

Міністерство освіти і науки України
Національний технічний університет
«Дніпровська політехніка»

Навчально-науковий інститут економіки

Факультет менеджменту

Кафедра менеджменту

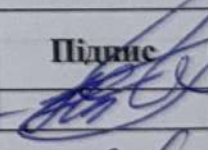
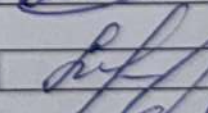
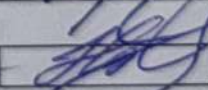
ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
кваліфікаційної роботи ступеня бакалавра

студентки Притули Аліни Сергіївни

академічної групи 073-21-2

спеціальності 073 Менеджмент

на тему Обґрунтування управлінських рішень щодо удосконалення діяльності підприємства за рахунок ефективного управління асортиментом

Керівник кваліфікаційної роботи	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
	Бойченко М.В.	76	добре	
Рецензент	Касьяненко д.А.	76	добре	
Нормоконтролер	Бойченко М.В.	78	добре	

Дніпро
2025

ЗАТВЕРДЖЕНО:

завідувач кафедри менеджменту

Швець В.Я.

(підпис)

«05» травня 2025 року

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу
ступеня бакалавра

студентці Притулі А.С. академічної групи 073-21-2

спеціальності 073 Менеджмент

на тему Обґрунтування управлінських рішень щодо удосконалення діяльності підприємства за рахунок ефективного управління асортиментом

затверджену наказом ректора НТУ «Дніпровська політехніка» від 06 травня 2025 р. № 347-с

Розділ	Зміст	Термін виконання
Теоретичний	Теоретичні засади підвищення ефективності діяльності підприємства	05.05.2025 р. – 13.05.2025 р.
Аналітичний	Оцінка діяльності ПП «Текстиліт» та факторів, що формують його конкурентоспроможність	14.05.2025 р. – 27.05.2025 р.
Рекомендаційний	Розробка заходів щодо удосконалення діяльності підприємства за рахунок ефективного управління асортиментом	28.05.2025 р.– 07.06.2025 р.

Завдання видано

Бойченко М.В.

Дата видачі «05» травня 2025 року

Дата подання до екзаменаційної комісії «10» червня 2025 року

Прийнято до виконання

Притула А.С.

(підпис студента)

РЕФЕРАТ

кваліфікаційної роботи бакалавра

студентки групи 073-21-2

Притули Аліни Сергіївни

НТУ «Дніпровська політехніка»

Обґрунтування управлінських рішень щодо удосконалення діяльності підприємства за рахунок ефективного управління асортиментом
УПРАВЛІННЯ, ЕФЕКТИВНІСТЬ, БІЗНЕС-ПРОЦЕСИ, АСОРТИМЕНТ, ЕФЕКТ, ЕФЕКТИВНІСТЬ.

Структура роботи: 72 сторінки комп'ютерного тексту; 17 рисунків; 17 таблиць; 48 джерел посилання.

Об'єкт розроблення – процес обґрунтування управлінських рішень щодо удосконалення діяльності підприємства за рахунок ефективного управління асортиментом.

Мета роботи – обґрунтування управлінських рішень щодо удосконалення діяльності підприємства за рахунок ефективного управління асортиментом.

- Основні результати кваліфікаційної роботи бакалавра полягають у такому: визначено зв'язок ефективності діяльності та управління бізнес-процесами; досліджено підвищення ефективності діяльності за рахунок покращення асортименту підприємств; систематизовано методи аналізу ефективності управління асортиментом; надано аналіз стану та тенденції ринку текстилю та он-лайн продаж; визначено характеристику діяльності підприємства та аналіз факторів конкурентного середовища ПП «Текстиліт»; проаналізовано фінансово-економічний стан ПП «Текстиліт»; обґрунтовано необхідність зміни асортименту та додавання у продаж текстильних виробів спеціального призначення; впроваджено заходи щодо оптимізації асортименту ПП «Текстиліт» та оцінено їх ефективності.

Методи дослідження – аналітичний (дослідно-статистичний) метод, коефіцієнтні методи, порівняльний та якісний аналіз, табличне відображення даних.

Результати кваліфікаційної роботи бакалавра рекомендовано для використання на підприємствах, що спеціалізуються на оптовій торгівлі текстильними товарами.

Сфера застосування – при обґрунтуванні рішень у сфері удосконалення діяльності підприємства за рахунок ефективного управління асортиментом.

Практична значущість одержаних результатів полягає у впровадженні заходів щодо оптимізації асортименту, що збільшить виручку від реалізації на 20% або на 13,52 тис. грн. та потребує витрат 11,96 тис. грн. ПП «Текстиліт» отримає ефект у розмірі 1,56 тис. грн., а ефективність складе 113%.

ABSTRACT

of qualification paper for the Bachelor's degree
by the student of the academic group 073-21-2
Dnipro University of Technology
Prytula Alina Serhiivna

Title: Substantiation of managerial decisions regarding the improvement of enterprise's activities through effective assortment management

KEYWORDS: MANAGEMENT, EFFICIENCY, BUSINESS PROCESSES, ASSORTMENT, EFFECT, EFFICIENCY

Structure: 72 printed pages; 17 figures; 17 tables; 48 references.

Object of development is the process of substantiating management decisions to improve the activities of the enterprise through effective assortment management.

The aim of the paper – is to substantiate management decisions to improve the activities of the enterprise through effective assortment management.

The main findings of the qualification paper for the Bachelor's degree are as follows: the relationship between the efficiency of activity and business process management is determined; the increase in the efficiency of activity by improving the assortment of enterprises is studied; methods for analyzing the effectiveness of assortment management are systematized; an analysis of the state and trends of the textile market and online sales is provided; a characteristic of the enterprise's activities and an analysis of the factors of the competitive environment of PE "Textilit" are determined; the financial and economic condition of PE "Textilit" is analyzed; the need to change the assortment and add special-purpose textile products to the sale was substantiated; measures were implemented to optimize the assortment of PE "Textilit" and their effectiveness was assessed.

Research methods – analytical (research and statistical) method, coefficient methods, comparative and qualitative analysis, tabular display of data.

The findings of the bachelor's qualification work are recommended for use at enterprises specializing in wholesale trade in textile goods.

The scope of application is when substantiating decisions in the field of improving the enterprise's activities through effective assortment management.

The practical significance of the results obtained lies in the implementation of measures to optimize the assortment, which will increase sales revenue by 20% or by 13.52 thousand UAH. and requires expenses of 11.96 thousand UAH. PE "Textilit" will receive an effect of 1.56 thousand UAH, and the efficiency will be 113%

ЗМІСТ

Вступ	4
1 Теоретичні засади підвищення ефективності діяльності підприємства	6
1.1 Зв'язок ефективності діяльності та управління бізнес-процесами	6
1.2 Підвищення ефективності діяльності за рахунок покращення асортименту підприємств	14
1.3 Методи аналізу ефективності управління асортиментом	18
2 Оцінка діяльності ПП «Текстиліт» та факторів, що формують його конкурентоспроможність	24
2.1 Стан та тенденції ринку текстилю та он-лайн продаж	24
2.2 Загальна характеристика діяльності підприємства та аналіз факторів конкурентного середовища ПП «Текстиліт»	36
2.3 Аналіз фінансово-економічної діяльності ПП «Текстиліт»	46
3 Розробка заходів щодо удосконалення діяльності підприємства за рахунок ефективного управління асортиментом	56
3.1 Обґрунтування необхідності зміни асортименту та додавання у продаж текстильних виробів спеціального призначення	56
3.2 Впровадження заходів щодо оптимізації асортименту ПП «Текстиліт» та оцінка їх ефективності	59
Висновки	67
Перелік джерел посилань	76

ВСТУП

Здатність ефективно управляти економічною результативністю підприємства є ключовою конкурентною перевагою, особливо в умовах економічної нестабільності. Усі напрями господарської діяльності можна оцінити з позицій економічної ефективності, яка відображає кількісні вигоди, досягнуті завдяки кінцевим результатам. Актуальність даної тематики зумовлена потребою у постійному вдосконаленні, підвищенні рівня економічної ефективності підприємства, а також необхідністю виявлення основних детермінант, що впливають на її рівень, з подальшим практичним впровадженням отриманих висновків з орієнтацією на використання внутрішніх сильних сторін організації.

Оптимізація товарного асортименту є ключовим інструментом підвищення конкурентоспроможності підприємства, що займається продажем текстилю. Такий підхід дозволяє не лише досягти належного рівня прибутковості, але й краще задовольнити потреби споживачів, які формуються відповідно до їхніх смаків та уподобань і виступають визначальними чинниками розвитку ринку текстильної продукції. Дослідження таких потреб дає змогу підприємствам роздрібною та гуртовою торгівлі текстилем формувати ефективну асортиментну політику, яка водночас є важливою складовою маркетингової стратегії і сприяє зміцненню їх ринкових позицій.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування управлінських рішень щодо удосконалення діяльності підприємства за рахунок ефективного управління асортиментом.

У відповідності до поставленої мети у роботі сформульовано та вирішено такі завдання:

- визначено зв'язок ефективності діяльності та управління бізнес-процесами;
- досліджено підвищення ефективності діяльності за рахунок

покращення асортименту підприємств;

- систематизовано методи аналізу ефективності управління асортиментом;

- надано аналіз стану та тенденції ринку текстилю та он-лайн продаж;

- визначено характеристику діяльності підприємства та аналіз факторів конкурентного середовища ПП «Текстиліт»;

- проаналізовано фінансово-економічний стан ПП «Текстиліт»;

- обґрунтовано необхідність зміни асортименту та додавання у продаж текстильних виробів спеціального призначення;

- впроваджено заходи щодо оптимізації асортименту ПП «Текстиліт» та оцінено їх ефективності.

Об'єктом розроблення кваліфікаційної роботи виступає процес обґрунтування управлінських рішень щодо удосконалення діяльності підприємства за рахунок ефективного управління асортиментом.

Предметом розроблення є теоретичні, методичні та практичні підходи до обґрунтування управлінських рішень щодо удосконалення діяльності підприємства за рахунок ефективного управління асортиментом ПП «Текстиліт».

У роботі використано такі методи дослідження: аналітичний (дослідно-статистичний) метод, коефіцієнтні методи, порівняльний та якісний аналіз, табличне відображення даних.

Практична значущість одержаних результатів полягає у впровадженні заходів щодо оптимізації асортименту дозволить збільшити виручку від реалізації на 20% або на 13,52 тис. грн. та потребує витрат 11,96 тис. грн. За прогнозами директора підприємства ці заходи дозволять ПП «Текстиліт» отримати ефект у розмірі 1,56 тис. грн., а ефективність складе 113%. Це означає, що кожна грн. вкладена в підвищення ефективності діяльності принесе 1,13 грн. збільшення виручки від реалізації.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Зв'язок ефективності діяльності та управління бізнес-процесами

Зростання конкуренції на ринку змушує промислові підприємства систематично підвищувати власний потенціал, застосовуючи сучасні підходи до управління, які відповідають існуючим економічним реаліям. Серед них значне місце займає управління бізнес-процесами та їх оптимізація [5].

У сфері малого та середнього бізнесу підприємці нерідко приймають стратегічні рішення, що істотно впливають на довготривалу конкурентоспроможність, рентабельність і загальну ефективність діяльності. Відтак, розробка чіткої стратегії набуває особливої ваги. Стратегічне управління слід розглядати як безперервний процес, що допомагає уникати майбутніх ризиків і перешкод, передбачає формування цілей підприємства, створення мотиваційного середовища, налаштування організаційної структури та встановлення стандартів економічної ефективності [5].

Бізнес-стратегія визначає шлях до досягнення поставлених завдань, тоді як інструменти оцінки економічної ефективності сприяють їх реалізації [18]. У межах цієї категорії досліджується обсяг використаних ресурсів, ефективність внутрішніх бізнес-процесів і результативність продукції [5]. Отже, ефективність є ключовою функціональною характеристикою підприємства, що демонструє рівень його раціональності як інтегрованої системи, яка функціонує з урахуванням взаємодії всіх внутрішніх та зовнішніх складових. Вона має відносний характер і визначається співвідношенням між досягнутими результатами та обсягом використаних ресурсів.

Підприємство можна розглядати як єдину систему, що складається з взаємопов'язаних елементів – об'єктів, суб'єктів і функціональних напрямів.

Процеси, які забезпечують перетворення вхідних ресурсів у кінцевий результат, є ключовими елементами такої системи, а сукупність усіх цих процесів часто називають її процесною архітектурою [5].

Існує кілька підходів до уявлення підприємства. Інфологічна парадигма трактує підприємство як базу даних. У комунікаційній парадигмі воно сприймається як мережа учасників, що перебувають у постійних відносинах між собою, подібно до сторін договорів. А в трансформаційній парадигмі підприємство розглядається як структура, що перетворює ресурси на готову продукцію. Саме ця остання модель особливо актуальна для аналізу бізнес-процесів, які є її центральним елементом [5].

Бізнес-процеси охоплюють участь людей і є основою системи процесного управління. Якщо ж у процесі повністю домінують машини або автоматизовані системи, мова йде про технологічні процеси, які керуються іншими принципами. Процесний підхід до управління компанією дозволяє оптимізувати витрати, покращувати якість продукції, своєчасно отримувати інформацію про стан бізнесу та приймати ефективні рішення [5].

Для того щоб ефективно управляти процесами, важливо розуміти їх класифікацію та основних учасників. Найбільш поширеною є класифікація на основні, допоміжні та управлінські процеси. Основні процеси пов'язані з основною діяльністю підприємства – виробництвом, постачанням або реалізацією товарів і послуг. У них створюється додана вартість і формуються основні інвестиційні ризики. Допоміжні процеси забезпечують функціонування основних – наприклад, це кадрова робота, бухгалтерія, інформаційна підтримка тощо. Управлінські процеси формують загальну стратегічну лінію підприємства і не включаються безпосередньо в операційну діяльність підрозділів, але координують її та контролюють виконання завдань [5].

Усі типи процесів важливі для ефективного функціонування організації, і пріоритетність не може бути розподілена однозначно. Саме з них складається структура будь-якої організаційної системи. Тому питання

вдосконалення бізнес-процесів є визначальним [5].

Огляд літератури й аналіз практичного досвіду свідчать про те, що неможливо дати чітке, універсальне визначення меж кожного бізнес-процесу. Вони завжди задаються суб'єктивно – залежно від позиції, досвіду, компетентності та бачення особи, яка займається описом або оптимізацією процесу.

Сучасні підприємства, включно з тими, що працюють у галузі торгівлі текстилем, виділяють основні бізнес-процеси, серед яких [11]:

- процеси підготовки виробництва або комерційної діяльності – планування, дослідження ринку, впровадження нових товарів і підготовка до їх реалізації;

- логістичні процеси – доставка товарів, управління запасами, облік відвантажень і повернень;

- інфраструктурні процеси – підбір та навчання персоналу, технічне обслуговування обладнання, організація внутрішніх сервісів для працівників.

Сучасні тенденції розвитку менеджменту демонструють поступову трансформацію від класичної виробничої парадигми до орієнтації на бізнес-процеси. У цьому контексті життєвий цикл підприємства розглядається з позицій реінжинірингу, що передбачає необхідність реалізації спеціального проєкту трансформації бізнес-процесів, а також формування відповідної команди для виконання цього завдання [5].

Після впровадження реінжинірингових змін підприємство переходить до етапу оптимізації бізнес-процесів, а згодом – до реінжинірингу функціональних підрозділів. Система управління бізнес-процесами (СУБП) розглядається як підсистема загальної системи управління організацією. При цьому управлінню бізнес-процесами, як окремому напрямку менеджменту, зазвичай ставляться дві ключові цілі [12]:

- забезпечення конкурентоспроможності бізнес-процесів;
- гарантування їхньої безперервної та стабільної роботи.

У системі управління бізнес-процесами важливим є розмежування між

«шаблоном» процесу та його «примірником». Це дозволяє здійснювати управління за двома напрямками: по-перше, вносити стратегічні зміни до шаблону бізнес-процесу, з метою його модернізації або адаптації до змін у зовнішньому середовищі; по-друге, здійснювати поточне управління примірником бізнес-процесу, тобто підтримувати ефективну реалізацію вже чинного процесу в межах організації [5].

Оскільки протягом життєвого циклу примірника шаблони можуть неодноразово оновлюватися, важливо передбачити механізм переходу примірника на новий шаблон. Такий механізм повинен бути закладений у саму структуру шаблону системи бізнес-процесів [4].

Удосконалення бізнес-процесів та їхня адаптація до змін, що відбуваються, передбачають перехід до вищого рівня управління – керування самими засобами підтримки, розвитку та адаптації бізнес-процесів. Основними інструментами на цьому рівні виступають автоматизація не лише самих процесів, а й процедур їх проектування, впровадження, моніторингу, оцінювання та вдосконалення [5].

Управління примірником системи бізнес-процесів реалізується в межах двох напрямків [5]:

- керування кожним окремим бізнес-процесом;
- забезпечення координації та взаємодії між бізнес-процесами як елементами єдиної системи.

Цей підхід сприяє системному вдосконаленню організаційної структури підприємства та підвищенню його гнучкості й конкурентоспроможності.

Розвиток інструментів підтримки та адаптації системи бізнес-процесів передбачає вдосконалення власне процесів вдосконалення, підтримки та адаптації. Це відповідає переходу до вищого рівня управління організацією, у межах якого ключовими інструментами виступають автоматизація самих бізнес-процесів, а також засобів їх проектування, впровадження, моніторингу, аналізу та оцінювання [5].

Слід зазначити, що управління конкретним примірником системи бізнес-процесів охоплює два основних напрями: по-перше, керування кожним окремим бізнес-процесом; по-друге, управління зв'язками між окремими процесами. Останні, як правило, розглядаються рідше, ніж самі процеси, оскільки являють собою зв'язки між вихідними параметрами одних процесів і вхідними – інших [40].

У науковій літературі наявні різні підходи до класифікації бізнес-процесів. Найбільш поширеною є типологія, яка передбачає поділ на: основні, допоміжні (забезпечувальні), управлінські та процеси розвитку [13].

Механізм управління бізнес-процесами можна трактувати як систему організаційних методів і підходів, спрямованих на досягнення економічної результативності через раціональне використання ресурсів. Ефективність функціонування всієї системи бізнесу значною мірою залежить від якісного управління цими процесами [5].

На кожному етапі життєвого циклу підприємства спостерігається кількісна або якісна трансформація організаційно-економічних параметрів бізнес-процесів. Для досягнення довгострокових стратегічних цілей підприємству необхідно виокремити критично важливі процеси, провести їх діагностику, ідентифікувати «вузькі місця» та запровадити зміни й оптимізаційні заходи [5].

Аналіз переваг і недоліків процесного підходу до управління підтверджує його ефективність. Основною перевагою є формування цілісної й прозорої картини функціонування підприємства. Такий підхід дозволяє своєчасно виявляти внутрішні проблеми, які можуть залишатися непоміченими в межах традиційної організаційної структури. Крім того, процесне управління сприяє скороченню тимчасових затримок, ефективнішому використанню ресурсів, зниженню витрат, оптимізації організації праці, а також зростанню рівня задоволеності клієнтів та персоналу [5].

Процесна орієнтація підприємства дозволяє глибше усвідомити як

кінцеві цілі, так і результати діяльності організації, розуміючи при цьому значущість участі персоналу. Одним з головних аспектів цього підходу є визнання того, що саме бізнес-процеси та результати їх реалізації слугують основним каналом зв'язку між організацією та клієнтами. Моделювання й аналіз процесів сприяють розвитку організації, підвищенню її результативності та якості виконуваних функцій [17].

Функціональна структура підприємства дозволяє отримати уявлення про розподіл повноважень та відповідальності в межах організації, визначити осередки прийняття рішень і оцінити гнучкість управлінських реакцій. Однак вона демонструє лише одну сторону діяльності підприємства – структурну. Для ефективного управління та прийняття рішень важливо також розуміти, як здійснюється обмін результатами роботи між підрозділами, що забезпечує формування споживчої цінності для клієнтів [5].

Таким чином, під процесною орієнтацією мається на увазі таке управління, при якому організація функціонує як сукупність взаємозалежних процесів або ланцюгів створення цінності. Кожен процес у такій системі повинен бути орієнтований на задоволення потреб як зовнішніх, так і внутрішніх клієнтів [18]. Крім того, важливо враховувати внутрішні зв'язки між процесами. Для відображення таких взаємодій доцільно використовувати карти або так звані ландшафти процесів.

Ландшафт бізнес-процесів – це концептуальна модель, яка включає як процеси, орієнтовані на створення цінності для споживача, так і управлінські, підтримувальні та поліпшувальні процеси. Головна ідея полягає в управлінні наскрізними процесами, що охоплюють усю організацію. Такий ландшафт є індивідуальним для кожного підприємства і враховує його специфіку та унікальні зв'язки між елементами системи [5].

Метою запровадження процесної орієнтації є досягнення стабільного зростання продуктивності та якості шляхом безперервного удосконалення. На початковому етапі аналізу визначають пріоритетні процеси, оптимізація яких принесе найбільшу віддачу. Для цього використовуються відповідні

критерії, подані в таблиця 1.1.

Таблиця 1 – Критерії оцінювання бізнес-процесів для оптимізації [5]

Назва критерію	Суть критерію
Важливість бізнес-процесу	Відображає ступінь впливу процесу на реалізацію стратегічних цілей компанії. Найперше оптимізуються саме ті процеси, які мають найвищу значущість, оскільки їх удосконалення принесе максимальну користь для підприємства.
Проблемність бізнес-процесу	Визначає масштаб відхилення між бажаними результатами та фактичними показниками. Особливо важливо порівнювати власні результати з аналогічними показниками конкурентів для оцінки рівня конкурентоспроможності.
Можливість і вартість проведення змін	Оцінює реалістичність впровадження змін із урахуванням витрат — як фінансових, так і нефінансових (наприклад, ризики емоційного вигорання працівників, зміни мікроклімату, супротив колективу). Оптимізація починається з тих процесів, які можна змінити з мінімальними втратами.

Побудова процесно-орієнтованої системи управління передбачає трансформацію організаційної структури компанії, що позначається на всіх її функціональних рівнях. Із підвищенням організаційної зрілості підприємства функціональний підхід поступово трансформується у процесний, що супроводжується етапним оновленням як організаційної структури, так і бізнес-процесів [5].

Етапи розвитку організаційної структури підприємства в напрямку процесного управління наведені в таблиці 1.2.

Процесний підхід до управління, на відміну від традиційного функціонального, дає змогу комплексно враховувати ключові чинники ефективності бізнесу, зокрема орієнтацію на кінцевий результат, залучення кожного працівника до підвищення якості продукції та, відповідно, до зацікавленості у власному внеску в результат. Перехід від функціонально структурованої організації до процесно-орієнтованої вимагає повної підтримки зі сторони вищого керівництва, адже така трансформація є суттєвим організаційним зрушенням і, як правило, викликає спротив на всіх управлінських рівнях [32].

Таблиця 1.2 – Етапи розвитку організаційної структури підприємства в напрямку процесного управління [5]

Етап	Назва організаційної структури	Основні характеристики	Роль відповідального за процес	Повноваження	Переваги	Недоліки
1	Функціональна організація з елементами процесної відповідальності	Основна управлінська відповідальність залишається у керівників підрозділів. Для ключових бізнес-процесів (наприклад, продажі, замовлення) призначаються процесні координатори.	Має дорадчу роль, здійснює моніторинг процесів між підрозділами	Немає прямої відповідальності або повноважень щодо прийняття рішень	Збереження традиційної структури; мінімальні витрати; поступове впровадження процесного підходу	Повільне впровадження змін; обмежений вплив на результат процесів
2	Матрична організація (поєднання функціональної та процесної моделей)	Поєднуються функціональні та процесні підходи. Процеси координуються окремими відповідальними особами, що орієнтовані на результат для клієнта.	Визначає логіку реалізації процесу, координує покращення та ініціативи	Не має оперативного контролю – відповідальність залишається у функціональних керівників	Полегшує обмін знаннями між підрозділами; сприяє вдосконаленню процесів і клієнтоспрямованості	Можливі конфлікти у відповідальності та прийнятті рішень
3	Процесно-орієнтована організація	Повна орієнтація на бізнес-процеси. Функціональна структура відходить на другий план, функції підтримують процеси.	Має повну відповідальність за бізнес-процес, визначає, як він реалізується	Приймає рішення по реалізації процесів, координує всі етапи	Високий рівень клієнтоспрямованості; гнучкість; цілісне управління процесами	Потребує глибоких змін організаційної структури та ментальності персоналу

Узагальнення виявлених переваг процесного підходу дає підстави стверджувати, що в умовах стрімких змін і посилення конкуренції саме процесно-орієнтована система управління є більш ефективною. Хоча функціональний і процесний підходи можуть здаватися протилежними, їх одночасне застосування дозволяє досягти синергії: проектується не лише структура організації (функціональні блоки), але й алгоритми взаємодії між ними (бізнес-процеси). Таким чином, об'єктом управління має стати інтегрована система взаємопов'язаних бізнес-процесів і функціональних сфер, які взаємодіють задля створення доданої вартості для кінцевого споживача [5].

1.2 Підвищення ефективності діяльності за рахунок покращення асортименту підприємств

Формування збалансованого товарного асортименту для текстильного підприємства розглядається як одне з основних завдань у контексті адаптації до сучасних ринкових умов. Оптимальна структура асортименту має ґрунтуватися на результатах дослідження переваг споживачів та реальних можливостях підприємства щодо забезпечення відповідного рівня якості, постачання й обслуговування. У цьому контексті маркетинговий підрозділ підприємства виконує провідну роль у плануванні, розвитку та періодичному оновленні асортиментної матриці [20].

Згідно з визначенням наведеним у [6], товарний асортимент – це сукупність товарів, які пов'язані між собою за функціональним призначенням, типом використання, споживчими характеристиками, належать до однієї цінової категорії й реалізуються через однакові канали продажу. Інше джерело тлумачить товарний асортимент як набір продукції, що здатна задовольнити актуальні або потенційні потреби клієнтів і забезпечити прибуткову діяльність підприємства, сприяючи досягненню його довгострокових цілей [46].

Формування асортименту залежить від низки факторів, таких як рівень технологічного оснащення підприємства, можливості освоєння нових товарних позицій, кваліфікаційний рівень персоналу, а також надійність логістичної системи та партнерських зв'язків [1]. Структурно асортимент характеризується широтою, глибиною, ступенем оновлення, стійкістю, гармонійністю, повнотою, а також здатністю оперативно адаптуватися до змін споживчого попиту. Як результат, підприємство з широким і гнучким асортиментом має вищу здатність задовольняти запити ринку та ефективно конкурувати в текстильному сегменті. Класифікація товарного асортименту представлена на рисунку 1.1.

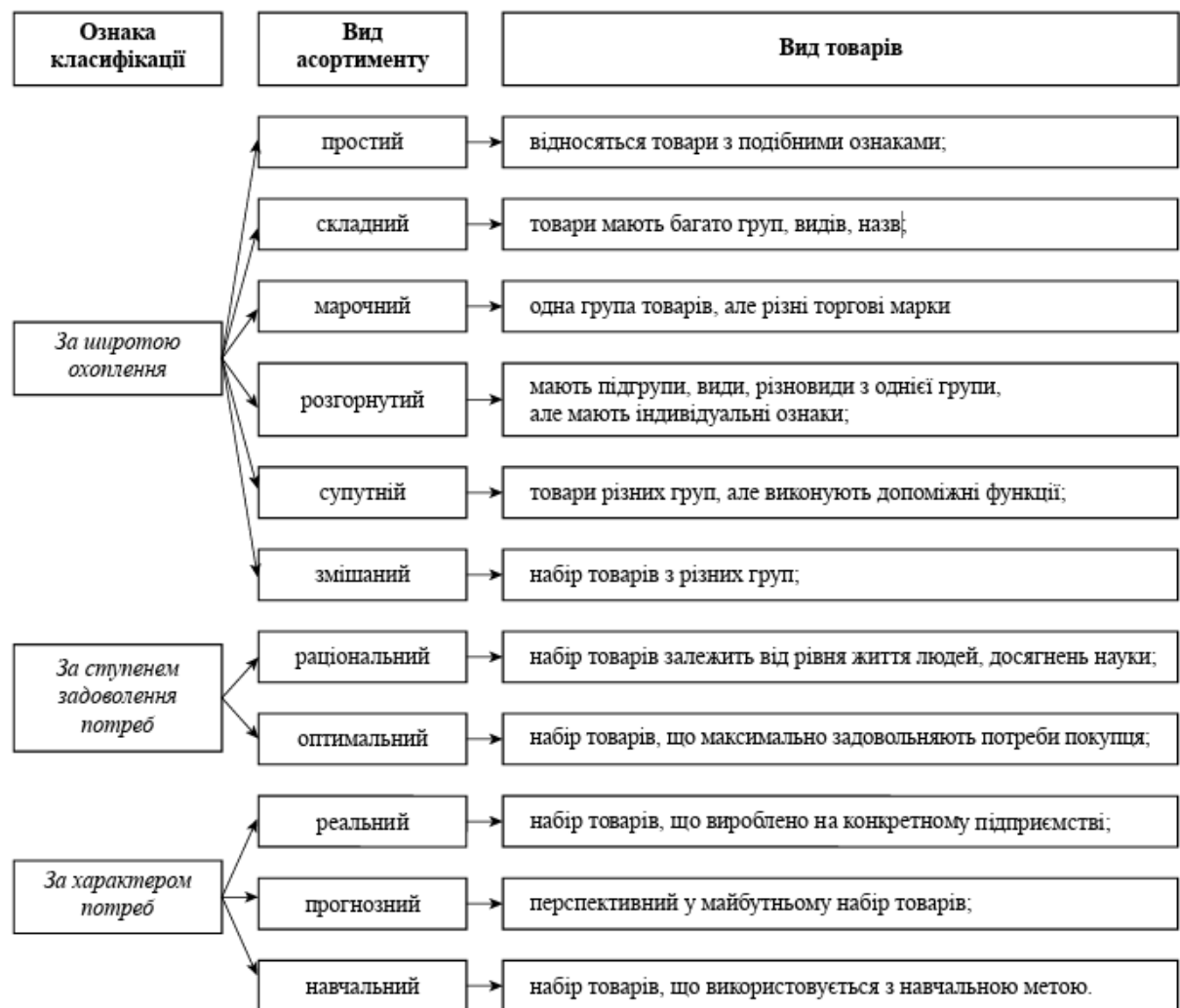


Рисунок 1.1 – Класифікація товарного асортименту [20]

Класифікація товарного асортименту, подана на рисунку 1.1, дозволяє

покупцям текстильної продукції здійснювати усвідомлений вибір, обираючи саме ті товари, які відповідають їхнім актуальним потребам, при цьому зменшуючи витрати. Збалансованість і оптимальність асортименту виступають вирішальними чинниками у процесі прийняття рішення про купівлю, тому підприємствам, що займаються продажем текстилю, варто надавати цьому питанню особливу увагу [20].

Основна мета управління асортиментом для текстильного підприємства полягає в його раціональному структуруванні за категоріями й товарними групами. За визначенням у [26], збалансований (оптимальний) асортимент для споживача – це той, що найповніше відповідає його потребам, тоді як для підприємства – це асортимент, що забезпечує найвищу економічну ефективність. До оптимального набору товарів відносять базовий асортимент (основні тканини), унікальний асортимент (ексклюзивні тканини або дизайни), сезонний (тканини для певних періодів року) та додатковий (аксесуари, супутні товари).

У динамічних умовах текстильного ринку важливо регулярно переглядати і оновлювати асортимент, орієнтуючись на зміни попиту, тенденції в моді, сезонність та поведінкові особливості покупців. Таке оновлення дозволяє підтримувати конкурентоспроможність і зберігати або розширювати частку ринку. Ці процеси регулюються через товарну та асортиментну політики, що є невіддільною частиною маркетингової діяльності підприємства [20].

Товарна політика включає в себе розробку та адаптацію асортименту з урахуванням потреб клієнтів і ринкової кон'юнктури, при цьому забезпечуючи прибутковість і підвищення ціннісної пропозиції. Важливим компонентом цієї політики є асортиментна політика – діяльність, спрямована на формування, підтримку та удосконалення асортиментної структури. Її основними цілями для підприємства, що торгує текстилем, є визначення актуальної товарної номенклатури, підвищення рівня продажу за рахунок покращення асортименту, вихід на нові сегменти ринку, оптимізація витрат,

ефективне використання ресурсів та зростання ключових економічних показників [26; 33].

При плануванні товарного асортименту доцільно враховувати як внутрішні фактори (виробничі потужності, фінансові ресурси, кваліфікацію персоналу), так і зовнішні (ринкова кон'юнктура, конкурентне середовище, законодавчі зміни). Ці фактори узагальнено представлено на рисуюнок 1.2.



Рисуюнок 1.2 – Чинники, що впливають на формування асортименту [20]

У процесі обґрунтування асортиментної політики підприємства, що здійснює продаж текстилю, використовуються різноманітні підходи, які базуються на глибокому вивченні споживчої поведінки, потреб, уподобань та переваг покупців. Одним із ефективних інструментів аналізу виступає портфельний підхід, що дозволяє досліджувати взаємозв'язки між елементами товарного асортименту, а також оцінювати їх окремо [1].

1.3 Методи аналізу ефективності управління асортиментом

Наукові джерела виділяють декілька напрямів аналізу ефективності управління асортиментом. Так, у [33] рекомендовано застосування ABC- та XYZ-аналізів, які сприяють ухваленню раціональних рішень при формуванні замовлень на текстильну продукцію, розробці цінової політики та управлінні взаємодією з постачальниками і клієнтами.

Окремо слід зазначити ранговий аналіз асортиментної політики, на необхідності якого наголошується у [30]. Цей метод передбачає вивчення чинників структури асортименту підприємства, таких як динаміка попиту на різні види тканин, можливість зниження витрат на їх закупівлю, рівень якості, еластичність попиту, адаптивність до технологічних змін. У межах цього аналізу важливо враховувати також маржинальний дохід, який підприємство отримує з продажу кожної одиниці товару.

Отже, раціональна структура товарного асортименту повинна враховувати не лише фактичний попит і рентабельність, а й потенціал для майбутнього розвитку. На основі таких досліджень підприємство може розробити комплекс заходів щодо вдосконалення асортиментної політики, що стане основою підвищення його ринкової ефективності [20].

Серед підходів до формування асортиментної політики підприємства, що торгує текстилем, виокремлюють: збільшення споживчої цінності асортименту шляхом точного реагування на запити клієнтів; посилення конкурентних позицій через розширення спектру конкурентних переваг; а також оптимізацію витрат на основі раціонального розподілу ресурсів [30].

Методики (таблиця 1.3) та критерії оцінки ефективності асортименту (таблиця 1.4) мають бути чітко визначені, оскільки саме вони дозволяють підприємству досягати стратегічних цілей і забезпечувати стабільний дохід.

Якщо підприємство, що спеціалізується на продажу текстильних виробів, зможе досягти встановлених показників ефективності при формуванні свого товарного асортименту, це означатиме, що йому вдалося

забезпечити критерії оптимальності та результативності асортиментної політики [20].

Таблиця 1.3 – Методики та критерії оцінки ефективності асортиментної політики [20]

Метод / підхід	Застосування в текстильному бізнесі	Ключові критерії оцінки
ABC-аналіз	Визначення найприбутковіших товарів (топ 20 %)	Частка продажів, обіг, обсяг запасів
XYZ-аналіз	Оцінка стабільності попиту на основні тканини	Варіація продажів, прогнозованість попиту
Ранговий аналіз	Пріоритизація товарів за стратегічним значенням	Попит, маржинальність, собівартість, гнучкість у виробництві
Портфельний аналіз	Балансування груп товарів за обсягом і динамікою попиту	Частка в асортименті, темпи росту продажів
Споживча цінність	Формування асортименту з урахуванням побажань клієнтів	Індекси лояльності, частота повторних покупок
Конкурентні переваги	Акцент на унікальності продукції або сервісів	Доля ринку, диференціювання від конкурентів
Оптимізація собівартості	Скорочення витрат через раціональний асортимент	ROI, витрати на зберігання, обсяги замовлень

Таблиця 1.4 – Показники оцінювання та оптимізації асортиментної політики підприємства з продажу текстилю [20]

Категорія	Назва показника	Характеристика
1	2	3
Показники, що характеризують асортиментну політику	Ширина	Кількість основних товарних груп (наприклад, постільна білизна, тканини для одягу, технічний текстиль тощо).
	Насиченість	Число найменувань і брендів у кожній групі; показує, наскільки повно представлений вибір усередині категорії.
	Новизна	Частка нових товарів у загальному асортименті, що відповідають новим потребам ринку.
	Стабільність	Здатність асортименту забезпечувати сталий попит упродовж тривалого часу.
	Раціональність	Насільки асортимент задовольняє реальні запити різних споживчих сегментів (B2B, B2C, бюджетні й преміум-лінії).
	Структура асортименту	Співвідношення між групами, підгрупами та товарами в межах всього асортименту.
	Глибина	Кількість варіантів одного товару в межах групи (різні розміри, кольори, тканини).
	Гармонійність	Сумісність товарів з різних груп (наприклад, комплектність постільної білизни та покривал).

Кінець таблиці 1.4

1	2	3
Показники фінансових	Рівень окупності	Період, за який покриваються витрати на введення нової категорії товарів (наприклад, нова лінійка тканин).
	Прибуток по категорії	Частка конкретної товарної групи (наприклад, штори або фурнітура) у загальній виручці.
	Коефіцієнт внеску на покриття	Який внесок дає кожне найменування у покриття постійних витрат підприємства.
	Крапка беззбитковості	Обсяг продажів, за якого дохід дорівнює витратам.
	Операційний важіль	Обсяг продажів, при якому маржинальний прибуток покриває постійні витрати.
	Запас фінансової міцності	На скільки може зменшитися обсяг реалізації без досягнення точки беззбитковості.
Показники оптимізації структури	Обмеження за обсягом продажів	Встановлення максимально допустимого та мінімально необхідного обсягу реалізації тканин.
	Обмеження по виробничих потужностях	Врахування можливостей складу, персоналу й логістики під час планування асортименту.
	Обмеження по доступності ресурсів	Оцінка наявності фінансів, площ, персоналу для розширення товарних ліній.
	Обмеження за ціною	Ціноутворення з урахуванням рентабельності та платоспроможності покупців.
	Критерій оптимізації прибутку	Визначення граничної вигоди від кожної позиції (прибуток на одиницю товару).
	Обмеження по товарних запасах	Наявність достатніх обсягів постачання тканин, щоб уникнути перебоїв у продажах.
	Ритмічність реалізації товарів	Здатність забезпечити стабільний обіг товарів без втрат чи затримок у процесі продажу.

У такому разі компанія не лише досягне максимальної прибутковості, але й ефективно задовольнить потреби своїх споживачів.

За [30], досягнення зазначених критеріїв можливе за таких умов: по-перше, розробка асортименту повинна відбуватися з мінімальними витратами матеріальних, фінансових та людських ресурсів; по-друге, необхідне зниження ризиків, пов'язаних з відсутністю попиту на певні товарні позиції, з людським фактором у прийнятті управлінських рішень і з втратою потенційної клієнтури. По-третє, управління асортиментом повинно ґрунтуватися на постійному моніторингу продажів та розробці актуальних оновлень у товарній пропозиції. По-четверте, слід формувати асортимент з орієнтацією на споживача, його потреби та очікування, підвищуючи цінність

продукції в його очах.

Основні напрями підвищення ефективності товарного асортименту для текстильного підприємства включають [20]:

- оптимізацію цінової політики. Оскільки покупець орієнтується на власну цінову межу, важливо формувати асортимент так, щоб охоплювати різні цінові категорії;
- уникнення крайнощів у ширині асортименту. Занадто обмежена товарна лінійка не задовольняє попит, а надто широка — ускладнює вибір, що може знизити купівельну активність;
- регулярне оновлення асортименту відповідно до змін ринку, модних тенденцій, сезонності, економічної ситуації та дій конкурентів;
- формування асортименту без жорстких ресурсних обмежень, що дозволить забезпечити ріст продажів, прибутку і вихід на нові ринки.

Таким чином, підприємство, що торгує текстильними товарами, має зосередити зусилля на гнучкому управлінні асортиментною політикою. Це передбачає стратегічний вибір напрямів оновлення, розширення, зменшення, стабілізації чи модернізації товарної структури. У текстильній галузі це може означати, наприклад, впровадження екологічно чистих тканин, розширення лінійки дизайнерських виробів, оптимізацію сезонних колекцій або впровадження інноваційних матеріалів, таких як антибактеріальні або вогнестійкі тканини. Усе це сприятиме зростанню конкурентоспроможності компанії в умовах сучасного ринку [20].

Підбиваючи підсумки до першого розділу, відмітимо, що оперативна адаптація бізнес-процесів до змін зовнішнього середовища, гнучкість управлінських рішень і своєчасне оновлення виробничих потужностей є ключовими чинниками у запобіганні або мінімізації кризових явищ. Це передбачає впровадження стратегій реструктуризації або глибокого перепроектування бізнесу (реінжиніринг), включаючи перегляд його організаційно-економічних параметрів. На будь-якому підприємстві існує певна структура бізнес-процесів, яка охоплює систему взаємозв'язків між

різними підсистемами, сформовану на основі цілей та функціональних завдань. Вона поєднує принципи спеціалізації та кооперації основних і допоміжних процесів та містить критерії оцінки їх ефективності. До основних переваг переходу до процесного управління належать: орієнтація на клієнта, стратегічне бачення, гнучкість та адаптивність управлінської системи, спрощення ієрархії, раціоналізація витрат. Сукупно ці чинники сприяють загальному підвищенню ефективності підприємства.

Формування асортименту текстильних товарів має базуватись на результатах системного дослідження ринку, що дозволяє визначити найбільш затребувані товари серед цільової аудиторії. Саме глибоке розуміння споживчих запитів та трендів забезпечує ефективне планування асортиментної політики.

Оптимальна товарна пропозиція можлива лише за умови постійного моніторингу ринкової ситуації та гнучкої реакції на її зміни. Актуалізація асортименту відповідно до коливань попиту дозволяє підприємству пропонувати такі види тканин, текстильного декору або готових виробів, які найбільше відповідають очікуванням покупців у конкретний момент, що значно підвищує ймовірність їх реалізації.

Важливу роль у цьому процесі відіграють кваліфіковані маркетологи, які забезпечують аналітичну базу для прийняття рішень. Систематичне оновлення й балансування асортименту сприяє не лише підвищенню ефективності товарного портфеля, а й зміцненню конкурентних переваг підприємства на ринку.

Реалізація ефективної асортиментної політики дозволяє досягти зростання прибутковості, рентабельності та клієнтської лояльності. У довгостроковій перспективі це сприяє розширенню ринків збуту, поліпшенню ділової репутації та стійкості бізнесу.

У сучасних умовах підприємствам, що торгують текстилем, доцільно розширювати асортимент у напрямках: впровадження нових категорій товарів (наприклад, тканини з еко-волокон, антисептичні матеріали);

оновлення колекцій згідно з модними трендами; поєднання товарів у функціональні комплекти (постіль + покривала, тканини + фурнітура); використання інноваційних підходів до продажу (інтерактивні вітрини, персоналізовані пропозиції, дропшипінг).

2 ОЦІНКА ДІЯЛЬНОСТІ ПП «ТЕКСТИЛІТ» ТА ФАКТОРІВ, ЩО ФОРМУЮТЬ ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ

2.1 Стан та тенденції ринку текстилю та он-лайн продаж

У сучасних умовах одяг виконує не лише захисну та комфортну функцію, а й стає важливим індикатором естетичних уподобань і соціального статусу, що формує стійкий попит на нього. Поглиблення глобалізаційних процесів і активний розвиток світової економіки перетворили індустрію моди на одну з найдинамічніших сфер у світі [22; 28].

Український ринок одягу, попри домінування імпоротної продукції, має значну частку товарів вітчизняного виробництва, що охоплюють різноманітні товарні групи. Водночас національні швейні та текстильні компанії стикаються з потребою у вдосконаленні експортних компетенцій, а також в інституційній та економічній підтримці на рівні державної політики [22; 45]. Наразі спостерігається недостатній рівень координації між бізнесом та державними структурами – більшість заходів мають радше реактивний, ніж стратегічно-проактивний характер.

Ринок одягу в Україні характеризується високою волатильністю, обумовленою змінами у споживчих вподобаннях, впливом модних тенденцій та технологічними інноваціями. Для ефективної конкуренції на глобальному рівні українським компаніям необхідні цілеспрямовані заходи державної підтримки, спрямовані на стимулювання експорту та підвищення їхньої конкурентоспроможності.

Після економічного спаду 2014–2015 рр. у країні спостерігається поступове зростання купівельної спроможності, що спричинило активізацію споживання непродовольчих товарів, зокрема, одягу та взуття. Цей тренд позитивно вплинув на розвиток легкої промисловості та заохотив міжнародні бренди до виходу на український ринок [2; 34; 47].

Аналітичний огляд розвитку ринку одягу в Україні дозволяє виокремити ключові фактори впливу на галузь [21]:

– зростання купівельної спроможності споживачів. Протягом 2018–2021 рр. середній рівень заробітної плати в Україні зріс на 58%, що активізувало попит на одяг, передусім на зручні категорії – спортивний і домашній (рисунок 2.1);

– зростання витрат на оренду комерційної нерухомості. У 2021 р. орендні ставки в торговельних центрах підвищилися в середньому на 30%. ТРЦ припинили надавати орендні пільги, запроваджені під час карантину. Унаслідок цього витрати операторів на оренду сягнули до 25% від їхнього обігу;

– підвищення імпортного мита. На початку 2022 р. імпортний одяг обкладався митом у розмірі 12%, а за окремими категоріями – до 30–40%. Рітейлери були змушені включати ці витрати до кінцевої роздрібною вартості продукції.



Рисунок 2.1 – Динаміка рівня середньої заробітної плати українців [21]

На початку 2022 р. структура попиту на одяг в Україні демонструвала певний баланс між основними сегментами. Найбільшу частку на ринку займав жіночий одяг – 40%, далі слідував чоловічий – 35%, а дитячий становив 25% [22]. У категорії дитячого одягу найбільш популярними були

комбінезони, куртки, спортивні костюми та сукні для дівчат. Такі показники свідчать про лідерство жіночого сегменту, але при цьому чоловічий і дитячий одяг також зберігають значну частку ринку.

На початок 2022 р. українські виробники текстильної продукції активно експортували свою продукцію до країн Європейського Союзу. Основними імпортерами виступали Німеччина (218,02 млн дол. США), Польща (96,3 млн дол. США), Данія (82,07 млн дол. США) та Румунія (67,9 млн дол. США) [4; 6]. Така географія експорту підтверджує високу конкурентоспроможність української продукції на ринку ЄС [21] (рисунок 2.2).

Щодо імпорту, то Україна також активно закуповує текстильну продукцію з інших країн. Лідерами серед постачальників виступають Китай (478,12 млн дол. США), Туреччина (281,03 млн дол. США), Німеччина (199,83 млн дол. США), Польща (188,64 млн дол. США) та Італія (105,15 млн дол. США) (рисунок 2.3). Це свідчить про залежність внутрішнього ринку України від імпортової продукції, необхідної для задоволення попиту населення [21].

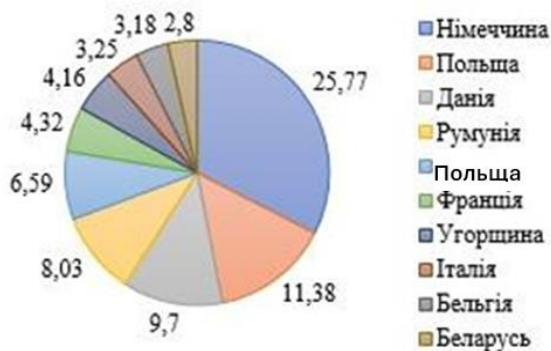


Рисунок 2.2 – Країни, які експортували українську продукцію текстильної промисловості на початок військової агресії [21], %

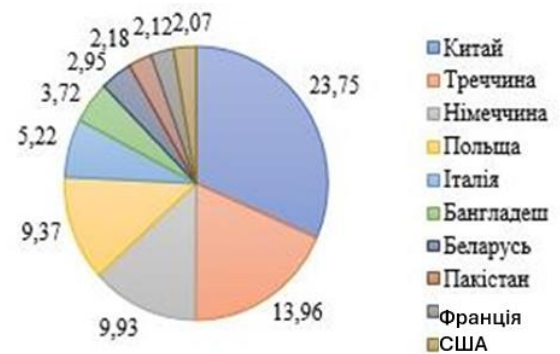


Рисунок 2.3 – Країни, які імпортували продукцію текстильної промисловості на український ринок на військової агресії [21], %

Структура зовнішньої торгівлі текстильною продукцією у довоєнний період виглядала наступним чином: експорт здебільшого складався з готових

текстильних виробів та одягу – 68,2%, тоді як на взуття, головні убори та вироби з хутра й шкіри припадало 31,8%. Натомість імпорт характеризувався перевагою текстильних матеріалів – 57,4%, у той час як на готові вироби та одяг припадало 42,6%. Такий розподіл свідчить про високий рівень внутрішньої переробки та виробничої активності української легкої промисловості [21].

Аналіз зовнішньоторговельної діяльності України у довоєнний період дозволяє виявити ряд важливих тенденцій у сфері обігу одягу [22]. Зокрема, протягом 2011–2021 років експорт трикотажного одягу скоротився на 33,2%, а експорт текстильного одягу зменшився на 29,7%. Водночас текстильний одяг залишався основною категорією у структурі вивезення. Така динаміка свідчить про зниження обсягів зовнішнього попиту на українську продукцію легкої промисловості.

На фоні скорочення експорту спостерігалось зростання імпорту. У 2021 р. порівняно з 2011 р. імпорт трикотажного одягу зріс на 31%, а текстильного – на 37,2%. До початку повномасштабної агресії рф Україна імпортувала широкий асортимент продукції, зокрема сукні, шарфи, куртки, штучні шуби, жіночі пуховики, дитячий, спортивний, робочий одяг, а також вироби з натуральних тканин – льону, шовку, бавовни. Загалом такі дані вказують на суттєві зрушення у зовнішній торгівлі: скорочення експорту й посилення імпортової залежності в галузі одягу [21].

Поряд з цим, на початку 2022 р. були зафіксовані кілька характерних тенденцій на внутрішньому ринку одягу в Україні [21]:

- розширення електронної торгівлі. Частка онлайн-продажів у загальному обсязі реалізації одягу перевищила 30%, і ця цифра щорічно зростає відповідно до даних маркетингових досліджень;

- активізація імпортних потоків. Згідно з митною статистикою, у 2021 р. імпорт одягу в Україну зріс на 15% у порівнянні з попереднім роком, досягнувши понад 1 мільярда євро;

- інтенсивне входження міжнародних брендів. За аналітичними

оцінками, такі бренди, як LPP, LC Waikiki та Zara, контролювали понад 40 % імпортного сегменту ринку одягу в Україні, що свідчить про високий рівень конкуренції з боку транснаціональних компаній.

Ці тенденції підтверджують необхідність розробки ефективної державної політики для підтримки національних виробників та посилення їхніх позицій як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

У 2019–2020 роках понад половину українського ринку одягу та взуття контролювали міжнародні торгові мережі, обсяг продажів яких сягав майже 60 млрд грн [1; 8; 9]. Близько третини становив сегмент секонд-хенду та нелегального імпорту, а решта припадала на продукцію вітчизняних виробників [10]. Пандемія COVID-19, що тривала з 2019 до 2021 рр., суттєво вплинула на ситуацію в галузі: карантинні обмеження, зниження доходів і безробіття позначились на попиті. Водночас зріс інтерес до окремих категорій товарів, зокрема до домашнього та спортивного одягу [21].

З початком воєнної агресії РФ структура ринку одягу в Україні зазнала нових змін. Через ускладнення логістики та обмеження на кордонах імпорт скоротився приблизно на 60%, що відкрило додаткові можливості для розвитку національного виробництва. Незважаючи на це, низка міжнародних брендів, як-от H&M та група Inditex (включаючи Zara, Bershka, Stradivarius, Pull&Bear, Massimo Dutti, Oysho), залишаються зачиненими через військові дії [21].

Також спостерігається падіння попиту, викликане зміною споживчих пріоритетів, скороченням доходів і хвилею міграції. Попри це, 2022–2023 рр. засвідчили стабільне зростання у сфері трикотажної продукції – спортивний одяг продовжує набирати популярності завдяки своїй практичності. Значно збільшився імпорт чоловічого одягу, зокрема білизни, яка активно закуповувалась для потреб військових та оборонців [21].

Проведений аналіз допомагає краще зрозуміти трансформацію українського ринку одягу та взуття в умовах війни й окреслити основні споживчі тренди останніх років (рисунок 2.4).



Рисунок 2.4 – Сегментування ринку одягу в Україні за видами імпортої продукції у 2022–2023, % [21]

Сегментування українського ринку одягу за видами імпортої продукції у 2022–2023 рр. виявило кілька ключових змін у структурі попиту. Так, 64% від загального обсягу імпортних поставок склали такі категорії, як спортивні костюми, чоловічі костюми й комплекти, верхній чоловічий одяг, трикотажні светри та джемperi, а також чоловіча білизна. Це вказує на зростання попиту саме на чоловічий одяг, зокрема на зручні, універсальні та функціональні позиції. Збільшення обсягів постачання у цьому сегменті пояснюється не лише змінами у споживчих звичках, але й зростаючими потребами військових формувань, для яких активно закуповувався трикотажний одяг і білизна [21].

Натомість постачання дитячого одягу суттєво знизилося. Це пов'язано з демографічними наслідками повномасштабної війни, зокрема масштабною міграцією жінок з дітьми за межі України. Загалом спостерігається тенденція зміщення споживчого інтересу у бік продукції без чіткої гендерної прив'язки та зростання уваги до чоловічого одягу, що викликано як соціальними, так і безпековими факторами.

Додаткові тенденції у споживчій поведінці було виявлено в межах маркетингового дослідження, проведеного компанією ProConsulting, яке базується на аналізі пошукових запитів користувачів [34]. Зокрема [21]:

– зміна мовних переваг – у 2023 р. домінувала українська мова у співвідношенні 1,5:1 щодо російської, яка, навпаки, переважала у 2021 р. (3:1);

– зниження активності в пошуку – загальна кількість запитів на тематику одягу зменшилася на 16% у 2023 р. порівняно з 2021 р., причому у сегменті дитячого одягу падіння становило 21%;

– зростання зацікавленості у тактичному одязі. У 2023 р. в топі пошукових запитів з'явилися запити, пов'язані з тактичним одягом, що вказує на зміну пріоритетів споживачів у бік функціональності та практичності.

Ці висновки мають важливе значення для компаній, що планують асортиментну політику, розробляють рекламні кампанії та обирають ефективні канали просування в онлайн-середовищі.

З огляду на це, варто враховувати і загальні тенденції в електронній комерції в Україні. За підсумками 2023 р. обсяг онлайн-покупок склав 182 млрд грн., що відповідає 10% загального обсягу роздрібною торгівлі [13]. Дані за 2021–2023 рр. (рисунок 2.5) підтверджують стійке зростання сегменту e-commerce, зокрема в категорії одягу, що має стати орієнтиром для стратегічного планування ритейлерів.

	Обсяг роздрібною торгівлі**, грн	Онлайн-продажі, грн
2021	1 443 млрд (+20%)*	129 млрд (+20%)*
2022	1 396 млрд (-3%)*	151 млрд (+17%)*
2023	1 819 млрд (+30%)*	182 млрд (+21%)*

Рисунок 2.5 – Обсяг роздрібною торгівлі та онлайн-продажів в Україні у 2021-2023 рр. [21]

У 2023 р. обсяги роздрібної торгівлі в Україні продовжували демонструвати тенденцію до зростання, що пояснюється зростанням купівельної спроможності населення та активним розвитком електронної комерції. Важливу роль у цьому відіграє розширення торговельної інфраструктури, зокрема відкриття нових магазинів та запровадження сучасних форматів торгівлі, які сприяють покращенню доступу споживачів до необхідних товарів. Розвиток онлайн-продажів в Україні також набуває дедалі більшого значення. Станом на 2023 рік близько 10 млн громадян регулярно користуються інтернет-ресурсами для здійснення покупок, що свідчить про поступове закріплення електронної комерції як звичного каналу споживання [14; 43]. Крім того, за рік приблизно 1,5 млн осіб уперше скористались послугами онлайн-магазинів, що вказує на розширення цифрової аудиторії [14; 43].

У період з 2021 до 2023 рр. спостерігалось суттєве зростання кількості користувачів Інтернету, а також онлайн-покупців. За оцінками, у 2023 р. кількість інтернет-користувачів в Україні могла досягати 25–30 млн осіб, з яких понад 10 млн активно здійснювали покупки онлайн [21] (рисунок 2.6).

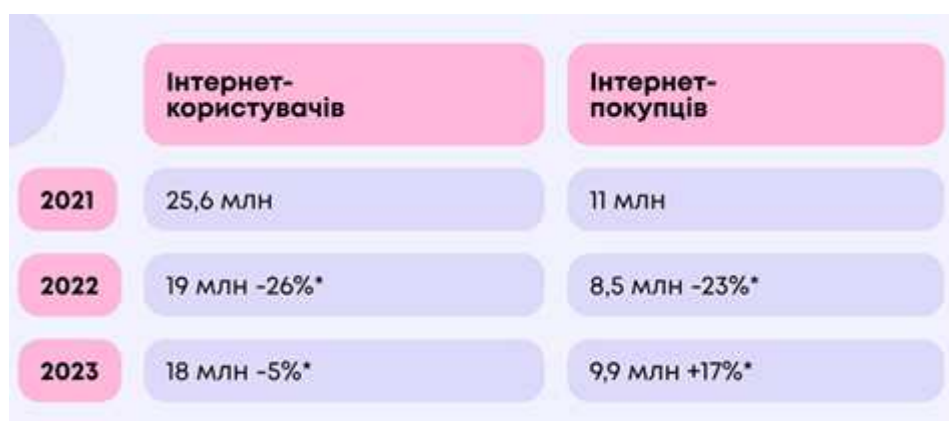


Рисунок 2.6 – Зміна кількості Інтернет-користувачів та Інтернет-покупців в Україні у 2021–2023 рр. [21]

У категорії «одяг» в межах електронної комерції спостерігалися характерні зміни, що ілюструються такими даними. У 2023 р. вартісний дохід у цій ніші збільшився на 6 % у доларовому еквіваленті, а в гривневому – на

22% порівняно з попереднім періодом [21] (рисунок 2.7).

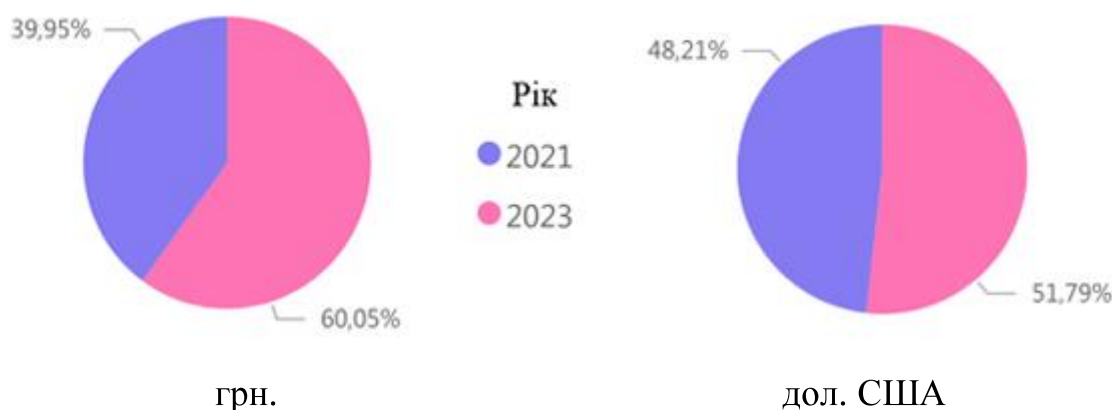


Рисунок 2.7 – Зміни доходів у категорії «одяг» на ринку онлайн-продажів [21]

За рівнем доходу в доларах, ніша в середньому зростає на 6%, а в гривні – на 22 % у порівнянні з попереднім періодом. У 2023 р. спостерігається виражена сезонність [21] (рисунок 2.8).



Рисунок 2.8 – Сезонність у категорії «одяг» на ринку онлайн-продажів [21]

При цьому середній чек на одну покупку у 2023 р. порівняно з 2021 р. виріс на 5,5% у доларах США та на 33% у грн. (рисунок 2.9). Водночас, починаючи з вересня 2023 року, відбулося зниження середнього чека на 8%, що вказує на певну зміну у споживчій поведінці [21].

Попри вплив воєнних дій, інтерес до онлайн-покупок у категорії «одяг»

не зменшився. Навпаки, у 2023 р. трафік у цій товарній групі зріс на 22 %, що підтверджується відповідними статистичними показниками [21] (рисунок 2.10, рисунок 2.11).

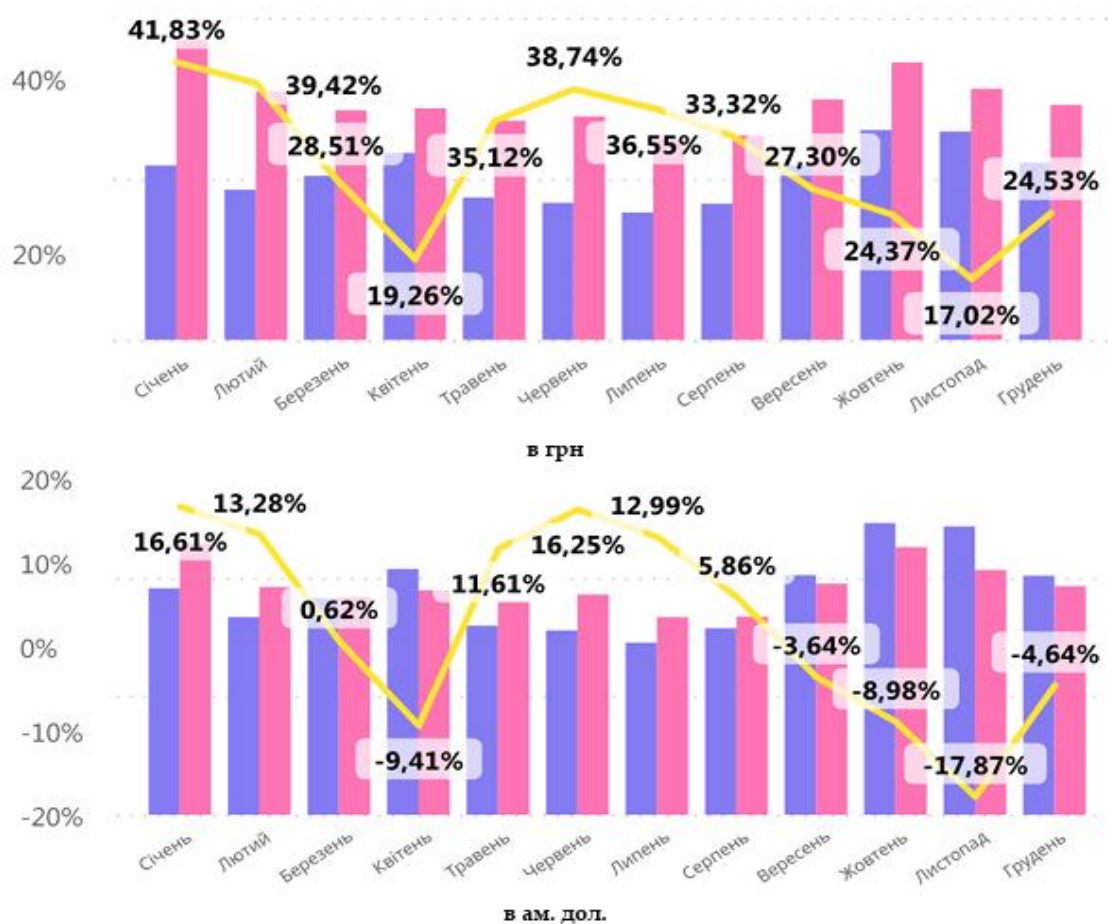


Рисунок 2.9 – Середній чек у категорії «одяг» на ринку онлайн-продажів [21]



Рисунок 2.10 – Кількість користувачів категорії «одяг» на ринку онлайн-продажів [21]

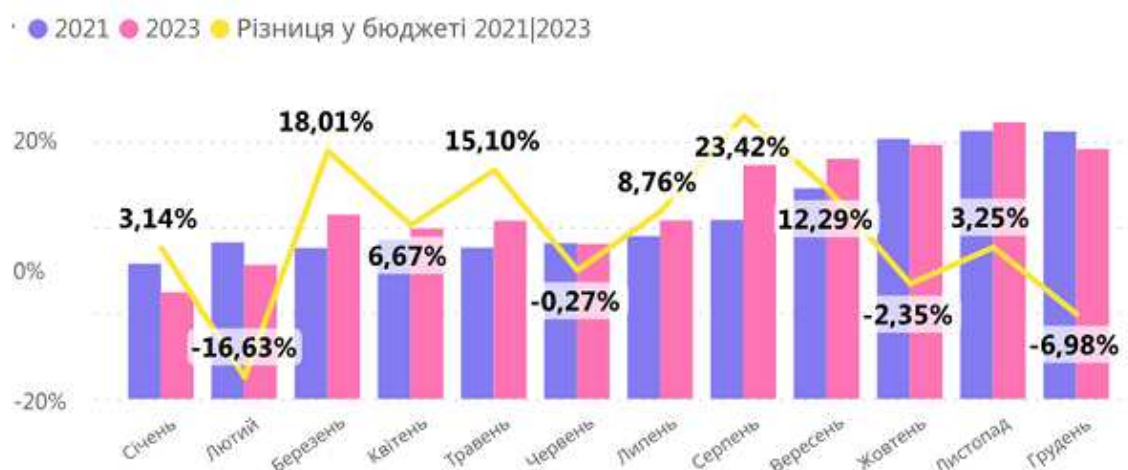


Рисунок 2.11 – Витрати на рекламу в Google Ads категорії «одяг» на ринку онлайн-продажів, дол. США [21]

Рекламні витрати у дол. США збільшились на 6% у порівнянні з 2021 р., а в національній валюті зростання склало близько 33%. Крім того, у другому півріччі 2023 р. зафіксовано підвищення вартості кліку в онлайн-рекламі на 12% [21] (рисунок 2.12, рисунок 2.13).



Рисунок 2.12 – Вартість кліку в категорії «одяг» на ринку онлайн-продажів, дол. США [21]

Також спостерігається зміна у структурі рекламних кампаній. Якщо у 2021 р. 60% маркетингового бюджету припадало на пошукову рекламу, то у 2023 р. цей показник знизився до 38%. Разом з тим, ритейлери продовжують

активно використовувати формат кампаній типу «Shopping» [21].

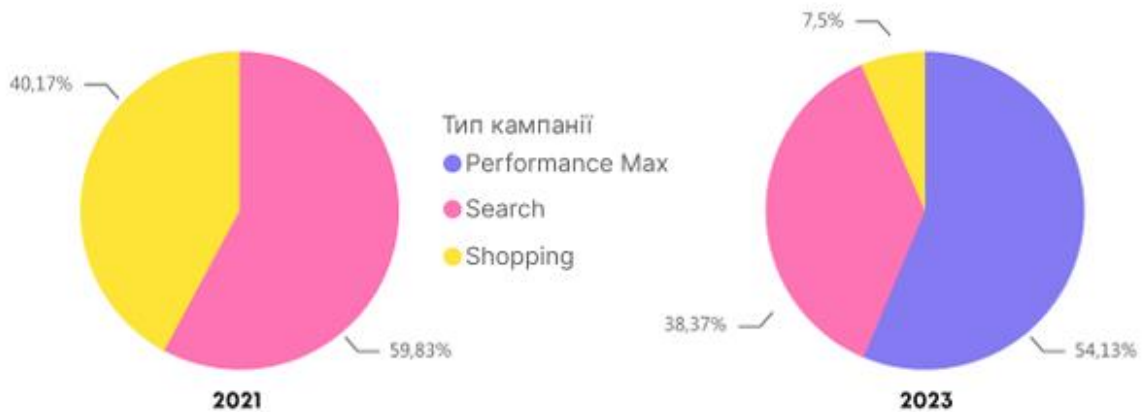


Рисунок 2.13 – Розподіл кліків в категорії «одяг» за розмірами кампаній, дол. США [21]

Комплексне дослідження українського ринку одягу з точки зору управління онлайн-продажами виявляє низку ключових тенденцій та викликів. По-перше, простежується стабільне зростання популярності покупок в інтернеті. Розширення аудиторії користувачів онлайн-сервісів та збільшення кількості покупців у цифровому середовищі свідчить про зростаюче значення онлайн-каналів у роздрібному продажі одягу. По-друге, спостерігаються трансформації в поведінці споживачів. Підвищення середнього чека та зростання обсягів реалізації в національній валюті свідчать про посилення купівельної активності та переорієнтацію попиту. По-третє, ринок одягу демонструє виражену сезонну динаміку. Періоди активізації купівель та подальшого спаду вимагають від продавців гнучкого планування і своєчасної корекції маркетингових стратегій відповідно до сезонних коливань попиту. По-четверте, конкуренція в онлайн-сегменті продовжує зростати. Це підтверджується збільшенням витрат на рекламу, зростанням вартості кліків та активізацією конкурентної боротьби між гравцями ринку. По-п'яте – адаптивність стає ключовим чинником успіху. Онлайн- і роздрібні продавці повинні постійно оновлювати свої стратегії, враховуючи зміну поведінки споживачів, вплив сезонності та конкуренцію, щоб залишатися конкурентоспроможними на ринку [21].

2.2 Загальна характеристика діяльності підприємства та аналіз факторів конкурентного середовища ПП «Текстиліт»

ПП «Текстиліт» було зареєстровано 08.09.2008 р. за адресою м. Дніпро, вул. Генерала Пушкіна. Основним видом діяльності є 46.41 Оптова торгівля текстильними товарами, 46.42 Оптова торгівля одягом і взуттям, 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля [35].

Розглянемо вплив політичних, економічних, соціальних і технологічних факторів на діяльність підприємства ПП «Текстиліт», використовуючи PEST-аналіз [27].

Оцінювання впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємства, що здійснює торгівлю текстильними матеріалами, за методикою PEST-аналізу передбачає виокремлення політичних (P), економічних (E), соціокультурних (S) та технологічних (T) факторів, які впливають на ефективність функціонування та можливості розвитку підприємства в умовах ринкової економіки [27].

До політичних чинників та обмежень відносяться загальна політична ситуація в країні, адміністративний вплив органів влади на господарську діяльність, стан правового поля у сфері торгівлі, організаційні умови регулювання малого та середнього бізнесу тощо. Одним із ключових чинників є рівень політичної стабільності, що визначає передбачуваність державної політики. Позитивний політичний клімат може бути посилений стабільністю у виконанні державних стратегій розвитку підприємництва. Разом із тим, значна частка тіньового сектора економіки України обумовлює необхідність перегляду підходів до податкової системи. Нерозв'язані питання правового регулювання, зокрема щодо процедур реєстрації, сертифікації імпортової продукції та розмитнення товарів, залишаються стримуючими факторами для залучення інвестицій у сферу торгівлі текстилем [27].

Економічні чинники формуються під впливом загальної циклічності економіки, макроекономічної ситуації, рівня доступу до фінансових ресурсів

та інших обмежень. Ці фактори є взаємопов'язаними [1]. Для підприємств торгівлі текстилем важливим позитивним фактором є розвиток споживчого ринку та підвищення платоспроможного попиту в регіонах. Водночас негативний вплив мають валютні коливання, інфляція, низький рівень фінансової підтримки малого бізнесу, а також високий рівень конкуренції з боку тіньових імпортерів. Недостатній розвиток фінансової інфраструктури та податкове навантаження також обмежують інвестиційні можливості галузі [27].

До соціокультурних факторів, що впливають на торгівлю текстильними матеріалами, належать рівень розвитку людського капіталу, демографічні тенденції, структура споживання та поведінкові особливості покупців. Проблемними залишаються зниження доходів населення, скорочення населення внаслідок демографічних змін і міграції, зменшення загального рівня споживчої активності. Водночас відзначається зростання інтересу до якісної продукції українського виробництва, зміщення акцентів зі споживання на ощадливість, а також переорієнтація частини покупців на онлайн-покупки [29].

У межах технологічного середовища важливо враховувати рівень технічної оснащеності підприємств, інноваційний потенціал галузі, а також доступ до цифрових технологій. Обмеженнями є обмежений доступ до сучасного обладнання та високі витрати на його оновлення. Недостатній рівень державного фінансування галузі легкої промисловості та повільне впровадження інновацій у сферу торгівлі також впливають на розвиток. Проте цифровізація бізнес-процесів, впровадження CRM-систем, використання онлайн-платформ для продажів і активний розвиток логістичних сервісів відкривають нові можливості для підвищення конкурентоспроможності підприємств текстильної торгівлі [27].

До основних соціальних викликів, що впливають на функціонування підприємств роздрібною торгівлі текстилем, належать низький рівень доходів населення, що прямо пов'язаний із зниженням купівельної активності, а

також несприятлива демографічна ситуація – зменшення чисельності населення та погіршення загального стану здоров'я громадян [29].

Технологічні чинники, що обмежують розвиток підприємств, включають рівень екологічної безпеки наявних виробничих потужностей і нових технологічних ліній, а також загальну здатність економіки до впровадження інновацій. Одним із найбільш актуальних стримувальних факторів у цій площині є стан інформаційно-телекомунікаційної інфраструктури, яка має вирішальне значення для розвитку електронної торгівлі текстильними товарами. До технологічної групи також відносяться рівень автоматизації обліку, цифрова грамотність персоналу, а також доступність інформаційних ресурсів для суб'єктів роздрібною торгівлі в регіоні [27].

Дослідження зовнішнього середовища ПП «Текстиліт», що спеціалізується на торгівлі текстилем, за методикою PEST-аналізу, виявлено як позитивні, так і негативні фактори, що формують умови функціонування бізнесу в регіоні (таблиця 2.1).

Загалом зовнішнє середовище справляє вагомий вплив на розвиток текстильного ринку.

Таблиця 2.1 – PEST-аналіз факторів, що впливають на діяльність ПП «Текстиліт»

Фактор	Негативні аспекти	Позитивні аспекти
1	2	3
Політико-правові (Р)	1) Відсутність спеціального законодавчого регулювання легкої промисловості на регіональному рівні; 2) Ускладнені митні процедури при імпорті тканин; 3) Нерівномірна державна підтримка підприємств малого та середнього бізнесу; 4) Високий рівень бюрократії при реєстрації та сертифікації продукції; 5) Недостатній контроль за контрабандою текстилю; 6) Політична нестабільність, що впливає на впевненість інвесторів.	1) Наявність загальнодержавних програм підтримки виробництва та торгівлі; 2) Можливість участі у державних та регіональних грантових програмах; 3) Реформування торговельного законодавства у напрямку цифровізації та спрощення процедур.

Кінець таблиці 2.1

1	2	3
Економічні (E)	1) Курсові коливання гривні, що впливають на ціни імпортованих тканин; 2) Інфляція та зниження купівельної спроможності населення; 3) Низький рівень кредитування малого бізнесу; 4) Високі енерговитрати та логістичні витрати; 5) Ризик скорочення споживчого попиту через економічну нестабільність; 6) Високий рівень тіньового ринку.	1) Зростання попиту на локальну продукцію через скорочення імпорту; 2) Наявність стабільного попиту на базовий текстиль (постільна білизна, одяг, спецодяг); 3) Потенціал для експорту тканин до країн ЄС завдяки прикордонному розташуванню.
Соціально-культурні (S)	1) Зменшення доходів у певних груп населення; 2) Відтік робочої сили за кордон; 3) Старіння населення та зниження попиту в окремих сегментах; 4) Незнання споживачами властивостей сучасних текстильних матеріалів; 5) Слабка підтримка місцевих виробників з боку споживачів.	1) Зростання інтересу до українського виробника; 2) Розвиток культури онлайн-покупок та маркетплейсів; 3) Популяризація еко-тканин та натуральних матеріалів; 4) Повернення традиційних українських мотивів у моду.
Технологічні (T)	1) Обмежений доступ до інноваційного обладнання для обробки текстилю; 2) Висока вартість оновлення матеріально-технічної бази; 3) Відсутність місцевих R&D центрів у сфері текстилю; 4) Повільне впровадження цифрових технологій у торгівлю.	1) Доступ до закордонних технологій і платформ електронної комерції; 2) Збільшення частки онлайн-продажів; 3) Можливість використовувати CRM та ERP-системи для оптимізації процесів; 4) Впровадження автоматизованих складських рішень.

Проведений PEST-аналіз свідчить, що переважає негативний вплив факторів, особливо політико-правових та економічних, які створюють бар'єри для стабільного функціонування підприємств. Усунення або пом'якшення впливу цих чинників потребує системного підходу та активного залучення держави до формування сприятливого бізнес-клімату.

Таким чином, зовнішнє середовище є ключовим елементом, що визначає умови функціонування підприємств роздрібною торгівлю текстилем. Саме тому вивчення його основних компонентів є необхідним етапом у процесі формування стратегії розвитку підприємства.

Для більш комплексної оцінки стану та потенціалу діяльності також

доцільно використовувати інші методи стратегічного аналізу, зокрема SNW- та SWOT-аналіз.

З метою оцінки внутрішнього середовища підприємства проведено SNW-аналіз, який дозволив систематизувати наявні ресурси й визначити сильні, слабкі та нейтральні сторони діяльності. Кожен проаналізований аспект оцінюється за шкалою: сильна сторона (Strength); нейтральна сторона (Neutral); – слабка сторона (Weakness) [27].

Основне завдання SNW-аналізу полягає у виявленні ключових переваг (S) та недоліків (W) внутрішнього середовища підприємства. Переваги надалі можуть бути використані як інструмент для подолання виявлених слабких місць під час розроблення нової стратегії розвитку [27]. Узагальнені результати SNW-аналізу ПП «Текстиліт» представлено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – SNW-аналіз факторів, що впливає на ПП «Текстиліт»

№	Показник забезпеченості	Оцінка	Категорія
1	Доступ до водопостачання (для складів, потреб логістики)	9	S
2	Наявність площ під логістичні центри та склади (земельні ресурси)	8	S
3	Доступ до ресурсів (включаючи дерев'яні, пакувальні тощо)	9	S
4	Наявність екологічних/охоронних зон поблизу (екологічна відповідальність бренду)	8	S
5	Наявність об'єктів торговельної інфраструктури (торгові центри, ринки)	7	N
6	Доступність комерційної нерухомості (спеціалізовані приміщення під магазини)	8	S
7	Забезпеченість дитячими закладами (як складник соціального середовища для споживачів)	7	N
8	Рівень доступу до інформаційних ресурсів (бібліотеки, дані, освітні програми)	6	N
9	Наявність розвиненої реклами в кіно, медіа	4	W
10	Рівень розвитку локальної культурної інфраструктури (клуби, івенти)	4	W
11	Розвиненість залізничної логістики	5	N
12	Стан автодорожньої інфраструктури (логістика, доставка)	3	W
13	Обсяг інвестицій у торгову інфраструктуру (торгівля, харчування, сервіси)	6	N
14	Інвестиції в суміжні галузі (культура, спорт, дозвілля — для збільшення трафіку)	4	W
15	Потік іноземних споживачів (у т.ч. онлайн)	1	W
16	Потік споживачів, що здійснюють покупки за межами регіону	4	W
17	Потік локальних покупців	3	W

Дані таблиці 2.2 показують, що однією з ключових переваг регіону є наявність унікальних ресурсів, що можуть бути використані підприємством з продажу текстилю. Натомість слабкими сторонами є недостатня інвестиційна підтримка та обмежений потік покупців, що може впливати на ринкову активність.

На рисунку 2.14 представлено графічний результат SNW-аналізу регіону, що ілюструє поточне становище ПП «Текстиліт».

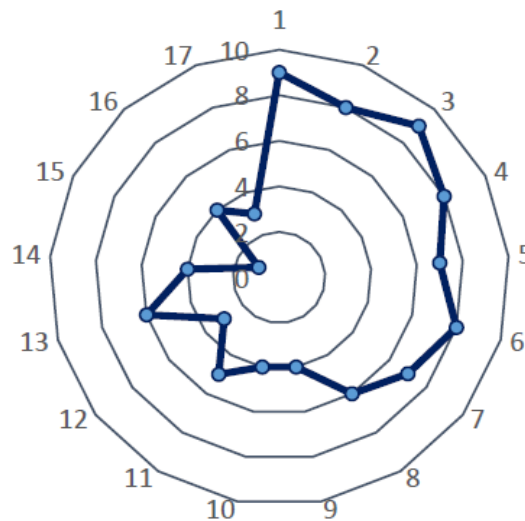


Рисунок 2.14 – Графічна інтерпретація SNW-аналізу для ПП «Текстиліт»

На основі проведених внутрішніх і зовнішніх оцінок доцільно здійснити SWOT-аналіз ПП «Текстиліт», що спеціалізується на продажу текстилю.

SWOT-аналіз є одним із найпоширеніших інструментів стратегічного управління. Він передбачає такі етапи [27]: визначення сильних сторін (Strengths), тобто конкурентних переваг; виявлення слабкостей (Weaknesses), які стримують розвиток; аналіз можливостей (Opportunities), сформованих зовнішніми умовами; оцінку загроз (Threats), що можуть негативно позначитися на діяльності підприємства. Впровадження методології SWOT дозволяє ідентифікувати внутрішні сильні та слабкі сторони торгового бізнесу, а також зовнішні загрози й можливості, що формують середовище діяльності. Це, у свою чергу, дозволяє сформулювати оптимальні стратегічні

сценарії розвитку [27].

Таблиця 2.3 демонструє результати SWOT-аналізу ПП «Текстиліт».

Таблиця 2.3 – Результати SWOT-аналізу ПП «Текстиліт»

	Можливості (О)	Загрози (Т)
Сильні сторони (S)	1) Зростання інтересу населення до відпочинку та подорожей → потенційний попит на туристичний та технічний текстиль; 2) Державна підтримка туризму → можливість участі в регіональних програмах; 3) Розвиток туристичної інфраструктури → більше точок продажу або партнерів	Стратегія OS (агресивна): використання сильних сторін для реалізації можливостей - Розширення асортименту: намети, рибальські та кемпінгові тканини; - Співпраця з туристичними інформаційними центрами для офлайн-продажів
		Стратегія ST (консервативна): використання сильних сторін для нейтралізації загроз - Використання постійних поставачань та логістики для стабілізації цін; - Позиціонування як якісний локальний бренд як захист від інфляції
Слабкі сторони (W)	1) Недостатня кількість відвідувачів; 2) Застаріла інфраструктура магазинів; 3) Брак інвестицій на оновлення асортименту.	Стратегія WO (конкурентна): мінімізація слабких сторін шляхом використання можливостей - Оновлення торгових точок через локальні програми підтримки туризму; - залучення грантових коштів на розширення мережі; - Введення нових товарних ліній для відпочинку
		Стратегія WT (парадоксальна): мінімізація слабких сторін і запобігання загрозам - Оновлення інфраструктури та одночасна диверсифікація поставачальників для зменшення ризику валютних коливань і проблем з інфляцією

Проведений аналіз дозволяє сформулювати альтернативи вибору стратегії для ПП «Текстиліт» (таблиця 2.4).

Експертна оцінка конкурентоспроможності підприємства за вирішальними факторами успіху. Оцінка конкурентоспроможності п'яти основних конкурентів, які здійснюють торгівельну діяльність в м. Дніпро – ТОВ «ОЛМ», ТОВ «АРМІС ГРУП», ПП «Текстиліт», ТОВ «АРТ-ПЛАТІНУМ», ТОВ «САЛЬВІЯ», ПП «Текстиліт». У таблиці 2.5 наведені вирішальні фактори успіху стосовно кожного виробника.

Таблиця 2.4 – Альтернативи вибору стратегії для ПП «Текстиліт»

	Агресивна стратегія	Консервативна стратегія	Конкурентна стратегія	Парадоксальна стратегія
Фокус	Максимальне використання S + O	Використання S проти T	Усунення W через O	Баланс ресурсів, уникання надмірностей
Основні заходи	- Розширення торгових точок - Запуск навчань - Еко-освітні кампанії - Експортні ініціативи	- Просування локального виробництва - Акцент на природність - Розвиток партнерської мережі	- Залучення інвестицій - Перехід в онлайн - Альтернативні енерго-рішення	- Покрокова модернізація точок - ЕКО-сертифікація товарів - Безпека та інфраструктура
Ціль ефективності	Збільшення видимості та охоплення ринку	Стабільність і захист від зовнішніх ризиків	Розширення бізнесу при контролі за зобов'язаннями	Функціональна сталість і якість при мінімальних інвестиціях
Ресурси	Активне інвестування Партнерства	Використання наявних ресурсів, місцеве виробництво	Прозорість, залучення грошей та технологій	Рациональне витрачання, співпраця із громадою
Перевага	Швидке зростання, інновації	Низькі операційні ризики, довіра споживачів	Інноваційна інфраструктура, потрапляння інвестицій	Стійкість, безпека і якість сервісу

Проведення аналізу конкурентів (таблиця 2.5), які є конкурентами у сфері продажу текстильних виробів, за вирішальними факторами показує, що на першому місці опинилося ТОВ «ОЛМ» (8,85 балів), на другому – ТОВ «АРМІС ГРУП» (7,97 балва), на третьому – ТОВ «АРТ-ПЛАТІНУМ» (5,68 балів), на четвертому – ТОВ «САЛЬВІЯ» (5,26 балів), та останнє п'яте місце – ПП «Текстиліт» з оцінкою 4,56 балів, що підтверджує рисунок 2.15.

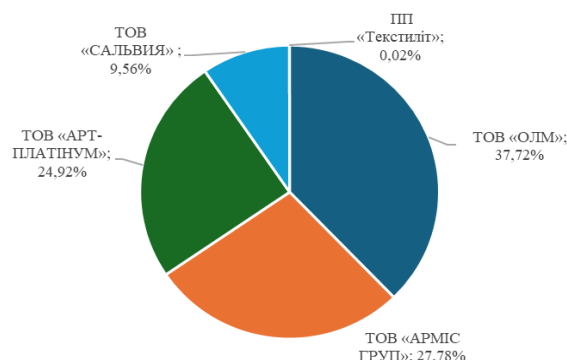


Рисунок 2.15 – Розподіл ринку між конкурентами у сфері продажу текстильних виробів

Таблиця 2.5 – Експертна оцінка конкурентоспроможності конкурентів у сфері продажу текстильних виробів

Вирішальні фактори успіху	Вага	Оцінка конкурентоспроможності									
		ТОВ «ОЛМ»		ТОВ «АРМІС ГРУП»		ТОВ «АРТ-ПЛАТІНУМ»		ТОВ «САЛЬВІЯ»		ПП «Текстиліт»	
		Абсолютна	Зведена	Абсолютна	Зведена	Абсолютна	Зведена	Абсолютна	Зведена	Абсолютна	Зведена
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Широкий асортимент товарів – підприємство пропонує різноманітні текстильні вироби, що охоплюють потреби різних категорій споживачів	0,16	8	1,28	7	1,12	4	0,64	4	0,64	3	0,48
Глибоке розуміння ринку та запитів клієнтів – регулярне вивчення споживчих вподобань дозволяє оперативно адаптувати асортимент	0,12	9	1,08	8	0,96	5	0,6	4	0,48	4	0,48
ізоманітність кольорових рішень – доступні варіанти забарвлення відповідають сучасним естетичним тенденціям	0,01	9	0,09	8	0,08	3	0,03	3	0,03	4	0,04
Слідування модним тенденціям – продукція оновлюється з урахуванням актуальних дизайнерських рішень	0,12	8	0,96	7	0,84	5	0,6	6	0,72	5	0,6
Стабільні постачання завдяки надійним партнерам – підприємство має довготривалі угоди з перевіреними постачальниками сировини та готових виробів	0,02	7	0,14	6	0,12	4	0,08	7	0,14	5	0,1
Висока якість продукції та технологічна досконалість – текстиль відповідає сучасним стандартам виготовлення та експлуатації	0,08	10	0,8	9	0,72	6	0,48	8	0,64	2	0,16

Кінець таблиці 2.5

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Конкуренстоспроможна цінова політика – поєднання якості та прийнятної ціни робить продукцію доступною для широкого кола покупців	0,11	9	0,99	8	0,88	7	0,77	7	0,77	5	0,55
Індивідуальне обслуговування клієнтів – акцент на персоналізований підхід до кожного покупця сприяє формуванню лояльності	0,05	9	0,45	8	0,4	6	0,3	4	0,2	6	0,3
Професійний персонал – співробітники мають достатній досвід і кваліфікацію для ефективної роботи з клієнтами	0,09	10	0,9	10	0,9	8	0,72	5	0,45	6	0,54
Ефективна рекламна кампанія – застосовуються сучасні інструменти просування для підвищення впізнаваності бренду	0,03	8	0,24	7	0,21	5	0,15	3	0,09	5	0,15
Стабільна фінансова основа – підприємство володіє достатніми фінансовими ресурсами для підтримки операційної діяльності та розвитку	0,03	10	0,3	10	0,3	5	0,15	4	0,12	6	0,18
Дотримання вимог стандартів – усі вироби відповідають національним і міжнародним нормам якості та безпеки	0,1	9	0,9	8	0,8	6	0,6	5	0,5	5	0,5
Висока привабливість торгової марки – бренд має позитивну репутацію серед покупців та партнерів	0,08	9	0,72	8	0,64	7	0,56	6	0,48	6	0,48
Разом	100	8,85		7,97		5,68		5,26		4,56	
Примітка: оцінка підприємства проводиться за 10-ти бальною шкалою											

2.3 Аналіз фінансово-економічної діяльності ПП «Текстиліт»

Аналіз діяльності ПП «Текстиліт» виконаний за даними Балансу (Звіт про фінансовий стан) та Звіту про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) [38] та розміщений у таблиці 2.6. Там же відображено їх умовні позначення, одиниці виміру та розрахунок значень абсолютних та відносних відхилень у порівнянні з попереднім та звітним періодом.

Таблиця 2.6 – Економічні показники діяльності ПП «Текстиліт» у 2023–2024

Найменування показника	Од. вим.	Значення за роками		Відхилення	
		2023 р.	2024 р.	абсолютне	темп росту, %
Виручка від реалізації	тис. грн.	166,2	67,6	-98,6	-59,33
Вартість основних виробничих фондів	тис. грн.	12,2	10,1	-2,1	-17,21
Вартість оборотних коштів	тис. грн.	944,1	888,3	-55,8	-5,91
Середньооблікова чисельність працівників усього	чол.	6	5	-1,0	-16,67
адміністративних працівників	чол.	1	1	0,0	0,00
основних працівників	чол.	5	4	-1	-20,00
Середня заробітна плата адміністративних працівників	грн./міс	13600	15100	1500	11,03
основних робочих	грн./міс	12100	14400	2300	19,01
Собівартість реалізованої послуги	тис. грн.	104,9	42	-63	-59,96
Чистий прибуток	тис. грн.	10,2	2,3	-7,9	-77,45
Річна продуктивність праці в грошовому виразі	грн./чол.	27,70	13,52	-14,18	-51,19
Фондовіддача основних фондів	грн./грн.	13,62	6,69	-6,93	-50,87
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	разів	0,18	0,08	-0,10	-56,77
Рентабельність підприємства	%	0,63	0,62	-0,01	-
Рентабельність продукції	%	1,07	0,26	-0,81	-

Аналізуючи розрахунки, що наведені у таблиці 2.6, зробимо такі висновки. У 2024 р. відбулося зменшення виручки від реалізації на -59,33%, що пояснюється скороченням обсягів продажу. Зменшення вартості основних виробничих фондів на -17,21% пояснюється амортизаційними відрахуваннями. Треба додати, що підприємство здійснює торгівельну

діяльність на орендованому обладнанні, цим і пояснюється низька вартість основних виробничих фондів. Ці фактори призвели до зменшення фондівіддачі на -50,87% при скороченні виручки від реалізації, в наслідок чого на 1 грн. необоротних активів у 2024 р. приходиться 6,69 грн. виручки від реалізації, що на -6,93 грн. менше, ніж у 2023 р.

У 2024 р. відбулося зменшення суми оборотних коштів на -5,91% за рахунок зменшення суми запасів, при незмінному рівні дебіторської заборгованості, та відсутності грошових коштів, що є негативною тенденцією для підприємства. При цьому спостерігається зменшення коефіцієнту оборотності обігових коштів на -0,10 обороту, або на -56,77%. У 2024 р. спостерігається зменшення чисельності працівників на 1 чоловіка через скорочення обсягів продаж, або на -16,67%, за рахунок основних робочих (на -20,0%). При цьому відбулося підвищенні заробітної плати основних працівників на 19,01%, а адміністративних працівників – на 11,03% при зменшенні продуктивності праці на -51,19%. Відтак за наведеним аналізом більшість показників погіршилися у 2024 р. у зрівнянні з 2023 р., однак основним критерієм щодо оцінки ефективності, все ж такі залишається рентабельність. У 2024 р. спостерігається скорочення рентабельності підприємства на -0,81%, а рентабельності продукції – на -4,25%. Відтак, більшість показників фінансово-економічної діяльності погіршилися, тобто під керівництвом підприємства стоїть проблема підвищення ефективності діяльності підприємства.

Фінансовий стан підприємства, що займається виробництвом матраців, визначається структурою та ефективністю використання активів, а також джерелами їх формування, тобто пасивами. З урахуванням специфіки виробництва продукції для сну, однією з ключових особливостей діяльності є забезпечення високої якості продукції, відповідність сертифікаційним вимогам та стандартам виробництва.

Аналіз фінансової звітності ПП «Текстиліт» засвідчив відповідність показників чинному законодавству, що свідчить про належний рівень

ведення обліку та управління ресурсами.

Ефективне управління доходами, витратами та фінансовими потоками підприємства неможливе без постійного аналізу його фінансового стану. У межах кваліфікаційного дослідження завдання фінансового аналізу ПП «Текстиліт» полягає в ідентифікації факторів, які позитивно або негативно впливають на фінансові показники, а також у виявленні недоліків у фінансовій діяльності.

Основним джерелом інформації для оцінки фінансового стану підприємства виступає бухгалтерський баланс, який відображає склад активів і пасивів, а також офіційна фінансова звітність. Дані балансу ПП «Текстиліт» надають об'єктивне уявлення про господарські процеси, які здійснюються підприємством у межах його господарської діяльності.

Для проведення фінансового аналізу вибрані окремі показники за статтями пасиву та активу, які відображено у таблиці 2.7.

Аналіз таблиці 2.7 доводить, що у ПП «Текстиліт» є фінансово нестабільним. Основні зміни: по-перше, зменшення валюти балансу (на -5,91%) при зменшенні виручки від реалізації (на -59,33%) та скороченні чистого прибутку (на -77,45%); по-друге, на підприємстві відсутня кредиторська заборгованість та довгострокові пасиви; по-третє, зменшення суми товарно-матеріальних цінностей (на -4,72%); недостатня кількість власних оборотних коштів: у 2023 р. їх сума складала -12,1 тис. грн., а у 2024 р. – -10,0 тис. грн.; в-четвертих, зменшення суми грошових коштів (на -48,59%) та незмінна вартість дебіторської заборгованості (25,9 тис. грн.) є негативними факторами для підприємства, що впливає на зменшення його ліквідності.

Завданням подальшого аналізу фінансової діяльності ПП «Текстиліт» є пошук причин, що призвели до такої ситуації, та шляхів обґрунтування подальшого розвитку і збереження завойованих позицій. Визначимо ступінь залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування (таблиця 2.8).

Таблиця 2.7 – Вихідні дані для фінансового аналізу діяльності ПП «Текстиліт», тис. грн.

Показник	Індекс	Значення на кінець періоду		Відхилення	
		2023 рік	2024 рік	абсолютне	темп росту, %
1. Джерела власних та прирівняних до них коштів	KS	0,1	0,1	0,0	0,00
2. Валюта балансу	BP	944,1	888,3	-55,8	-5,91
3. Власні обігові кошти (чисті мобільні активи)	KSO	-12,1	-10,0	2,1	-17,36
4. Основні засоби і інші необоротні активи	OS	12,2	10,1	-2,1	-17,21
5. Знос, нарахований на вартість основних засобів	NI	0,2	0,1	-0,1	-50,00
6. Первісна вартість основних засобів	POФ	14,2	12,3	-1,9	-13,38
7. Ліквідні активи	LA	944,1	888,3	-55,8	-5,91
8. Короткострокова кредиторська заборгованість	KZ	0,0	0,0	0,0	-
9. Грошові кошти	DS	28,4	14,6	-13,8	-48,59
10. Сума товарно-матеріальних цінностей	TMZ	889,8	847,8	-42,0	-4,72
11. Сума дебіторської заборгованості	RD	25,9	25,9	0,0	0,00
12. Виручка від реалізації	Вр	166,2	67,6	-98,6	-59,33
13. Чистий прибуток	Пр	10,2	2,3	-7,9	-77,45
14. Довгострокові зобов'язання	DP	0,0	0,0	0,0	-

Таблиця 2.8 – Розрахунок показників фінансової стабільності для ПП «Текстиліт»

Показник	Формула розрахунку	Значення на кінець періоду		Відхилення	
		2023 р.	2024 р.	абсолютне	темп росту, %
Коефіцієнт автономії	$KAB = KS/BP$	0,000106	0,000113	0,000007	6,28
Коефіцієнт маневреності	$KM = KSO/KS$	-121,00	-100,00	21,00	-17,36
Власні обігові засоби	$KSO = KS-OS$	-12,10	-10,00	2,10	-17,36
Відношення основного капіталу до власного	$KOC = OS/KS$	122,00	101,00	-21,00	-17,21
Відношення основного капіталу до підсумків балансу	$KOB = OS/BP$	0,0129	0,0114	-0,0016	-12,01
Відношення суми амортизації до первісної вартості основного капіталу	$GA = NI/POФ$	0,0141	0,0081	-0,0060	-42,28

Розрахунки таблиці 2.8 свідчать про наступне: збільшився коефіцієнт автономії на 6,28%, що свідчить про незначне збільшення власних коштів у структурі балансу, однак показник залишається дуже малим; коефіцієнт маневреності зменшився на -17,36% завдяки зменшенню власних (чистих) обігових коштів на -17,36%. Погіршення бізнес-процесів та незадовільна організація торговельної діяльності призвела до зменшення величини відношення основного капіталу до власного на -17,21%.

Оцінка ліквідності активів. Оцінка ліквідності балансу дозволяє визначити величину покриття зобов'язань підприємства його активами, строки трансформації яких в грошові кошти (ліквідності) відповідають строкам терміновості повернення залучених коштів.

Для визначення абсолютної ліквідності необхідно порівняти групи активів за ступенем зниження ліквідності (A1, A2, A3, A4) та групи пасивів за терміновістю повернення (П1, П2, П3, П4). Умови абсолютної ліквідності витримані, якщо співвідношення відповідає таким значенням [15]:

$$A1 \geq П1, A2 \geq П2, A3 \geq П3, A4 < П4 \quad (2.1)$$

Розрахунок, порівняння показників ліквідності наведено у таблиці 2.9.

За результатами розрахунків видно, що ліквідність балансу ПП «Текстиліт» повністю не відповідає абсолютній і відповідно до формули (2.1) має наступні співвідношення груп активів та пасивів:

$$A1 < П1, A2 > П2, A3 > П3, A4 > П4.$$

Це пояснюється, по-перше, незадовільною організацією діяльності, що не дозволяє планувати рівня дебіторської та кредиторської заборгованості ($A2 > П2$), по-друге, тенденцією до зменшення власних коштів у структурі балансу у зрівнянні з вартістю основних виробничих фондів – необоротних активів ($A4 > П4$). Відтак, підтверджується наявність проблеми впровадження заходів щодо покращення ефективності діяльності

підприємства, з метою підтримки стабільного рівня виручки від реалізації.

Таблиця 2.9 – Абсолютні показники ліквідності балансу ПП «Текстиліт», тис. грн.

Актив	31.12. 2023	31.12. 2024	Пасив	31.12. 2023	31.12. 2024	Платіжний надлишок (+) або нестача (-)	
						31.12. 2023	31.12. 2024
1. Найбільш ліквідні активи (А1)	28,4	14,6	1. Пасиви негайні (П1)	944,0	888,2	-915,6	-873,6
2. Активи, що швидко реалізуються (А2)	25,9	25,9	2. Пасиви короткострокові (П2)	0	0	25,9	25,9
3. Активи, що реалізуються повністю (А3)	889,8	847,8	3. Пасиви довгострокові (П3)	0	0	889,8	847,8
4. Активи, що важко реалізуються (А4)	12,2	10,1	4. Пасиви постійні (П4)	0,1	0,1	12,1	10
Баланс	944,1	888,3	Баланс	944,1	888,3	0	0

Кількісні показники ділової активності поділяються на дві ключові категорії: абсолютні та відносні величини. Частина цих індикаторів вже була розглянута в контексті аналізу фінансових та техніко-економічних результатів діяльності ПП «Текстиліт». Аналіз ділової активності є невід'ємною складовою фінансового управління підприємством, оскільки дозволяє об'єктивно оцінити його економічний стан. Такий аналіз має проводитися регулярно і на основі системного підходу. Якісні характеристики ділової активності відображаються в попиті на продукцію, конкурентоспроможності компанії, масштабах охоплення ринку, а також у сформованому іміджі та діловій репутації серед споживачів. Основні цілі цього аналізу – виявлення тенденцій змін, оцінка впливу ключових чинників та визначення їхнього внеску в загальний результат підприємства. У процесі

дослідження динаміки абсолютних показників важливо порівнювати їх із орієнтирними значеннями, зокрема з «золотим правилом економіки підприємництва», яке детально розглядається в профільній літературі [15].

Оптимальність означає додержання певних випереджальних темпів зростання прибутку (T_p), виручки від реалізації послуг (T_v) та активів (T_a) підприємства, порядок яких наведено у формулі (2.2):

$$T_p > T_v > T_a > 100\% \quad (2.2)$$

Динаміка абсолютних показників ділової активності ПП «Текстиліт» розраховано у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 – Абсолютні показники ділової активності ПП «Текстиліт»

Показник	Індекс	2023 р.	2024 р.	Відхилення	
				абсолютне	темп росту, %
Чистий прибуток	T_p	10,2	2,3	-7,9	22,55
Виручка від реалізації	T_v	166,2	67,6	-98,6	40,67
Величина активів	T_a	944,1	888,3	-55,8	94,09

У ПП «Текстиліт» спостерігається повна невідповідність темпів зростання щодо «золотого правила» через скорочення обсягів діяльності, тому співвідношення темпів зростання згідно формули (2.2) має такі результати:

$$100\% > T_a (94,09\%) > T_v (40,67\%) > T_p (22,55\%)$$

Темп скорочення прибутку (22,55%) нижчий за 100%. Обсяг виручки від реалізації зменшився (темп скорочення 40,67%) і нижче темпів скорочення активів підприємства (94,09%), що свідчить про зменшення рентабельності і підтверджується економічним аналізом ПП «Текстиліт».

Підбиваючи підсумки до другого розділу кваліфікаційної роботи, відмітимо, що комплексне дослідження українського ринку одягу з точки зору управління онлайн-продажами виявляє низку ключових тенденцій та викликів. По-перше, простежується стабільне зростання популярності

покупок в інтернеті. Розширення аудиторії користувачів онлайн-сервісів та збільшення кількості покупців у цифровому середовищі свідчить про зростаюче значення онлайн-каналів у роздрібному продажі одягу. По-друге, спостерігаються трансформації в поведінці споживачів. Підвищення середнього чека та зростання обсягів реалізації в національній валюті свідчать про посилення купівельної активності та переорієнтацію попиту. По-третє, ринок одягу демонструє виражену сезонну динаміку. Періоди активізації купівель та подальшого спаду вимагають від продавців гнучкого планування і своєчасної корекції маркетингових стратегій відповідно до сезонних коливань попиту. По-четверте, конкуренція в онлайн-сегменті продовжує зростати. Це підтверджується збільшенням витрат на рекламу, зростанням вартості кліків та активізацією конкурентної боротьби між гравцями ринку. По-п'яте – адаптивність стає ключовим чинником успіху. Онлайн- і роздрібні продавці повинні постійно оновлювати свої стратегії, враховуючи зміну поведінки споживачів, вплив сезонності та конкуренцію, щоб залишатися конкурентоспроможними на ринку

ПП «Текстиліт» було зареєстровано 08.09.2008 р. за адресою м. Дніпро, вул. Генерала Пушкіна. Основним видом діяльності є 46.41 Оптова торгівля текстильними товарами, 46.42 Оптова торгівля одягом і взуттям, 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля.

Проведений PEST-аналіз свідчить, що переважає негативний вплив факторів, особливо політико-правових та економічних, які створюють бар'єри для стабільного функціонування підприємств. Усунення або пом'якшення впливу цих чинників потребує системного підходу та активного залучення держави до формування сприятливого бізнес-клімату. SNW-аналіз факторів, що впливає на ПП «Текстиліт», показав, що однією з ключових переваг регіону є наявність унікальних ресурсів, що можуть бути використані підприємством з продажу текстилю. Натомість слабкими сторонами є недостатня інвестиційна підтримка та обмежений потік покупців, що може впливати на ринкову активність. Ще однією з ключових

переваг регіону є наявність унікальних ресурсів, що можуть бути використані підприємством з продажу текстилю. Натомість слабкими сторонами є недостатня інвестиційна підтримка та обмежений потік покупців, що може впливати на ринкову активність.

Аналіз конкурентів у сфері продажу текстильних виробів за вирішальними факторами показує, що на першому місці опинилося ТОВ «ОЛМ» (8,85 балів), на другому – ТОВ «АРМІС ГРУП» (7,97 балва), на третьому – ТОВ «АРТ-ПЛАТІНУМ» (5,68 балів), на четвертому – ТОВ «САЛЬВІЯ» (5,26 балів), та останнє п'яте місце – ПП «Текстиліт» з оцінкою 4,56 балів.

Економічний аналіз показав, що у 2024 р. відбулося зменшення виручки від реалізації на -59,33%, що пояснюється скороченням обсягів продажу. Зменшення вартості основних виробничих фондів на -17,21% пояснюється амортизаційними відрахуваннями. Треба додати, що підприємство здійснює торгівельну діяльність на орендованому обладнанні, цим і пояснюється низька вартість основних виробничих фондів. Ці фактори призвели до зменшення фондівдачі на -50,87% при скороченні виручки від реалізації, в наслідок чого на 1 грн. необоротних активів у 2024 р. приходить 6,69 грн. виручки від реалізації, що на -6,93 грн. менше, ніж у 2023 р. У 2024 р. відбулося зменшення суми оборотних коштів на -5,91% за рахунок зменшення суми запасів, при незмінному рівні дебіторської заборгованості, та відсутності грошових коштів, що є негативною тенденцією для підприємства. При цьому спостерігається зменшення коефіцієнту оборотності обігових коштів на -0,10 обороту, або на -56,77%. У 2024 р. спостерігається зменшення чисельності працівників на 1 чоловіка через скорочення обсягів продаж, або на -16,67%, за рахунок основних робочих (на -20,0%). При цьому відбулося підвищенні заробітної плати основних працівників на 19,01%, а адміністративних працівників – на 11,03% при зменшенні продуктивності праці на -51,19%. Відтак за наведеним аналізом більшість показників погіршилися у 2024 р. у зрівнянні з 2023 р., однак

основним критерієм щодо оцінки ефективності, все ж такі залишається рентабельність. У 2024 р. спостерігається скорочення рентабельності підприємства на -0,81%, а рентабельності продукції – на -4,25%. Відтак, більшість показників фінансово-економічної діяльності погіршилися, тобто під керівництвом підприємства стоїть проблема підвищення ефективності діяльності підприємства.

Фінансовий аналіз довів, що ПП «Текстиліт» є фінансово нестабільним. Основні зміни: по-перше, зменшення валюти балансу (на -5,91%) при зменшенні виручки від реалізації (на -59,33%) та скороченні чистого прибутку (на -77,45%); по-друге, на підприємстві відсутня кредиторська заборгованість та довгострокові пасиви; по-третє, зменшення суми товарно-матеріальних цінностей (на -4,72%); недостатня кількість власних оборотних коштів: у 2023 р. їх сума складала -12,1 тис. грн., а у 2024 р. – -10,0 тис. грн.; в-четвертих, зменшення суми грошових коштів (на -48,59%) та незмінна вартість дебіторської заборгованості (25,9 тис. грн.) є негативними факторами для підприємства, що впливає на зменшення його ліквідності.

3 РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ЗА РАХУНОК ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТОМ

3.1 Обґрунтування необхідності зміни асортименту та додавання у продаж текстильних виробів спеціального призначення

Проведений аналіз дозволяє сформулювати чотири типи стратегій для ПП «Текстиліт», які наведені в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Чотири типи стратегій для ПП «Текстиліт»

Тип стратегії	Зміст та напрямки реалізації
Агресивна стратегія	<ul style="list-style-type: none"> - Розширення точок продажу (магазини, рор-уп локації, ринки) для задоволення зростаючого попиту - Створення нових робочих місць у роздрібному секторі та партнерських точках - Партнерство з регіональними виробниками та логістичними компаніями - Організація навчання для персоналу - Проведення просвітницьких акцій про тканини, моду, екологічність - Розвиток експортної складової (сувеніри, еко-текстиль)
Консервативна стратегія	<ul style="list-style-type: none"> - Орієнтація на локальне виробництво для підвищення доданої вартості - Позиціонування як стабільного українського бренда в умовах економічної нестабільності - Розширення асортименту натуральних тканин - Створення мережі партнерів для регіонального охоплення - Поширення інформації про локальне виробництво як засіб формування довіри
Конкурентна стратегія	<ul style="list-style-type: none"> - Отримання інвестицій/грантів для модернізації та розширення торгівлі - Легалізація доходів і побудова прозорої бізнес-моделі - Впровадження альтернативних джерел енергії в торгових точках - Створення та просування digital-платформи (сайт, соцмережі, SEO/SEM) - Уніфікація бренду: одна айдентика, ціни, цінності
Парадоксальна стратегія	<ul style="list-style-type: none"> - Раціональне використання наявних ресурсів без надмірної експансії - Еко-дружнє пакування та сертифіковані тканини для захисту навколишнього середовища - Підвищення безпеки торгових точок - Поступове оновлення інфраструктури (CRM, вітрини, комфорт для покупців) - Співпраця з місцевою владою задля розвитку прилеглої інфраструктури

Відтак, розширення асортименту є ключовим напрямом консервативної стратегії, яка може бути рекомендована ПП «Текстиліт».

Рекомендуємо додати до асортименту підприємства текстильні вироби спеціального призначення. Це є багатоаспектним завданням, яке потребує комплексного, міжгалузевого підходу. Для його ефективного вирішення необхідно впровадити скоординовану програму досліджень, яка передбачає вивчення структури споживчих вимог, термінів служби виробів, потенціалу виробництва текстильних матеріалів для конкретного застосування, розробку перспективних планів щодо створення нових матеріалів і впровадження сучасного маркетингового інструментарію у процес оптимізації асортименту [37].

Зазначене завдання має ґрунтуватися на системному підході, що враховує наявні потреби у výroбах прогнозованого призначення та виробничі можливості галузі [37]. Вироби спеціального текстильного призначення, або технічний текстиль, характеризуються передусім фізико-хімічними властивостями, які забезпечують їм розширену функціональність, зокрема захисні, фільтраційні, ізоляційні характеристики [9].

Залежно від призначення та сфери використання технічний текстиль поділяється на кілька ключових категорій: агротекстиль, геотекстиль, фільтрувальний, медичний, будівельний, промисловий (авто-, меблевий, машинобудівний, тощо), захисний, пакувальний, матеріали для спецодягу та взуття, а також ізоляційний текстиль для різних середовищ – гідро-, паро-, тепло- та звукоізоляції [9].

Широта застосування таких матеріалів і потреба у вдосконаленні їхніх функціональних властивостей зумовлюють необхідність постійного аналізу асортименту. Це дає змогу розробляти високоякісні, конкурентоспроможні продукти із заданими характеристиками.

Для ПП «Текстиліт» рекомендуємо додати до асортименту технічний текстиль, орієнтований на потреби вентиляційних, опалювальних та кондиціонерних систем. В таблиці 3.2 наведений асортимент, який потрібно

додати до продажу з метою підвищення ефективності діяльності підприємства.

Таблиця 3.2 – Асортимент виробника TexAir, який потрібно додати до продажу з метою підвищення ефективності діяльності ПП «Текстиліт»

Назва матеріалу	Характеристики	Гарантія	Примітки
TEX-LTI (TexAir Light Impermeable)	Легкий, повітронепроникний поліестер 100%	10 років	Підходить для стандартних умов експлуатації
TEX-STI (TexAir Standart Impermeable)	Повітронепроникний поліестер 100%	10 років	Стандартний матеріал для вентиляційних систем
TEX-STP (TexAir Standart Permeable)	Повітропроникний поліестер 100%	10 років	Забезпечує рівномірний розподіл повітря
TEX-STPF (TexAir Standart Permeable Fireproof)	Повітропроникний, вогнестійкий поліестер 100%	3 роки	Використовується в умовах підвищених вимог до пожежної безпеки
TEX-STAB (TexAir Standart Antibacterial)	Антибактеріальний поліестер 100%	3 роки	Підходить для медичних та харчових підприємств
TEX-FPU (TexAir Fiber Polyurethane)	Скловолокно з двостороннім поліуретановим покриттям	3 роки	Стійкий до хімічних впливів, використовується в агресивних середовищах
TEX-FSI (TexAir Fiber Silicone)	Скловолокно з двостороннім силіконовим покриттям	3 роки	Висока термостійкість, застосовується при високих температурах
TEX-STIF (TexAir Standart Impermeable Fireproof)	Повітронепроникний, вогнестійкий поліестер 100%	3 роки	Використовується в умовах підвищених вимог до пожежної безпеки та герметичності

В таблиці 3.3 наведена сфера застосування матеріалів компанії «Baltic TexAir» [48]. Саме на ці фактори необхідно звертати увагу споживачів при виборі технічного текстилю.

Аналіз різновидів текстильних матеріалів і виробів спеціального призначення свідчить, що ключовим чинником при збільшенні асортименту є висока конкурентоспроможність продукції, точне визначення їх функціонального призначення та галузі застосування. Це дозволяє наділяти технічний текстиль необхідними експлуатаційними властивостями та розширювати сфери його використання.

Таблиця 3.3 – Сфера застосування матеріалів компанії «Baltic TechAir»

[27]

Сфера застосування	TEX-LTI	TEX-STI	TEX-STP	TEX-STPF	TEX-STAB	TEX-FPU	TEX-FSI
Харчова промисловість	+	+	+	+	+		
Виробництво	+	+	+	+	+	+	
Логістика / склади	+	+	+		+		
Торгові центри	+	+	+		+		
Громадські будівлі	+	+	+	+		+	+
Чисті приміщення	+			+			
Спортивні споруди	+	+	+	+		+	
Тваринництво / птахівництво	+	+		+		+	
Басейни	+	+	+				

3.2 Впровадження заходів щодо оптимізації асортименту ПП «Текстиліт» та оцінка їх ефективності

Нами запропоновані такі заходи щодо оптимізації асортименту ПП «Текстиліт»: аналіз поточного асортименту, визначення цільових груп споживачів, вивчення попиту та трендів, виведення нерентабельних позицій, запровадження нових товарних груп, оцінка конкурентного асортименту, оптимізація товарних залишків, розробка асортиментної матриці, навчання персоналу, постійний моніторинг та коригування.

За оцінкою директора підприємство зможе збільшити виручку від реалізації на 20%. В таблиці 3.3 наведений розрахунок ефекту та ефективності даних заходів.

Впровадження заходів щодо оптимізації асортименту дозволить збільшити виручку від реалізації на 20% або на 13,52 тис. грн. та потребує витрат 11,96 тис. грн. За прогнозами директора підприємства ці заходи дозволять ПП «Текстиліт» отримати ефект у розмірі 1,56 тис. грн., а ефективність складе 113%. Це означає, що кожна грн. вкладена в підвищення ефективності діяльності принесе 1,13 грн. збільшення виручки від реалізації.

Підбиваючи підсумки до третього розділу кваліфікаційної роботи, відмітимо, що розширення асортименту є ключовим напрямом

консервативної стратегії, яка може бути рекомендована ПП «Текстиліт».

Таблиця 3.3 – Перелік заходів оптимізації асортименту ПП «Текстиліт»

Захід	Характеристика	Строк впровадження	Сума витрат, тис. грн.
Аналіз поточного асортименту	Вивчення наявних товарних позицій, оцінка обсягів продажу, рентабельності та обігу	2 тижні	0,86
Визначення цільових груп споживачів	Сегментація клієнтів HVAC-ринку: монтажники, сервісні компанії, виробники систем	1 тиждень	1,47
Вивчення попиту та трендів	Аналіз ринку: що найчастіше закупаються, які новинки з'являються	2 тижні	1,40
Виведення нерентабельних позицій	Усунення текстильних товарів з низьким попитом або маржею	1 тиждень	2,64
Запровадження нових товарних груп	Введення інноваційних матеріалів: теплоізоляційні тканини, шумопоглинаючий текстиль тощо	3 тижні	2,26
Оцінка конкурентного асортименту	Порівняння з товарами інших постачальників для виявлення недоліків або переваг	1 тиждень	0,55
Оптимізація товарних залишків	Автоматизація обліку та впровадження системи georder point для поповнення запасів	3 тижні	0,28
Розробка асортиментної матриці	Складання структури товарних груп за призначенням (наприклад: гнучкі кожухи, тканинні вставки)	2 тижні	1,66
Навчання персоналу	Проведення тренінгів для менеджерів із продажу по новому асортименту	1 тиждень	0,39
Постійний моніторинг та коригування	Щомісячний перегляд результатів та корекція асортименту за підсумками продажів	Постійно (1 раз/міс)	0,44
Всього витрат, тис. грн.			11,96
Прогнозоване збільшення виручки від реалізації, тис. грн.			13,52
Ефект, тис. грн.			1,56
Ефективність, грн. / грн.			1,13

Рекомендуємо додати до асортименту підприємства текстильні вироби спеціального призначення. Це є багатоаспектним завданням, яке потребує комплексного, міжгалузевого підходу. Для його ефективного вирішення необхідно впровадити скоординовану програму досліджень, яка передбачає вивчення структури споживчих вимог, термінів служби виробів, потенціалу

виробництва текстильних матеріалів для конкретного застосування, розробку перспективних планів щодо створення нових матеріалів і впровадження сучасного маркетингового інструментарію у процес оптимізації асортименту

Для ПП «Текстиліт» рекомендуємо додати до асортименту технічний текстиль, орієнтований на потреби вентиляційних, опалювальних та кондиціонерних систем. Впровадження заходів щодо оптимізації асортименту дозволить збільшити виручку від реалізації на 20% або на 13,52 тис. грн. та потребує витрат 11,96 тис. грн. За прогнозами директора підприємства ці заходи дозволять ПП «Текстиліт» отримати ефект у розмірі 1,56 тис. грн., а ефективність складе 113%. Це означає, що кожна грн. вкладена в підвищення ефективності діяльності принесе 1,13 грн. збільшення виручки від реалізації.

ВИСНОВКИ

В кваліфікаційній роботі поставлено та вирішено актуальне завдання – обґрунтовано управлінські рішення щодо удосконалення діяльності підприємства. Отримані результати дозволили зробити такі висновки.

Оперативна адаптація бізнес-процесів до змін зовнішнього середовища, гнучкість управлінських рішень і своєчасне оновлення виробничих потужностей є ключовими чинниками у запобіганні або мінімізації кризових явищ. Це передбачає впровадження стратегій реструктуризації або глибокого перепроектування бізнесу (реінжиніринг), включаючи перегляд його організаційно-економічних параметрів. На будь-якому підприємстві існує певна структура бізнес-процесів, яка охоплює систему взаємозв'язків між різними підсистемами, сформовану на основі цілей та функціональних завдань. Вона поєднує принципи спеціалізації та кооперації основних і допоміжних процесів та містить критерії оцінки їх ефективності. До основних переваг переходу до процесного управління належать: орієнтація на клієнта, стратегічне бачення, гнучкість та адаптивність управлінської системи, спрощення ієрархії, раціоналізація витрат. Сукупно ці чинники сприяють загальному підвищенню ефективності підприємства.

Формування асортименту текстильних товарів має базуватись на результатах системного дослідження ринку, що дозволяє визначити найбільш затребувані товари серед цільової аудиторії. Саме глибоке розуміння споживчих запитів та трендів забезпечує ефективне планування асортиментної політики.

Оптимальна товарна пропозиція можлива лише за умови постійного моніторингу ринкової ситуації та гнучкої реакції на її зміни. Актуалізація асортименту відповідно до коливань попиту дозволяє підприємству пропонувати такі види тканин, текстильного декору або готових виробів, які найбільше відповідають очікуванням покупців у конкретний момент, що

значно підвищує ймовірність їх реалізації.

Важливу роль у цьому процесі відіграють кваліфіковані маркетологи, які забезпечують аналітичну базу для прийняття рішень. Систематичне оновлення й балансування асортименту сприяє не лише підвищенню ефективності товарного портфеля, а й зміцненню конкурентних переваг підприємства на ринку.

Реалізація ефективної асортиментної політики дозволяє досягти зростання прибутковості, рентабельності та клієнтської лояльності. У довгостроковій перспективі це сприяє розширенню ринків збуту, поліпшенню ділової репутації та стійкості бізнесу.

У сучасних умовах підприємствам, що торгують текстилем, доцільно розширювати асортимент у напрямках: впровадження нових категорій товарів (наприклад, тканини з еко-волокон, антисептичні матеріали); оновлення колекцій згідно з модними трендами; поєднання товарів у функціональні комплекти (постіль + покривала, тканини + фурнітура); використання інноваційних підходів до продажу (інтерактивні вітрини, персоналізовані пропозиції, дропшипінг).

Комплексне дослідження українського ринку одягу з точки зору управління онлайн-продажами виявляє низку ключових тенденцій та викликів. По-перше, простежується стабільне зростання популярності покупок в інтернеті. Розширення аудиторії користувачів онлайн-сервісів та збільшення кількості покупців у цифровому середовищі свідчить про зростаюче значення онлайн-каналів у роздрібному продажі одягу. По-друге, спостерігаються трансформації в поведінці споживачів. Підвищення середнього чека та зростання обсягів реалізації в національній валюті свідчать про посилення купівельної активності та переорієнтацію попиту. По-третє, ринок одягу демонструє виражену сезонну динаміку. Періоди активізації купівель та подальшого спаду вимагають від продавців гнучкого планування і своєчасної корекції маркетингових стратегій відповідно до сезонних коливань попиту. По-четверте, конкуренція в онлайн-сегменті

продовжує зростати. Це підтверджується збільшенням витрат на рекламу, зростанням вартості кліків та активізацією конкурентної боротьби між гравцями ринку. По-п'яте – адаптивність стає ключовим чинником успіху. Онлайн- і роздрібні продавці повинні постійно оновлювати свої стратегії, враховуючи зміну поведінки споживачів, вплив сезонності та конкуренцію, щоб залишатися конкурентоспроможними на ринку

ПП «Текстиліт» було зареєстровано 08.09.2008 р. за адресою м. Дніпро, вул. Генерала Пушкіна. Основним видом діяльності є 46.41 Оптова торгівля текстильними товарами, 46.42 Оптова торгівля одягом і взуттям, 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля.

Проведений PEST-аналіз свідчить, що переважає негативний вплив факторів, особливо політико-правових та економічних, які створюють бар'єри для стабільного функціонування підприємств. Усунення або пом'якшення впливу цих чинників потребує системного підходу та активного залучення держави до формування сприятливого бізнес-клімату. SNW-аналіз факторів, що впливає на ПП «Текстиліт», показав, що однією з ключових переваг регіону є наявність унікальних ресурсів, що можуть бути використані підприємством з продажу текстилю. Натомість слабкими сторонами є недостатня інвестиційна підтримка та обмежений потік покупців, що може впливати на ринкову активність. Ще однією з ключових переваг регіону є наявність унікальних ресурсів, що можуть бути використані підприємством з продажу текстилю. Натомість слабкими сторонами є недостатня інвестиційна підтримка та обмежений потік покупців, що може впливати на ринкову активність.

Аналіз конкурентів у сфері продажу текстильних виробів за вирішальними факторами показує, що на першому місці опинилося ТОВ «ОЛІМ» (8,85 балів), на другому – ТОВ «АРМІС ГРУП» (7,97 балва), на третьому – ТОВ «АРТ-ПЛАТІНУМ» (5,68 балів), на четвертому – ТОВ «САЛЬВІЯ» (5,26 балів), та останнє п'яте місце – ПП «Текстиліт» з оцінкою 4,56 балів.

Економічний аналіз показав, що у 2024 р. відбулося зменшення виручки від реалізації на -59,33%, що пояснюється скороченням обсягів продажу. Зменшення вартості основних виробничих фондів на -17,21% пояснюється амортизаційними відрахуваннями. Треба додати, що підприємство здійснює торгівельну діяльність на орендованому обладнанні, цим і пояснюється низька вартість основних виробничих фондів. Ці фактори призвели до зменшення фондівіддачі на -50,87% при скороченні виручки від реалізації, в наслідок чого на 1 грн. необоротних активів у 2024 р. приходить 6,69 грн. виручки від реалізації, що на -6,93 грн. менше, ніж у 2023 р. У 2024 р. відбулося зменшення суми оборотних коштів на -5,91% за рахунок зменшення суми запасів, при незмінному рівні дебіторської заборгованості, та відсутності грошових коштів, що є негативною тенденцією для підприємства. При цьому спостерігається зменшення коефіцієнту оборотності обігових коштів на -0,10 обороту, або на -56,77%. У 2024 р. спостерігається зменшення чисельності працівників на 1 чоловіка через скорочення обсягів продаж, або на -16,67%, за рахунок основних робочих (на -20,0%). При цьому відбулося підвищенні заробітної плати основних працівників на 19,01%, а адміністративних працівників – на 11,03% при зменшенні продуктивності праці на -51,19%. Відтак за наведеним аналізом більшість показників погіршилися у 2024 р. у зрівнянні з 2023 р., однак основним критерієм щодо оцінки ефективності, все ж такі залишається рентабельність. У 2024 р. спостерігається скорочення рентабельності підприємства на -0,81%, а рентабельності продукції – на -4,25%. Відтак, більшість показників фінансово-економічної діяльності погіршилися, тобто під керівництвом підприємства стоїть проблема підвищення ефективності діяльності підприємства.

Фінансовий аналіз довів, що ПП «Текстиліт» є фінансово нестабільним. Основні зміни: по-перше, зменшення валюти балансу (на -5,91%) при зменшенні виручки від реалізації (на -59,33%) та скороченні чистого прибутку (на -77,45%); по-друге, на підприємстві відсутня

кредиторська заборгованість та довгострокові пасиви; по-третє, зменшення суми товарно-матеріальних цінностей (на -4,72%); недостатня кількість власних оборотних коштів: у 2023 р. їх сума складала -12,1 тис. грн., а у 2024 р. – -10,0 тис. грн.; в-четвертих, зменшення суми грошових коштів (на -48,59%) та незмінна вартість дебіторської заборгованості (25,9 тис. грн.) є негативними факторами для підприємства, що впливає на зменшення його ліквідності

Розширення асортименту є ключовим напрямом консервативної стратегії, яка може бути рекомендована ПП «Текстиліт». Рекомендуємо додати до асортименту підприємства текстильні вироби спеціального призначення. Це є багатоаспектним завданням, яке потребує комплексного, міжгалузевого підходу. Для його ефективного вирішення необхідно впровадити скоординовану програму досліджень, яка передбачає вивчення структури споживчих вимог, термінів служби виробів, потенціалу виробництва текстильних матеріалів для конкретного застосування, розробку перспективних планів щодо створення нових матеріалів і впровадження сучасного маркетингового інструментарію у процес оптимізації асортименту

Для ПП «Текстиліт» рекомендовано додати до асортименту технічний текстиль, орієнтований на потреби вентиляційних, опалювальних та кондиціонерних систем. Впровадження заходів щодо оптимізації асортименту дозволить збільшити виручку від реалізації на 20% або на 13,52 тис. грн. та потребує витрат 11,96 тис. грн. За прогнозами директора підприємства ці заходи дозволять ПП «Текстиліт» отримати ефект у розмірі 1,56 тис. грн., а ефективність складе 113%. Це означає, що кожна грн. вкладена в підвищення ефективності діяльності принесе 1,13 грн. збільшення виручки від реалізації.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАНЬ

1. Абрамович І.А., Товарний асортимент підприємства: сутність та умови формування. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. Вип.12, частина 1. С.6–9.
2. Аналіз ринку одягу та взуття України. 2023 р. URL: <https://proconsulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-odezhdy-i-obuvi-v-ukraine-2023-god>
3. Бабак О.А. Реінжиніринг як сучасний інструмент інноваційної діяльності підприємств. *Економічний вісник університету*. 2011. № 17/1. С. 43–47. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/reinzhiniring-yaksuchasniy-instrument-innovatsiynoyi-diyalnosti-pidpriemstv/viewer>
4. Бойчук Н.Я., Орел В.В. Оптимізація управління бізнес-процесами на підприємствах України. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*. 2016. Вип. 17. С. 173–180.
5. Белобородова М.В., Зайченко К.М. Підвищення ефективності діяльності підприємства на основі управління бізнес-процесами. *Бізнес Інформ*. 2021. №12. С. 294–300. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-12-294-300>
6. Бозуленко О.Я., Шкабара Т.Л. Теоретичні та методологічні підходи до визначення асортименту. *Бізнес-навігатор*. 2017. Вип. 3 (42). С. 52–55.
7. Бурова О.М. Формування та реалізація товарної політики в системі агромаркетингу молокопереробних підприємств. *Таврійський науковий вісник*. 2011. № 77. URL : http://www.tnv-agro.ksauniv.ks.ua/archives/77_2011/51.pdf
8. Буханцова Л.В., Грищук В.І. Перспективи виробництва текстильних виробів спеціального призначення. *Індустрія моди та технології легкої промисловості*. 2020. URL: <chrome->

extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://tksv.khmnu.edu.ua/inetconf/2020/bukhancova_grishhuk.pdf

9. Бухонька Н.П. Основні тенденції розвитку технічного текстилю. *Вісник КНУТД*. 2010. №1. С. 88–93. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/6402/1/V51_P088-093.pdf.

10. Вуйцик О.І. Вплив рекреаційно-туристичного комплексу на розвиток економіки держави. *Вісник Львів. ун-ту. Серія: міжнародні відносини*. 2008. Вип. 24. С. 35–42.

11. Гончарова О.М. Реінжиніринг бізнес-процесів як спосіб підвищення ефективності управління. *Ефективна економіка*. 2012. № 2. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=943>

12. Демиденко В.В. Управління бізнес-процесами як складова процесного підходу до управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2015. № 11. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4517>

13. Денисенко Л. О. Концептуальні засади класифікації бізнес-процесів, як основи формування бізнессистеми організації. *Ефективна економіка*. 2012. № 11. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1558>

14. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>

15. Дропа Я.Б. Фінансовий аналіз : навч. посібник. Електрон. вид. Львів : ЛНУ ім. Івана Франка, 2023. 238 с.

16. Кононова І. В. Аналіз підходів до управління підприємством у сучасних умовах. *Прометей*. 2013. № 1. С. 146–151.

17. Корзаченко О.В. Оптимізація бізнес-процесів українських підприємств: проблеми та перспективи. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2013. Вип. 3. С. 64–69. URL: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_03/15.pdf

18. Котлик А.В. Побудова системи показників для оцінки конкурентоспроможності бізнес-процесів підприємства. *Управління*

розвитком. 2011. № 21. С. 30–32.

19. Кінець епохи fashion: що чекає ринок одягу в Україні. (2020). URL: <https://proconsulting.ua/ua/pressroom/konec-epohi-fashion-cho-zhdyot-rynok-odezhdy-v-ukraine>

20. Ковальова О.М. Теоретичні основи підвищення ефективності товарного асортименту молокопереробного підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2025. Вип. 91. С. 33–38. DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.91-5>

21. Ковальчук С., Павлюк С. Аналіз та тенденції розвитку ринку одягу в Україні з позицій менеджменту онлайн-продаж. *Scientific journal «Modeling The Development Of The Economic Systems»*. 2024. №12. <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-12-9>

22. Костинюк Ю.Б. Сучасний стан ринку одягу в Україні. URL: <http://www.spilnota.net.ua/ru/article/id-3959/>

23. Криворучко О.М. Менеджмент якості на підприємствах автомобільного транспорту: теорія, методологія і практика : монографія. Харків : ХНАДУ, 2006. 404 с.

24. Міхеєнко К.С. Управління бізнес-процесами підприємства на основі збалансованої системи показників. *Інноваційна економіка*. 2013. № 6. С. 74–76.

25. Магійович Р.І., Пилип'як О.В., Шкрібинець О.О. Розвиток туристично-рекреаційного комплексу в Західному регіоні. *Науковий вісник НЛТУУ*. 2008. Вип.18.7. С. 164–169.

26. Малюк С.О. Показники та методи оцінки ефективності системи управління товарним асортиментом хлібопекарських підприємств. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2014. Вип. 6. Ч. 3. С.22–25.

27. Микуланинець С.І. Застосування результатів PEST-, SNW- та SWOT-аналізів під час розроблення стратегії розвитку туристично-рекреаційного комплексу Закарпатської області. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2018. Том 29(68). №5. С. 118–

123.

28. Мірко Н.В. Оцінка стану та тенденцій розвитку внутрішнього ринку продукції легкої промисловості. *Ефективна економіка*. 2010. №10. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=345>

29. Молнар О.С., Сержанов В.В., Важинський Ф.А. Функції та структура туристично-рекреаційного комплексу регіону. *Науковий вісник Ужгородського університету. Економіка*. 2008. Вип. 26. С. 30–36.

30. Мороз С.О. Гордієнко С.Є. Бізнес-процес «Управління асортиментом»: теоретичні основи. Економічний, організаційний та правовий механізм підтримки і розвитку підприємництва : монографія. Полтава, 2019. С. 187–194.

31. Остапенко С.О. Пріоритетні напрями державного регулювання харчової промисловості як засіб диверсифікації агроекспорту. *Продовольчі ресурси*. 2022. Т. 10. № 18. С.257–265

32. Парсяк В.Н. Управління бізнес-процесами – інструмент підвищення ефективності організацій. *Актуальні проблеми економіки*. 2011. № 7. С. 131–138.

33. Проскурович О.В., Рудь В.Ю. Моделювання асортиментної політики на підприємстві переробної промисловості. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020, № 5. С.165–174.

34. Ринок одягу та взуття в Україні: тенденції воєнного часу. URL: <https://proconsulting.ua/ua/pressroom/rynok-odezhdy-i-obuvi-v-ukraine-tendencii-voennogo-vremeni>

35. Сайт реєстрації підприємства ПП «Текстиліт», м. Дніпро. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/36094837/

36. Таранюк Л.М., Запорожченко О.М. Організаційні засади проведення реінжинірингу бізнеспроцесів підприємства. *Механізм регулювання економіки*. 2011. № 4. С. 122–133. URL: https://mer.fem.sumdu.edu.ua/content/articles/issue_15/L_M_Taranyuk_O_M_ZaporozhenkoOrganizational_aspects_of_realization_of_reengin

eering_business_processes_of_enterprises.pdf

37. Терешкевич Н.А., Ціко Я.Є. Основні напрями формування якості та безпечності текстильних матеріалів для форменого одягу. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Технічні науки*. 2017. Вип. 18. С. 42–48. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vlteu_2017_18_10.

38. Фінансова звітність підприємства ПП «Текстиліт». URL: https://clarity-project.info/edr/36094837/yearly-finances?current_year=2024

39. Фоменко Н.В. Рекреаційні ресурси та курортологія: навч. посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2007. 312 с.

40. Чернобай Л.І., Дума О.І. Бізнес-процеси підприємства: загальна характеристика та економічна суть. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2013. № 769: Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. С. 125–131.

41. Шпак Л.О. Аналіз зовнішнього середовища та структури туристично-рекреаційного комплексу України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. Вип. 24. С. 21–26.

42. Як ринок одягу змінився з початку війни? URL: https://galinfo.com.ua/news/yak_rynok_odyagu_zmynivsya_z_pochatku_viyuny_388773.html

43. Як український e-commerce пережив 2023. Річні показники. Прогноз 2024. URL: <https://www.promodo.ua/yak-ukrayinskiy-ecommerce-pereziv-2023>

44. 10 тез про розвиток світової модної індустрії у 2023. <https://ukrlegprom.org/ua/news/10-tez-pro-rozvytok-svitovoyi-modnoyi-industriyi-u-2023/>

45. Linas Lasiauskas. Export development as a new challenge for the Ukrainian textile and clothing industry: Employers' Group contribution. 2018. URL: <https://www.eesc.europa.eu/en/newsmedia/news/export-development-new-challenge-ukrainian-textile-and-clothing-industry-employersgroup-contribution#>

46. Petrykiva O. (2021) Product range as an object of management in an

enterprise. *Modern Economics*. №27. Pp. 128–132. URL:
<https://modecon.mnau.edu.ua/product-range-as-an-object/>

47. Textile Industry In Ukraine. Ukraine Textile Apparel Business Overviews. 2021. URL: <https://www.textileinfomedia.com/textile-industry-in-ukraine>

48. Textile ventilation. Air sock matching. URL:
<https://texair.eu/texair/selection>.

Відгук на кваліфікаційну роботу

студентки групи 073-21-2

Притули Аліни Сергіївни

На тему: «Обґрунтування управлінських рішень щодо удосконалення діяльності підприємства за рахунок ефективного управління асортиментом»

- 1) Актуальність теми: Конкурентоспроможність підприємства забезпечується ефективною торгівельною діяльністю. Для цього, підприємства повинні вміти виявляти всі недоліки торгово-технологічного й організаційного процесу та усувати їх. Одним зі складових цього процесу є формування асортименту і товарних запасів. Від раціональності, широти, стійкості й гармонійності асортименту залежить стабільність усього підприємства торгівлі. Реалізація товару та ріст товарообігу залежить від новизни та складу асортиментного ряду. Таким чином, товарний дефіцит або навіть взагалі його відсутність, асортиментна нестабільність, не відповідність споживацьким потребам – усе це негативно впливає на продуктивність підприємства.
- 2) Притула Аліна Сергіївна показала середній рівень концептуальних знань та володіння станом питання, що характеризується наявністю певних неточностей. При цьому має місце критичне осмислення основних теорій, принципів, методів і понять у професійній діяльності менеджера, що характеризується використанням таких методів: аналітичний (дослідно-статистичний) метод, коефіцієнтні методи, порівняльний та якісний аналіз, табличне відображення даних.
- 3) Бакалавр проявила вміння виявляти проблеми, формулювати гіпотези та розв'язувати проблеми, обирати адекватні методи та інструментальні засоби, збирати та логічно й зрозуміло інтерпретувати інформацію, використовувати інноваційні підходи до вирішення завдань в практичній діяльності з не грубими помилками.
- 4) Студентка виявила достатній рівень володіння проблематикою галузі професійної діяльності менеджера.
- 5) При цьому мова написання роботи є точною, логічною та виразною. Думки викладено послідовно, наявні логічні власні судження та доречна аргументація.
- 6) Відмічається доречна комунікаційна стратегія.
- 7) Притула Аліна Сергіївна показала достатній рівень автономності та відповідальності, наявні вміння управляти комплексними діями або проектами, достатній рівень відповідальності за прийняття рішень у непередбачуваних умовах; середній рівень відповідальності за професійний розвиток окремих осіб та/або груп осіб. Відмітимо здатність до подальшого навчання з високим рівнем автономності.

Кваліфікаційна робота в цілому заслуговує оцінки «добре».

Добре володіння компетенціями менеджменту особистості (не реалізовано три вимоги)

Керівник дипломної роботи

д.е.н., професор

М.В. Бойченко

Рецензія на кваліфікаційну роботу

студентки групи 073-21-2

Притули Аліни Сергіївни

На тему «Обґрунтування управлінських рішень щодо удосконалення діяльності підприємства за рахунок ефективного управління асортиментом»

Актуальність теми. Управління асортиментом можна вважати актуальною темою й через те, що одним з головних напрямків діяльності будь-якого підприємства є процес формування товарного асортименту. Сьогодні, в умовах, коли споживач має різноманітний вибір, ретельно підходить до покупки товару, приділяючи велику увагу його складу, якості та властивостям, питання про ефективне управління асортиментом набуває все більшої вагомості. Аналізуючи світовий та вітчизняний досвід, можна стверджувати, що лідерами на ринку є найбільш компетентні в управлінні асортиментною політикою підприємства..

Обґрунтованість висновків і пропозицій Висновки, що наведені у кваліфікаційній роботі достатньо обґрунтовані

Участь студента у проведених дослідженнях, теоретичній та аналітичній обробці отриманих результатів, формулюванні наукового положення / ідеї/ методики Притула Аліна Сергіївна наприймала активну участь у проведених дослідженнях, теоретичній та аналітичній обробці отриманих результатів, формулюванні наукового положення та методики.

Вміння студента чітко, грамотно й аргументовано викладати матеріал, правильно оформляти його Бакалавр показала високе вміння чітко, грамотно й аргументовано викладати матеріал, правильно оформляти його

Недоліки щодо змістовної частини роботи, оформлення Бажано розглянути різних постачальників текстилю спеціального призначення.

Висновок щодо рекомендації до захисту в ДЕК (рекомендовано).

рекомендовано до захисту
проф. каф. менеджменту
(Місце роботи та посада рецензента)

(підпис)

М.В. Кашенко
(ініціали та прізвище)

к.с.н, доц. каф. менеджменту
ЛЕНІУ

LF

Кашенко Л.В.