,71	7,46	4,69
Ручка до молотка L 0.30 м (0.3 кг)	3 747,43	0,21	7 118,78	0,29	5 461,57	0,20	0,00	–0,09
Ручка до молотка L 1.32 м (10.5 кг)	18 034,93	1,01	9 279,13	0,38	7 019,81	0,26	–0,74	–0,12
Ручка до молотка L 1.37 м (10.8 кг)	25 170,2	1,40	15 434,36	0,63	12 938,6	0,49	–0,92	–0,15
Ручки до сокири L 0.40 м	50 528,5	2,82	49 972,1	2,05	45 462,73	1,70	–1,11	–0,35
Ручки до сокири L 0.50 м	28 540,13	1,59	40 772,86	1,67	33 276,06	1,25	–0,34	–0,43
Ручки до сокири L 0.60 м	30 833,84	1,72	103 045,48	4,23	71 502,5	2,68	0,96	–1,55
Ручки до сокири L 0.80 м	27 075,46	1,51	212 996,65	8,74	75 744,32	2,84	1,33	–5,91
Разом	1 793 690,41	100,00	2 435 686,85	100,00	2 667 582,79	100,00	–	–

Джерело: складено автором на основі [13–15]

Таблиця В. 9 – Результати АВС–класифікації продукції за внеском у загальний обсяг продажів ТОВ «Летичівська меблева фабрика» (2022–2024 рр.)

Найменування	Обсяг продажу, грн			Сума за три роки, грн	Питома вага, %	Кумулятивна вага, %	А/В/С
	2022 рік	2023 рік	2024 рік				
Пиломатеріал н/о мп сухий (ясен)	380 137,07	497 395,22	986 108,1	1 863 640,39	27,02 %	27,02 %	А
Ручка до лопати L 1.20 м (I сорт)	76 218,51	170 765,52	312 261,02	559 245,05	8,11 %	35,13 %	А
Ручки до сокири L 0.80 м	27 075,46	212 996,65	75 744,32	315 816,43	4,58 %	39,71 %	А
Ручки до сокири L 0.60 м	30 833,84	103 045,48	71 502,5	205 381,82	2,98 %	42,69 %	А
Ручки до кирки L 0.90 м	27 171,21	67 638,68	79 568,65	174 378,54	2,53 %	45,22 %	А
Ручки до сокири L 0.40 м	50 528,5	49 972,1	45 462,73	145 963,33	2,12 %	47,33 %	А
Ручки до кувалди L 0.75 м (8 кг)	21 514,8	29 283,3	60 724,08	111 522,18	1,62 %	48,95 %	А
Ручки до сокири L 0.50 м	28 540,13	40 772,86	33 276,06	102 589,05	1,49 %	50,44 %	В
Ручка до лопати L 1.10 м (I сорт)	20 227,91	26 981,17	29 146,61	76 355,69	1,11 %	51,54 %	В
Ручки до кувалди L 0.60 м (6 кг)	19 296,47	17 172,22	31 603,48	68 072,17	0,99 %	52,53 %	В
Ручка до молотка L 1.37 м (10.8 кг)	25 170,2	15 434,36	12 938,6	53 543,16	0,78 %	53,31 %	В
Ручки до кувалди L 0.40 м (2 кг)	27 191,42	4 431,99	9 767,71	41 391,12	0,60 %	53,91 %	В
Ручка до молотка L 1.32 м (10.5 кг)	18 034,93	9 279,13	7 019,81	34 333,87	0,50 %	54,40 %	В
Ручки до кирки L 0.30 м	24 242,92	2 009,55	2 982,41	29 234,88	0,42 %	54,83 %	В
Ручки до кувалди L 0.50 м (4 кг)	11 336,5	7 418,89	5 916,27	24 671,66	0,36 %	55,19 %	В
Ручка до молотка L 0.30 м (0.3 кг)	3 747,43	7 118,78	5 461,57	16 327,78	0,24 %	55,42 %	В
Разом	1 793 690,41	2 435 686,85	2 667 582,79	6 896 960,05	100,00 %	–	–

Джерело: складено та розраховано автором за Додатком В, таблицею В. 8

Таблиця В. 10 – Результати проведення двофакторного АВС–аналізу

Найменування	Прибуток, грн	Питома вага, %	Кумулятивна вага, %	Група А/В/С	Кількість, од	Питома вага, %	Кумулятивна вага, %	Група А/В/С	Клас товару)
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ручка до лопати L 1.20 м (I сорт)	312 261,02	11,70	11,70	А	185	26,91	26,91	А	АА
Пиломатеріал н/о мп сухий (ясен)	986 108,1	36,95	48,65	А	16,5	0,05	99,97	С	АС
Пиломатеріал	748 489,04	28,05	76,70	В	172,661	0,50	99,45	С	ВС

## Продовження таблиці В. 10

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ручки до кирки L 0.90 м	79 568,65	2,98	79,68	В	2820	8,13	73,49	В	ВВ
Ручки до сокири L 0.80 м	75 744,32	2,84	82,52	С	3345	9,64	48,19	А	СА
Ручки до сокири L 0.60 м	71 502,5	2,68	85,20	С	4040	11,64	38,55	А	СА
Ручки до кувалди L 0.75 м (8 кг)	60 724,08	2,28	87,4	С	2860	8,24	65,37	В	СВ
Ручки до сокири L 0.40 м	45 462,73	1,70	89,18	С	3100	8,93	57,12	В	СВ
Ручки до сокири L 0.50 м	33 276,06	1,25	90,43	С	2200	6,34	79,83	В	СВ
Пиломатеріал ясен	106 784,94	4,00	94,43	С	166,045	0,48	99,93	С	СС
Ручки до кувалди L 0.60 м (6 кг)	31 603,48	1,18	95,61	С	1810	5,22	85,05	С	СС
Ручка до лопати L 1.10 м (I сорт)	29 146,61	1,09	96,71	С	900	2,59	91,46	С	СС
Ручка до молотка L 1.37 м (10.8 кг)	12 938,6	0,48	97,19	С	1325	3,82	88,86	С	СС
Ручка до молотка L 1.32 м (10.5 кг)	7 019,81	0,26	97,45	С	710	2,05	93,50	С	СС
Прокладки дерев'яні (25)	26 412,8	0,99	98,44	С	4,5	0,01	99,99	С	СС
Пиломатеріал обрізаний сирий (сосна)	17 412,09	0,65	99,10	С	5	0,01	100,00	С	СС
Ручки до кувалди L 0.40 м (2 кг)	9 767,71	0,37	99,46	С	660	1,90	95,40	С	СС
Ручки до кувалди L 0.50 м (4 кг)	5 916,27	0,22	99,68	С	380	1,09	98,08	С	СС
Ручка до молотка L 0.30 м (0.3 кг)	5 461,57	0,20	99,89	С	550	1,58	96,99	С	СС
Ручки до кирки L 0.30 м	2 982,41	0,11	100,00	С	300	0,86	98,95	С	СС

Джерело: розраховано автором за Додатком В, таблицею В. 8

## Таблиця В. 11 – Зведені результати одновимірного АВС-аналізу

Група	Кількість товарних позицій	Частка в доході, %	Частка в асортименті, %
А	2	48,65	10,00
В	2	31,03	10,00
С	16	20,32	80,00
Разом	20	100,00	100,00

Джерело: розраховано автором на основі Додатку В, таблиці В. 9

Таблиця В. 12 – Результати XYZ-аналізу стабільності попиту (2022–2024 рр.)

Найменування	Обсяг продажу, грн			Сума за три роки, грн	Коефіцієнт варіації	X/Y/Z
	2022 рік	2023 рік	2024 рік			
Пиломатеріал н/о мп сухий (ясен)	380 137,1	497 395,2	986 108,1	1 863 640	42,24 %	Z
Ручка до лопати L 1.20 м (I сорт)	76 218,51	170 765,5	312 261	559 245,1	52,03 %	Z
Ручки до сокири L 0.80 м	27 075,46	212 996,7	75 744,32	315 816,4	74,78 %	Z
Ручки до сокири L 0.60 м	30 833,84	103 045,5	71 502,5	205 381,8	43,18 %	Z
Ручки до кирки L 0.90 м	27 171,21	67 638,68	79 568,65	174 378,5	38,58 %	Z
Ручки до сокири L 0.40 м	50 528,5	49 972,1	45 462,73	145 963,3	4,66 %	X
Ручки до кувалди L 0.75 м (8 кг)	21 514,8	29 283,3	60 724,08	111 522,2	45,60 %	Z
Ручки до сокири L 0.50 м	28 540,13	40 772,86	33 276,06	102 589,1	14,73 %	Y
Ручка до лопати L 1.10 м (I сорт)	20 227,91	26 981,17	29 146,61	76 355,69	14,92 %	Y
Ручки до кувалди L 0.60 м (6 кг)	19 296,47	17 172,22	31 603,48	68 072,17	28,04 %	Z
Ручка до молотка L 1.37 м (10.8 кг)	25 170,2	15 434,36	12 938,6	53 543,16	29,57 %	Z
Ручки до кувалди L 0.40 м (2 кг)	27 191,42	4 431,99	9 767,71	41 391,12	70,44 %	Z
Ручка до молотка L 1.32 м (10.5 кг)	18 034,93	9 279,13	7 019,81	34 333,87	41,51 %	Z
Ручки до кирки L 0.30 м	24 242,92	2 009,55	2 982,41	29 234,88	105,28 %	Z
Ручки до кувалди L 0.50 м (4 кг)	11 336,5	7 418,89	5 916,27	24 671,66	27,78 %	Z
Ручка до молотка L 0.30 м (0.3 кг)	3 747,43	7 118,78	5 461,57	16 327,78	25,29 %	Z
Разом	1 793 690	2 435 687	2 667 583	6 896 960	–	–

Джерело: складено автором на основі проведених розрахунків

Таблиця В. 13 – Результати аналізу товарної політики підприємства

Найменування	Група
Пиломатеріал н/о мп сухий (ясен)	AZ
Ручка до лопати L 1.20 м (I сорт)	AZ
Ручки до сокири L 0.80 м	AZ
Ручки до сокири L 0.60 м	AZ
Ручки до кирки L 0.90 м	AZ
Ручки до сокири L 0.40 м	AX
Ручки до кувалди L 0.75 м (8 кг)	AZ
Ручки до сокири L 0.50 м	BY
Ручка до лопати L 1.10 м (I сорт)	BY
Ручки до кувалди L 0.60 м (6 кг)	BZ
Ручка до молотка L 1.37 м (10.8 кг)	BZ
Ручки до кувалди L 0.40 м (2 кг)	BZ
Ручка до молотка L 1.32 м (10.5 кг)	BZ
Ручки до кирки L 0.30 м	BZ
Ручки до кувалди L 0.50 м (4 кг)	BZ
Ручка до молотка L 0.30 м (0.3 кг)	BZ

Джерело: узагальнено автором на основі Додатку В, таблиць В. 9 – В. 11

Таблиця В. 14 – Матриця SWOT (сильні та слабкі сторони, можливості та загрози)

Сильні сторони	Слабкі сторони
1	2
– Висока якість виробів із натурального дерева (пиломатеріали, ручки для садово-господарського інвентарю) та використання екологічно чистої сировини, що відповідає тренду на «зелене» виробництво	– Обмежена диверсифікація основного асортименту – акцент переважно на класичні вироби без активного оновлення дизайну
– Гнучка система ціноутворення: індивідуальні ціни для оптових клієнтів, нижчі за середньо ринкові	– Недостатньо розвинений напрям онлайн-продажів – власний інтернет-магазин охоплює лише другорядний вид діяльності (виготовлення меблевих товарів)
– Стабільні відносини з постійними партнерами та клієнтами, що забезпечують стабільний попит	– Обмежена маркетингова активність – слабка реклама у соцмережах та низька впізнаваність бренду серед нових споживачів
– Наявність власного цеху та матеріально-технічної бази, що дозволяє контролювати якість на всіх етапах виготовлення	– Відсутність чіткої довгострокової стратегії розвитку товарного асортименту та управління брендом
– Досвідчений персонал і налагоджений виробничий процес, що підтримує стабільну якість продукції	– Висока собівартість через залежність від постачальників сировини та підвищення енерговитрат у воєнний період

## Продовження таблиці В. 14

1	2
Можливості	Загрози
– Розвиток онлайн-продажів через модернізацію інтернет-магазину та активне просування у соцмережах	– Посилення конкуренції з боку дешевих імпортних товарів з деревини (особливо з Польщі, Туреччини та Китаю), які можуть мати сильну присутність онлайн і пропонувати нижчі ціни через менші витрати на виробництво та логістику
– Освоєння нових ринкових ніш – ручки до садово-господарського інвентаря з комбінованих матеріалів (дерево + метал, дерево)	– Зниження купівельної спроможності населення та зростання витрат на виробництво, що може призвести до зменшення попиту на нові, більш дорогі товари
– Розширення експортного потенціалу через участь у міжнародних онлайн-платформах (Etsy, Prom, Amazon)	– Коливання цін на деревину та нестабільність логістичних ланцюгів, що може ускладнити постачання продукції на міжнародні ринки
– Підвищення конкурентоспроможності завдяки акценту на екологічності та локальному виробництву	– Ризик технологічного відставання через недостатнє оновлення обладнання та інноваційних процесів деревообробки
– Удосконалення технологій обробки деревини та впровадження енергозберігаючого обладнання	– Ризик перебоїв у постачанні сировини через воєнні дії та логістичні обмеження, що можуть вплинути на виробничі процеси

Джерело: складено автором на основі дослідження діяльності ТОВ «Летичівська меблева фабрика»

Таблиця В. 15 – Матриця значущості (перехресне оцінювання)

		Сильні сторони (strengths)					Слабкі сторони (weaknesses)				
		S1: Якісні та екологічно чисті вироби з дерева	S2: Гнучке ціноутворення для опту	S3: Стабільні відносини з партнерами	S4: Власний цех, контроль якості	S5: Досвідчений персонал, відпрацьований процес	W1: Мало різноманітності асортименту	W2: Слабко розвинені онлайн продажі	W3: Низька впізнаваність бренду	W4: Відсутня стратегія асортименту	W5: Висока собівартість виробництва
Загрози (threats)	T1: Конкуренція дешевим імпортом	4	5	3	3	3	4	2	4	4	5
	T2: Падіння купівельної спроможності	3	4	3	3	3	3	2	3	4	5
	T3: Зростання цін та логістичні ризики	4	3	3	4	4	2	1	1	3	4
	T4: Технічне відставання обладнання	3	2	2	5	4	2	3	2	5	4
	T5: Перебої постачання через війну	5	2	3	4	2	1	1	1	5	3
Можливості (opportunities)	O1: Модернізація інтернет-магазину, просування	4	3	2	3	2	4	5	4	3	3
	O2: Нові ніші: комбіновані матеріали	3	3	3	4	4	5	3	3	3	4
	O3: Розвиток експорту на платформах	5	4	2	3	3	4	4	4	4	4
	O4: Акцент на екологічності й локальності	5	2	2	3	2	2	3	4	4	3
	O5: Енергоефективні технології обробки деревини	3	3	2	5	4	3	3	3	4	5

Джерело: оцінено автором на основі Додатку В, таблиці В. 14

Таблиця В. 16 – Оцінка суттєвості переваг та недоліків сильних і слабких сторін, а також важливості загроз і можливостей зовнішнього середовища

Сильні сторони		Можливості	
Висока якість виробів із натурального дерева (пиломатеріали, ручки для садово-господарського інвентарю) та використання екологічно чистої сировини, що відповідає тренду на «зелене» виробництво	39	Розвиток онлайн-продажів через модернізацію інтернет-магазину та активне просування у соцмережах.	33
Гнучка система ціноутворення: індивідуальні ціни для оптових клієнтів, нижчі за середньо ринкові	31	Освоєння нових ринкових ніш – матеріали з комбінованих матеріалів (дерево + метал + текстиль)	35
Стабільні відносини з постійними партнерами та клієнтами, що забезпечують стабільний попит	25	Розширення експортного потенціалу через участь у міжнародних онлайн-платформах (Etsy, Prom, Amazon)	37
Наявність власного цеху та матеріально-технічної бази, що дозволяє контролювати якість на всіх етапах виготовлення	37	Підвищення конкурентоспроможності завдяки акценту на екологічності та локальному виробництву	30
Досвідчений персонал і налагоджений виробничий процес, що підтримує стабільну якість продукції	31	Удосконалення технологій обробки деревини та впровадження енергозберігаючого обладнання	35
Слабкі сторони		Загрози	
Обмежена диверсифікація основного асортименту – акцент переважно на класичні вироби без активного оновлення дизайну	30	Посилення конкуренції з боку дешевих імпортованих елементів, які можуть мати сильну присутність онлайн і пропонувати нижчі ціни через менші витрати на виробництво та логістику	37
Недостатньо розвинений напрям онлайн-продажів – занепад власного інтернет-магазину та офіційного сайту ще на початку 2000-х років	27	Зниження купівельної спроможності населення та зростання витрат на виробництво, що може призвести до зменшення попиту на нові, більш дорогі товари	33
Обмежена маркетингова активність – майже відсутня реклама у соцмережах та низька впізнаваність бренду серед нових регіональних споживачів	29	Коливання цін на деревину та нестабільність логістичних ланцюгів, що може ускладнити постачання продукції на міжнародні ринки	29
Відсутність чіткої довгострокової стратегії розвитку товарного асортименту та управління брендом	39	Ризик технологічного відставання через недостатнє оновлення обладнання та інноваційних процесів деревообробки	32
Висока собівартість через залежність від постачальників сировини та підвищення енерговитрат у воєнний період	40	Ризик перебоїв у постачанні сировини через воєнні дії та логістичні обмеження, що можуть вплинути на виробничі процеси	27

Джерело: узагальнено автором на основі Додатку В, таблиці В. 15

Таблиця В. 17 – Проблемне поле

		Сильні сторони				Слабкі сторони					
		Якісні та екологічно чисті вироби з дерева	Гнучке ціноутворення для опту	Стабільні відносини з партнерами	Власний цех, контроль якості	Досвідчений персонал, відпрацьований процес	Мало різноманітності асортименту	Слабко розвинені онлайн-продажі	Низька впізнаваність бренду	Відсутня стратегія асортименту	Висока собівартість виробництва
1		2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Загрози	Конкуренція дешевим імпортом	4–5 Підготувати серію сертифікованих екологічних виробів із FSC-маркуванням і гнучкими знижками для гуртових клієнтів, щоб позиціонувати продукцію як «якісну українську альтернативу імпорту»	3–3 Впровадити систему партнерських програм з фіксованими цінами та відтермінуванням платежів для постійних клієнтів у періоди низького попиту	3–3–4 Розробити 2–3 нові модульні колекції меблів у різних цінових сегментах на основі наявних виробничих можливостей		3–2 Запустити онлайн-платформу з конфігуратором товарів, що дозволить покупцям самостійно обирати дизайн та матеріали в межах різних цінових категорій		2–4 Запустити фірмовий онлайн-магазин з функцією 3D-візуалізації меблів і просуванням через соціальні мережі		4 Розробити асортиментну стратегію з чітким поділом на преміум, стандарт і економічні сегменти для різних ринкових ніш	5 Провести енергоаудит та замінити обладнання на енергоефективне з метою зниження витрат і цінової конкуренції з імпортом
	Зниження купівельної спроможності населення	3–4 Розробити економічну серію екологічних товарів із локальної сировини з можливістю оптових знижок для дилерів, орієнтованих на масового споживача		3–3 Оптимізувати технологічний процес для створення лінійки ручок середнього цінового сегмента без втрати якості шляхом використання локальних матеріалів	3–4–5 Розробити маркетингову концепцію «якість за розумну ціну» з перерозподілом асортименту на базові позиції, що забезпечують максимальну маржинальність при знижених витратах						
	Коливання цін на деревину, логістичні складнощі	4–3–3 Впровадити довгострокові контракти з постачальниками деревини на фіксовані обсяги з можливістю бартерних або сезонних знижок у межах партнерських програм		4–4–2 Розширити асортимент за рахунок комбінованих моделей ручок до садовогосподарського інвентаря та подальше виробництво самих готових інвентарів (дерево + МДФ, фанера, метал), що зменшить залежність від цін на деревину		1–1 Створити комунікаційну кампанію у соцмережах із наголосом на «власне українське» та прозоре походження сировини, щоб підвищити довіру й залучити клієнтів напряму без посередників		3–4 Провести аудит структури собівартості та сформуванати асортиментну матрицю з фокусом на продукти, які забезпечують найвищу рентабельність при мінімальних матеріальних витратах			

Продовження таблиця В. 17

1		2		3	4	5		6	7		8	9	10	11
	Ризик технологічного відставання	3–2 Інвестувати в оновлення базового обладнання для підвищення точності обробки деревини та стабільності якості при збереженні конкурентної собівартості		2–3 Укласти довгострокові партнерські угоди з постачальниками матеріалів на умовах взаємної підтримки та пріоритетного забезпечення у кризових періодах	4–2 Запровадити внутрішню програму модернізації виробництва через поступову автоматизацію окремих операцій без повної заміни технологічної лінії		4–2 Запровадити внутрішню програму модернізації виробництва через поступову автоматизацію окремих операцій без повної заміни технологічної лінії	1–1–1 Створити серію сучасних моделей із цифровими 3D–візуалізаціями та онлайн–конструктором, щоб демонструвати інноваційність продукції навіть без масштабного технічного оновлення		5–3 Розробити технологічну карту виробництва для кожної категорії меблів і впровадити стандарти оптимального використання матеріалів для зменшення відходів				
	Перебої з постачанням через війну	5 Організувати запас деревини з місцевих джерел і сертифікованих лісгоспів для забезпечення безперебійності виробництва	2 Запровадити гнучкі контракти з партнерами, коригуючи ціни залежно від зміни витрат на логістику та матеріали без втрати клієнтів		4 Налагодити прями закупівлі у місцевих деревообробних підприємств для скорочення логістичного плеча та ризику зриву поставок			2–1–1 Переналаштувати виробничий процес під виготовлення універсальних моделей з кількох видів матеріалів, доступних на ринку, з одночасним просуванням цих моделей онлайн		1–5–3 Сформувати оновлений продуктивний портфель з фокусом на найрентабельніші позиції та розробити бренд–повідомлення «вироблено в Україні – стабільно і надійно»				
Можливості	Модернізація інтернет–магазину, просування	4–3–2–3–3–3 Запустити digital–кампанію «Еко–якість з українського дерева» з онлайн–знижками для партнерів і промоціями у Facebook/Instagram		3–2 Створити серію відео–оглядів виробництва для онлайн–платформ, щоб підкреслити ручну якість і прозорість процесу виготовлення меблів			4–5–4–5–3–3 Оновити сайт, додавши каталог нових моделей і можливість онлайн–конфігурації виготовленої готової продукції з двома категоріями (пиломатеріали та садово–господарський інвентар), супроводивши це таргетованою рекламою		3 Створити онлайн–матрицю асортименту за категоріями з акцентом на найбільш клікабельні позиції		3 Перенести частину продажів у формат «прямо з виробництва», щоб мінімізувати посередницькі витрати і запропонувати нижчі онлайн–ціни			
	Нові ніші: комбіновані матеріали			4 Інвестувати у встановлення компактної металообробної дільниці для створення комбін. конструкцій без залучення зовнішніх підрядників		4 Провести внутрішні технічні тренінги для працівників з освоєння нових матеріалів та технологій складання комбінованих товарів				3 Сформувати продуктивний план розвитку з урахуванням частки комбінованих виробів і визначити ключові категорії для їх поступового впровадження		4 Розробити серію комбінованих товарів з використанням металевих елементів власного виготовлення для зниження витрат на деревину		

## Кінець таблиці В. 17

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Розвиток експорту на міжнародних платформах (Etsy, Amazon)	5–4–2–3 Підготувати англomовну колекцію меблів з екологічним сертифікатом і гнучкими оптовими пропозиціями для пілотного запуску на Etsy та Amazon Handmade				3–4–4–2–2–3 Створити оновлену колекцію дизайнерських ручок до садово–господарського інвентарю у скандинавському та еко–стилі з локальним позиціонуванням і представити її на міжнародних онлайн–платформах із фокусом на ручну роботу, якість та автентичність виробництва		4 Організувати внутрішній дизайнерський хакатон серед майстрів для створення нових моделей меблів у сучасному стилі без залучення зовнішніх дизайнерів	4 Розробити експортно орієнтовану продуктову стратегію з фокусом на нішеві товари: ручки з натуральної деревини, декор і вибори ручної роботи	4 Оптимізувати виробництво під малосерійні партії для онлайн–продажів із використанням модульних шаблонів і зменшення відходів деревини	
Зростання попиту на екотовари й локальності	5 Запустити бренд «Made in Letichev» з позиціонуванням товарів як екологічного локального продукту українського виробництва	2 Впровадити гнучку систему оптових контрактів для еко–магазинів та інтернет–ритейлерів із різних регіонів України та ЄС	2–3 Організувати спільні виробничо–збутові кооперації з локальними дизайнерами чи майстернями для розширення асортименту та збільшення виробничих потужностей		4–3 Впровадити програму ребрендингу з фокусом на екологічність і «українське походження», поєднану з енергоефективною модернізацією для зниження собівартості					
Удосконалення технологій та енергоефективність	3–3 Інвестувати у сучасні енергоощадні сушильні камери для деревини, що підвищить екологічність продукції та дозволить знизити витрати на етапі виробництва для оптових клієнтів		2 Реалізувати спільні інвестиційні проекти з постійними партнерами для модернізації обладнання та впровадження енергозберігаючих технологій	5–4 Встановити сучасні автоматизовані системи управління процесами для точного контролю витрат на кожному етапі	3 Впровадити модульні виробничі лінії, які дозволять швидко переналаштуватися під виготовлення нових моделей без суттєвих енергозатрат	3–3–4 Запустити комунікаційну кампанію «Ручки (мається на увазі до садово–господарського інвентаря) нового покоління» із демонстрацією сучасного енергоефективного виробництва, підкріплену оновленим сайтом та асортиментом		5 Замінити застаріле енергомістке обладнання на сучасні машини з рекуперацією тепла та автоматичним керуванням споживанням енергії,		

Джерело: складено автором на основі Додатку В, таблиці В. 16

Таблиця В. 18 – Оцінка пріоритетності завдань із вирішення проблем

Проблема	Оцінка
1	2
Підготувати серію сертифікованих екологічних ручок до садово–господарського інвентаря із FSC–маркуванням і гнучкими знижками для гуртових клієнтів, щоб позиціонувати продукцію як «якісну українську альтернативу імпорту»	9
Впровадити систему партнерських програм з фіксованими цінами та відтермінуванням платежів для постійних клієнтів у періоди низького попиту	6
Розробити 2–3 нові модульні колекції ручок у різних цінових сегментах на основі наявних виробничих можливостей	10
Запустити фірмовий онлайн–магазин з функцією 3D–візуалізації ручок і просуванням через соціальні мережі	6
Розробити асортиментну стратегію з чітким поділом на преміум, стандарт і економ–сегменти для різних ринкових ніш	4
Провести енергоаудит та замінити обладнання на енергоефективне з метою зниження витрат і цінової конкуренції з імпортом	5
Розробити економічну серію екологічних товарів із локальної сировини з можливістю оптових знижок для дилерів, орієнтованих на масового споживача	7
Оптимізувати технологічний процес для створення лінійки ручок середнього цінового сегмента без втрати якості шляхом використання локальних матеріалів	6
Запустити онлайн–платформу з конфігуратором товарів, що дозволить покупцям самостійно обирати дизайн та матеріали в межах різних цінових категорій	5
Розробити маркетингову концепцію «якість за розумну ціну» з перерозподілом асортименту на базові позиції, що забезпечують максимальну маржинальність при знижених витратах	12
Впровадити довгострокові контракти з постачальниками на фіксовані обсяги з можливістю бартерних або сезонних знижок у межах партнерських програм	10
Розширити асортимент за рахунок комбінованих моделей ручок (дерево + МДФ, фанера, метал), що зменшить залежність від цін на деревину	10
Створити комунікаційну кампанію у соцмережах із наголосом на «власне українське виробництво» та прозоре походження сировини, щоб підвищити довіру й залучити клієнтів напряду без посередників	2
Провести аудит структури собівартості та сформувати асортиментну матрицю з фокусом на продукти, які забезпечують найвищу рентабельність при мінімальних матеріальних витратах	7
Інвестувати в оновлення базового обладнання для підвищення точності обробки деревини та стабільності якості при збереженні конкурентної собівартості	5
Укласти довгострокові партнерські угоди з постачальниками матеріалів на умовах взаємної підтримки та пріоритетного забезпечення у кризових періодах	5
Запровадити внутрішню програму модернізації виробництва через поступову автоматизацію окремих операцій без повної заміни технологічної лінії	6
Створити серію сучасних моделей із цифровими 3D–візуалізаціями та онлайн–конструктором, щоб демонструвати інноваційність продукції навіть без масштабного технічного оновлення	3
Розробити технологічну карту виробництва для кожної категорії товарів і впровадити стандарти оптимального використання матеріалів для зменшення відходів	8
Організувати запас деревини з місцевих джерел і сертифікованих лісгоспів для забезпечення безперебійності виробництва	5

## Продовження таблиці В. 18

1	2
Запровадити гнучкі контракти з партнерами, що дозволяють коригувати ціни залежно від зміни витрат на логістику та матеріали без втрати клієнтів	2
Налагодити прямі закупівлі у місцевих деревообробних підприємств для скорочення логістичного плеча та ризику зриву поставок	4
Переналаштувати виробничий процес під виготовлення універсальних моделей ручок до садово-господарського інвентаря з кількох видів матеріалів, доступних на ринку, з одночасним просуванням цих моделей онлайн	4
Сформувати оновлений продуктивний портфель з фокусом на найбільш рентабельні позиції та розробити бренд-повід. «вироблено в Україні – стабільно і надійно»	9
Запустити digital-кампанію «Еко-якість з українського дерева» з онлайн-знижками для партнерів і промоціями у Facebook/Instagram	18
Створити серію відео-оглядів виробництва для онлайн-платформ, щоб підкреслити ручну якість і прозорість процесу виготовлення ручок	5
Інвестувати у встановлення компактної металообробної ділянки для створення комбінованих конструкцій без залучення зовнішніх підрядників	4
Провести внутрішні технічні тренінги для працівників із освоєння нових матеріалів та технологій складання комбінованих ручок до садово-господарського інвентаря	4
Оновити сайт, додавши каталог нових моделей і можливість онлайн-конфігурації товарів, супроводивши це таргетованою рекламою	24
Створити онлайн-матрицю асортименту за категоріями (пиломатеріали за розміром та деревиною; ручки до різних інструментів) з акцентом на найбільш клікабельні позиції	3
Перенести частину продажів у формат «прямо з виробництва», щоб мінімізувати посередницькі витрати і запропонувати нижчі онлайн-ціни	3
Сформувати продуктивний план розвитку з урахуванням частки комбінованих виробів і визначити ключові категорії для їх поступового впровадження	3
Розробити серію комбінованих товарів з використанням металевих елементів власного виготовлення для зниження витрат на деревину	4
Підготувати англomовну колекцію товарів з екологічним сертифікатом і гнучкими оптовими пропозиціями для пілотного запуску на Etsy та Amazon Handmade	14
Створити оновлену колекцію дизайнерських ручок у скандинавському та еко-стилі з локальним позиціонуванням і представити її на міжнародних онлайн-платформах із фокусом на ручну роботу, якість та автентичність виробництва	18
Організувати внутрішній дизайнерський хакатон серед майстрів ТОВ «Летичівська меблева фабрика» для створення нових моделей у сучасному стилі без залучення зовнішніх дизайнерів	4
Розробити експортно орієнтовану продуктову стратегію з фокусом на нішеві товари: ручки з натуральної деревини, декор і вироби ручної роботи	4
Оптимізувати виробництво під малосерійні партії для онлайн-продажів із використанням модульних шаблонів і зменшенням відходів деревини	4
Запустити бренд «Made in Letichev» із позиціонуванням ручок як екологічного локального продукту українського виробництва	5
Впровадити гнучку систему оптових контрактів для еко-магазинів та інтернет-ритейлерів із різних регіонів України та ЄС	2
Організувати спільні виробничо-збутові кооперації з локальними дизайнерами чи майстернями для розширення асортименту та збільшення виробничих потужностей	5
Запровадити програму ребрендингу з фокусом на екологічність і «українське походження», поєднану з енергоефективною модернізацією для зниження собівартості	11

Джерело: узагальнено автором на основі Додатку В, таблиці В. 17

Таблиця В. 19 – Аналіз складу та структури операційних витрат на виробництво продукції ТОВ «Летичівська меблева фабрика» за 2022–2024 рр.

Елемент витрат	Сума, тис. грн				Структура витрат, %			
	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення (+,-)	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення (+,-)
Матеріальні витрати	1 348	1 983	2 001	653	20,301	28,512	41,317	21,016
Витрати на оплату праці	1 000	987	751	-249	15,060	14,191	15,507	0,447
Відрахування на соціальні потреби	231	214	157	-74	3,479	3,077	3,242	-0,237
Амортизація основних фондів	69	60	60	-9	1,039	0,863	1,239	0,200
Інші витрати	3 992	3 711	1 874	-2118	60,120	53,357	38,695	-21,425
Повна собівартість, у т.ч.:	6 640	6 955	4 843	-1797	100,000	100,000	100,000	-
– змінні витрати;	2 348	2 970	2 752	404	35,361	42,703	56,824	21,463
– постійні витрати	4 292	3 985	2 091	-2 201	64,639	57,297	43,176	-21,463

Джерело: [25–27]

Таблиця В. 20 – Аналіз собівартості конкретних виробів за статтями витрат (калькуляція)

Стаття витрат	Витрати на одиницю продукції, грн					Структура витрат, %				
	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення		2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення	
				2023/ 2022 рр.	2024/ 2023 рр.				2023/ 2022 рр.	2024/ 2023 рр.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Ручка до молотка L 0.37 м (0.8 кг)										
Зарплата загальнопромислового персоналу	3,65	1,62	1,75	-2,03	0,13	17,57	8,95	14,69	-8,63	5,75
Загальнопромислові (цехові) витрати	1,72	2,15	1,13	0,43	-1,02	8,28	11,87	9,49	3,59	-2,38
Основна заробітна плата	3,53	3,23	1,98	-0,30	-1,25	17,00	17,84	16,62	0,84	-1,21
Відрахування на соціальні потреби	1,58	1,07	0,83	-0,51	-0,24	7,61	5,91	6,97	-1,70	1,06
Витрати на утримання устаткування	1,27	0,74	0,27	-0,53	-0,47	6,11	4,09	2,27	-2,03	-1,82
Сировина і матеріали	1,49	4,41	4,22	2,92	-0,19	7,17	24,35	35,43	17,18	11,08
Паливо і енергія	7,53	4,89	1,73	-2,64	-3,16	36,25	27,00	14,53	-9,25	-12,48
Разом	20,77	18,11	11,91	-2,66	-6,20	100,00	100,00	100,00	-	-

## Продовження таблиці В. 20

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Ручки до кувалди L 0.75 м (8 кг)										
Зарплата загальнопромислового персоналу	4,37	1,94	2,1	-2,43	0,16	15,82	6,90	8,05	-8,92	1,16
Загальнопромислові (цехові) витрати	2,06	2,58	1,35	0,52	-1,23	7,46	9,17	5,18	1,72	-4,00
Основна заробітна плата	4,24	3,88	2,37	-0,36	-1,51	15,35	13,79	9,09	-1,55	-4,71
Відрахування на соціальні потреби	1,9	1,28	1	-0,62	-0,28	6,88	4,55	3,83	-2,33	-0,72
Витрати на утримання устаткування	1,5	0,87	0,33	-0,63	-0,54	5,43	3,09	1,27	-2,34	-1,83
Сировина і матеріали	4,6	11,75	16,87	7,15	5,12	16,65	41,77	64,69	25,12	22,92
Паливо і енергія	8,96	5,83	2,06	-3,13	-3,77	32,43	20,73	7,90	-11,70	-12,83
Разом	27,63	28,13	26,08	0,5	-2,05	100,00	100,00	100,00	-	-
Ручки до лопати L 1.20 (I сорт)										
Зарплата загальнопромислового персоналу	8,75	3,88	4,2	-4,87	0,32	16,28	7,70	10,63	-8,58	2,93
Загальнопромислові (цехові) витрати	4,13	5,17	2,7	1,04	-2,47	7,68	10,26	6,83	2,58	-3,43
Основна заробітна плата	8,48	7,75	4,74	-0,73	-3,01	15,78	15,38	12,00	-0,40	-3,38
Відрахування на соціальні потреби	3,8	2,56	2	-1,24	-0,56	7,07	5,08	5,06	-1,99	-0,02
Витрати на утримання устаткування	3	1,74	0,65	-1,26	-1,09	5,58	3,45	1,65	-2,13	-1,81
Сировина і матеріали	7,67	17,64	21,09	9,97	3,45	14,27	35,01	53,38	20,74	18,37
Паливо і енергія	17,92	11,65	4,13	-6,27	-7,52	33,34	23,12	10,45	-10,22	-12,67
Разом	53,75	50,39	39,51	-3,36	-10,88	100,00	100,00	100,00	-	-

Джерело: [16–24]

Таблиця В. 21 – Аналіз показників «витрати – обсяг – прибуток» у період з 2022 по 2024 роки

Показник	Роки			Відхилення			
	2022	2023	2024	Відносне, +/-		Абсолютне, %	
				2023/2022 рр.	2024/2023 рр.	2023/2022 рр.	2024/2023 рр.
Операційний прибуток, тис. грн	104	29	50	-75	21	-72,12	72,41
Обсяг реалізації, од.	32 039	32 243	34 705	204	2462	0,64	7,64
Дохід від реалізації, тис. грн	3 777	4 180	3 300	403	-880	10,67	-21,05
Маржинальний прибуток, тис. грн	1 429	1 210	548	-219	-662	-15,33	-54,71
Коефіцієнт маржинального прибутку	0,38	0,29	0,17	-0,09	-0,12	-23,49	-42,63
Коефіцієнт змінних витрат	0,62	0,71	0,83	0,09	0,12	14,30	17,37
Точка беззбитковості, грн	11 344,22	13 766,36	12 591,79	2 422,15	-1 174,58	21,35	-8,53

Джерело: розраховано автором на основі [13–15; 27–29]

Таблиця В. 22 – Аналіз витрат на 1 грн реалізованої продукції

Показник	Рік			Відхилення, (+,-)		
	2022	2023	2024	2023/2022 рр.	2024/2023 рр.	2024/2022 рр.
Дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт та послуг, тис. грн	3 777	4 180	3 300	403	-880	-477
Повна собівартість реалізованої продукції, тис. грн	3 677	4 159	3 315	482	-844	-362
Витрати на 1 грн реалізованої продукції (витратомісткість), грн	0,974	0,995	1,005	0,021	0,010	0,031

Джерело: розраховано автором на основі [25–27]

Таблиця В. 23 – Зведені показники рентабельності за 2022–2024 рр.

Показники	Роки			Відхилення, +/-		
	2022	2023	2024	2023/2022 рр.	2024/2023 рр.	2024/2022 рр.
1	2	3	4	5	6	7
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	3 777	4 180	3 300	403	-880	-477

## Продовження таблиці В. 23

1	2	3	4	5	6	7
Повна собівартість реалізованої продукції, тис. грн	3 677	4 159	3 315	482	-844	-362
Вартість капіталу (балансу), тис. грн	2 297	2 237	1 650	-60	-587	-647
– у тому числі власного, тис. грн	178	191	217	13	26	39
Фінансовий результат, тис. грн						
– від реалізації продукції, товарів, послуг	100	21	-15	-79	-36	-115
– до оподаткування	102	16	32	-86	16	-70
– чистий	84	13	26	-71	13	-58
Рентабельність, %						
– доходу	2,22	0,31	0,79	-1,91	0,48	-1,44
– витрат	2,28	0,31	0,78	-1,97	0,47	-1,5
– капіталу	3,66	0,58	1,58	-3,08	0,99	-2,08
– власного капіталу	47,19	6,81	11,98	-40,38	5,18	-35,21

Джерело: розраховано автором на основі [3–5; 27–29]

## Таблиця В. 24 – Аналіз впливу факторів на рентабельність виробництва

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення, +/- (2024/2022 рр.)
Обсяг реалізованої продукції, тис. грн	3 777	4 180	3 300	-477
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	633,5	583	542	-91,5
Величина спожитих матеріальних ресурсів, тис. грн	1 348	1 983	2 001	653
Амортизація, тис. грн	69	60	60	-9
Витрати на оплату праці, тис. грн	1 000	987	751	-249
Інші операційні витрати, тис. грн	3 992	3 711	1 874	-2118
Матеріаломісткість, грн	0,357	0,474	0,606	0,249
Зарплатомісткість, грн	0,265	0,236	0,228	-0,037
Амортизаціомісткість, грн	0,018	0,014	0,018	0,000
Витратомісткість, грн	1,679	1,598	1,402	-0,277
Фондомісткість, грн	0,168	0,139	0,164	-0,003

Джерело: розраховано автором на основі [3–5; 27–29]

Таблиця В. 25 – Фінансові результати діяльності ТОВ «Летичівська меблева фабрика», 2022–2024 рр, тис. грн

Показники	Роки			Відхилення			
	2022	2023	2024	Абсолютне. +/-		Відносне, %	
				2023/2022 рр.	2024/2023 рр.	2023/2022 рр.	2024/2023 рр.
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід від реалізації продукції	3 777	4 180	3 300	403	-880	110,67	78,95
Собівартість реалізованої продукції	2 834	3 254	2 557	420	-697	114,82	78,58
Валовий прибуток	943	926	743	-17	-183	98,20	80,24
Інші операційні доходи	2 009	1 720	69	-289	-1651	85,61	4,01
Адміністративні витрати	718	701	530	-17	-171	97,63	75,61
Витрати на збут	125	204	228	79	24	163,20	111,76
Інші операційні витрати	2005	1712	4	-293	-1708	85,39	0,23
Фінансовий результат від операційної діяльності	104	29	50	-75	21	27,88	172,41
Фінансові витрати	2	13	18	11	5	650,00	138,46
Фінансовий результат до оподаткування	102	16	32	-86	16	15,69	200,00
Податок на прибуток	18	3	6	-15	3	16,67	200,00
Чистий прибуток	84	13	26	-71	13	15,48	200,00

Джерело: [25–27]

## ДОДАТОК Г

Таблиця Г. 1 – Напрями підвищення ефективності управління товарною політикою

Напря́м	Стратегія	Обґрунтування	Шляхи реалізації
Поглиблення асортименту готових виробів	Диференціації	Ручки до інвентарю є найбільш стабільною групою товарів, попит на які зріс у зв'язку з активізацією будівельних та господарських робіт в Україні. Ринок потребує сегментації продукції за рівнем якості.	Запуск ручок лінійки «Преміум» (шліфованих, лакованих, з ергономічною формою) для професійного інструменту, що дозволить збільшити маржинальність одиниці продукції.
Комплексне використання сировини (еко–напря́м)	Лідера по витратах	Висока частка матеріальних витрат у собівартості вимагає мінімізації відходів. Енергетична криза 2024–2025 рр. сформувала стійкий попит на альтернативне паливо.	Організація виробництва паливних брикетів або палет з тирси та відходів деревообробки, що перетворить витрати на утилізацію у додаткове джерело витрат.
Модернізація пакування та маркування	Фокусування	Вихід на нові канали збуту (будівельні гіпермаркети, DIY–мережі) вимагає переходу від гуртового пакування до роздрібного формату, зручного для кінцевого споживача.	Впровадження індивідуального маркування виробів (штрих–коди, QR–коди з інформацією про деревину) та термозбіжної плівки для поштучно продажу в роздрібних мережах.
Розвиток цифрових каналів збуту	Оmnіканальності	Регіональне розташування обмежує фізичне охоплення. Цифрові платформи забезпечать вихід на загальнонаціональний ринок B2B/B2C.	Створення функціонального B2B–каталогу з цінами та наявністю; реєстрація на ключових будівельних маркетплейсах (наприклад, Zakupki.ua) для розширення географії продажів.
Автоматизація процесів управління	Підвищення операційної ефективності (зменшення відходів)	Необхідність жорсткого контролю за нормуванням сировини та критично високою часткою матеріальних витрат.	Впровадження ERP–системи для автоматизації складського обліку, виробничого планування та точного калькулювання собівартості.

Джерело: розроблено автором на основі аналізу діяльності підприємства

Таблиця Г. 2 – План впровадження цифрових каналів збуту

Етап	Зміст робіт	Відповідальні	Орієнтовний термін
1. Планування проекту	Аналіз ринкових вимог, визначення цільової аудиторії, бюджетування, формування технічного завдання для корпоративного сайту та маркетплейсів	Керівник проекту, маркетолог, фінансовий менеджер	1 місяць
2. Розробка та тестування сайту	Вибір виконавця (веб-студія), створення прототипу та дизайну, програмування каталогу з цінами та наявністю, інтеграція системи управління контентом, наповнення базовим контентом, тестування функціоналу	Веб-студія, IT-менеджер, контент-менеджер	2-3 місяці
3. SEO-підготовка та контент	Розробка SEO-стратегії, копірайтинг та оптимізація описів товару, створення якісних фото, внутрішня оптимізація сайту, запуск первинних SEO-кампаній (паралельно з етапом 2)	SEO-спеціаліст, копірайтер, контент-менеджер	2-3 місяці
4. Реєстрація на Prom.ua	Вибір тарифного плану, імпорт товарів та фото в каталог, налаштування способів оплати та доставки, інтеграція з CRM (за потреби). Може розпочинатися під час розробки сайту	Менеджер з електронної комерції, IT-менеджер	0,5-1 місяць
5. Реєстрація в Prozorro/Zakupki.ua	Отримання електронного підпису, створення кабінету постачальника, заповнення профілю, перевірка відповідності вимогам державних закупівель (паралельно з етапом 4)	Юрист, менеджер із продажів	0,5-1 місяць
6. Запуск сайту та фінальне тестування	Розміщення сайту на хостингу, перевірка роботи каталогу, інтеграція аналітики (Google Analytics, CRM), тестування процесів замовлення та оплати	IT-менеджер, маркетолог, веб-студія	0,5-1 місяць
7. Моніторинг і коригування	Аналіз трафіку замовлень, корекція цін та асортименту, масштабування рекламних кампаній, робота з відгуками клієнтів, регулярне оновлення контенту (безперервно після запуску)	Маркетолог, менеджер з продажів, SEO-спеціаліст	Постійно

Джерело: сформовано автором

Таблиця Г. 3 – Модулі SAP S/4HANA та їх характеристики

Модуль	Коротка характеристика
CO	За допомогою модулю «Контролінг» здійснюється облік витрат та прибутку
IS	Цей модуль пропонує ряд додаткових функціональних можливостей, спеціально розроблених для використання в специфічних галузях. У промисловій сфері, він надає підтримку для авіаційних, космічних, оборонних, автомобільних, газових та нафтових підприємств, а також у сфері хімічної та фармацевтичної промисловості. Крім того, забезпечує рішення для невикористаних сфер, включаючи банківську справу, страхування, державні установи, телекомунікації та комунальне господарство
FI	Надає зручні і ефективні засоби для організації бухгалтерського звіту, що дозволяє легко створювати, редагувати та аналізувати фінансову інформацію; забезпечує можливість автоматизації процесу складання звітів за дебіторською та кредиторською заборгованістю, що спрощує ведення обліку та контроль за фінансовими зобов'язаннями; включає в себе інструменти для створення звітів допоміжної бухгалтерії, що дозволяє відстежувати різноманітні фінансові операції
AM	Модуль «Управління основними засобами» призначений для обліку основних засобів та управління ними
WF	Модуль «Управління інформаційними потоками» здійснює автоматизацію виконання господарських процесів відповідно до встановлених процедур і правил
HR	Модуль «Управління персоналом» забезпечує планування та управління діяльністю персоналу
PS	Модуль «Управління проектами» забезпечує повноцінну підтримку у плануванні, управлінні та моніторингу довгострокових проектів, які мають високий рівень складності. Він надає інструменти для розробки стратегічних планів, ефективного розподілу ресурсів та визначення критичних точок в процесі виконання проектів. Крім того, модуль дозволяє постійно відстежувати прогрес та вчасно реагувати на зміни в умовах або вимогах проекту, що допомагає забезпечити успішне завершення навіть найскладніших і тривалих ініціатив
PP	Модуль «Виробниче планування» спрямований на організацію ефективного планування та контролю виробничої діяльності. Він надає інструменти для створення та впровадження планів дій, а також для систематичного моніторингу та контролю за виробничими процесами
MM	Модуль «Управління матеріальними потоками» забезпечує інструменти для ефективного виконання функцій постачання, що включає в себе процеси замовлення, отримання та контролю поставок. Крім того, він дозволяє проводити управління запасами шляхом оптимізації рівня запасів, виявлення та вирішення проблем з нестачею або надмірністю товарів
SD	Модуль «Збут» дозволяє ефективно вирішувати завдання щодо розподілу продукції, організації процесів продажу, управління поставками та здійснення розрахунків. Він забезпечує інструменти для оптимізації цих процесів, що дозволяє підвищити ефективність та забезпечити точність виконання різних завдань у сфері дистрибуції та торгівлі
PM	«Технічне обслуговування і ремонт обладнання» дозволяє проводити облік витрат технічного обслуговування та ремонт обладнання, що допомагає зберігати контроль над витратами і оптимізувати процеси управління обслуговуванням, забезпечує можливість планування ресурсів на цільове технічне обслуговування та ремонт, допомагаючи забезпечити безперебійну роботу обладнання і підтримувати оптимальний рівень ефективності виробничих процесів
(QM)	Модуль «Управління якістю» надає підтримку у плануванні процесів контролю та забезпечення якості продукції. Він дозволяє здійснювати перевірку та контроль якості під час виробництва або закупівлі матеріалів, що допомагає забезпечити відповідність стандартам якості і вчасно виявляти можливі неузгодженості або дефекти
Базисна система	Забезпечення функціонування багаторівневої розподіленої архітектури у системі клієнт–сервер

Джерело: узагальнено автором