

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

Навчально-науковий інститут економіки

Факультет менеджменту

Кафедра менеджменту

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
кваліфікаційної роботи ступеня бакалавр

студентки Антішової Катерини Дмитрівни

академічної групи 073-20-1

спеціальності 073 Менеджмент

на тему **ОБҐРУНТУВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РІШЕНЬ У СФЕРІ
УПРАВЛІННЯ ТОВАРИМ АСОРТИМЕНТОМ (ЗА МАТЕРІАЛАМИ ТОВ
«ХЕНКЕЛЬ УКРАЇНА»)**

Керівник кваліфікаційної роботи	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
	Грошелева О.Г.			

Рецензент				
-----------	--	--	--	--

Нормоконтролер	Грошелева О.Г.			
----------------	----------------	--	--	--

Дніпро
2024

ЗАТВЕРДЖЕНО:

завідувач кафедри менеджменту

Швец В.Я.

(підпис)

« 20 » травня 2024 року

**ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу
ступеня бакалавра**

студентці Антішовій К.Д. академічної групи 073-20-1

спеціальності 073 Менеджмент

на тему Обґрунтування ефективності рішень у сфері управління товарним асортиментом (за матеріалами ТОВ «Хенкель Україна»)

затверджену наказом ректора НТУ «Дніпровська політехніка» від 27 травня 2024 р. № 474-с

Розділ	Зміст	Термін виконання
Теоретичний	Теоретико-методичні основи управління товарним асортиментом підприємства	20.05.2024 р. – 28.05.2024 р.
Аналітичний	Аналіз підприємницької діяльності підприємства ТОВ «Хенкель Україна» та ефективності управління його товарним асортиментом	29.05.2024 р. – 10.06.2024 р.
Рекомендаційний	Обґрунтування заходів щодо удосконалення управління товарним асортиментом ТОВ «Хенкель Україна»	11.06.2024 р.– 20.06.2024 р.

Завдання видано

(підпис керівника)

Олена ГРОШЕЛЄВА

Дата видачі « 20 » травня 2024 року

Дата подання до екзаменаційної комісії « 21 » червня 2024 року

Прийнято до виконання

(підпис студента)

Катерина АНТІШОВА

РЕФЕРАТ

кваліфікаційної роботи бакалавра
студентки групи 073-20-1
НТУ «Дніпровська політехніка»
Антішової Катерини Дмитрівни

на тему: Обґрунтування ефективності рішень у сфері управління товарним асортиментом (за матеріалами ТОВ «Хенкель Україна»)

КЛЮЧОВІ СЛОВА: ТОВАР, АСОРТИМЕНТ, ТОВАРНИЙ АСОРТИМЕНТ, ТОВАРНА НОМЕНКЛАТУРА, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, КОНКУРЕНТНЕ СЕРЕДОВИЩЕ, АНАЛІЗ, ЕФЕКТИВНІСТЬ

Структура роботи: 78 сторінок комп'ютерного тексту; 10 рисунків; 29 таблиць; 33 джерела посилання.

Об'єкт розроблення – процес управління товарним асортиментом підприємства.

Мета роботи – теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління товарним асортиментом підприємства.

Основні результати кваліфікаційної роботи бакалавра полягають у такому: розглянуто теоретичні основи ефективного управління товарним асортиментом підприємства; проведено аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства ТОВ «Хенкель Україна»; проаналізовано ефективність управління товарним асортиментом підприємства ТОВ «Хенкель Україна»; запропоновано управлінське рішення щодо підвищення ефективності управління товарним асортиментом підприємства ТОВ «Хенкель Україна» й обґрунтовано доцільність його впровадження.

Методи дослідження: графічний (надання статистичних та аналітичних даних у наочному вигляді), порівняльний, абстрактно-логічний, системний і метод аналізу, а саме: традиційні PEST- та SWOT-аналізи; аналіз за моделлю п'яти конкурентних сил Портера; аналіз матриці БКГ; ABC- та XYZ-аналізи; аналіз конкурентного середовища методом, що заснований на теорії ефективності.

Результати кваліфікаційної роботи бакалавра рекомендовано для використання у практиці діяльності промислових підприємств, які спеціалізуються на виробництві хімічної продукції.

Сфера застосування – при обґрунтуванні рішень для підвищення ефективності товарної політики підприємства в процесі оперативного та стратегічного управління.

Ефективність виконаної роботи підтверджена отриманою сумою NPV, при вартості власного капіталу 26%, розміру власних коштів 30000 тис. грн. і наявних чистих грошових потоках, складає 55000 тис. грн., що свідчить про ефективність проекту. IRR дорівнює більше 50% і перевищує вартість власного капіталу на. Дисконтований термін окупності складає 1 рік і 3 місяці від початку інноваційно-інвестиційного проекту.

Значимість роботи – застосування запропонованого рішення для підвищення ефективності управління товарним асортиментом ТОВ «Хенкель Україна», за матеріалами якого проведене дослідження, а також в діяльність інших підприємств хімічної промисловості України.

ABSTRACT

of qualification paper for the Bachelor's degree
by the student of the academic group 073-20-1
Dnipro University of Technology
Antishova Kateryna

Title: Substantiation of the effectiveness of solutions in the field of product range management (based on the materials of "Henkel Ukraine" LLC)

KEY WORDS: PRODUCT, ASSORTMENT, PRODUCT RANGE, PRODUCT NOMENCLATURE, COMPETITIVENESS, COMPETITIVE ENVIRONMENT, ANALYSIS, EFFICIENCY

Structure: 73 printed pages; 10 figures; 29 tables; 33 references.

Object of development – the process of managing the product range of the enterprise.

The aim of the paper – theoretical substantiation and development of practical recommendations for increasing the efficiency of managing the company's product range.

The main findings of the qualification paper for the Bachelor's degree are as follows: the theoretical foundations of effective management of the company's product assortment are considered; an analysis of the financial and economic activity of "Henkel Ukraine" LLC was carried out; the effectiveness of managing the product range of "Henkel Ukraine" LLC was analyzed; a managerial decision to improve the efficiency of managing the product range of "Henkel Ukraine" LLC is proposed and the feasibility of its implementation is substantiated.

Research methods – graphic (presentation of statistical and analytical data in a visual form), comparative, abstract-logical, system and method of analysis, namely: traditional PEST and SWOT analyses; analysis based on Porter's five competitive forces model; BCG matrix analysis; ABC and XYZ analyses; analysis of the competitive environment by the method based on the theory of efficiency.

The findings of the qualification paper for the Bachelor's degree are recommended for use in the practice of industrial enterprises, which specialize in the production of chemical products.

Application – justifying decisions to increase the efficiency of the company's product policy in the process of operational and strategic management.

Financial viability of the proposed measures is proved by with the received amount of NPV, at a cost of equity of 26%, the amount of own funds is UAH 30000 thousand and available net cash flows, is UAH 55000 thousand, which indicates the effectiveness of the project. The IRR is more than 50% and exceeds the cost of equity. The discounted payback period is 1 year and 3 months from the start of the innovation investment project.

The value of the research – application of the proposed solution to increase the efficiency of the management of the product range of «Henkel Ukraine» LLC, based on the materials of which the study was conducted, as well as in the activities of other enterprises of the chemical industry of Ukraine.

ЗМІСТ

Вступ	4
1. Теоретико-методичні основи управління товарним асортиментом підприємства	6
1.1 Сучасні підходи до розуміння сутності категорії «товарний асортимент» та його формування	6
1.2 Методи управління товарним асортиментом	11
1.3 Фактори впливу та аналіз ефективності управління товарною номенклатурою підприємства	14
2. Аналіз підприємницької діяльності підприємства ТОВ «Хенкель Україна» та ефективності управління його товарним асортиментом	21
2.1 Характеристика підприємства ТОВ «Хенкель Україна»	21
2.2 Аналіз діяльності підприємства в умовах конкуренції	25
2.3 Фінансово-економічний аналіз	32
2.4 Оцінка ефективності управління товарним асортиментом	43
3. Обґрунтування заходів щодо удосконалення управління товарним асортиментом ТОВ «Хенкель Україна»	49
3.1 Обґрунтування інноваційного проєкту збільшення частки присутності ТОВ «Хенкель Україна» на ринку хімічної продукції	49
3.2 Впровадження та запуск проєкту введення інноваційної товарної одиниці для ТОВ «Хенкель Україна»	52
3.3 Аналіз ефективності реалізації інноваційного проєкту з удосконалення товарного портфелю та підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Хенкель Україна» на ринку хімічної продукції	59
Висновки.....	63
Перелік джерел посилань.....	65

ВСТУП

Актуальність питання стосовно ефективного управління товарним асортиментом підприємств набуває критичного значення для успіху будь-якого торговельного підприємства. Швидкі зміни споживчих уподобань, технологічні інновації та динамічне середовище бізнесу вимагають від компаній постійного перегляду та оптимізації свого товарного асортименту. Це дозволяє не лише задовольнити потреби споживачів, але й забезпечити стабільний ріст та конкурентоспроможність на ринку. Управління товарним асортиментом включає в себе комплекс рішень щодо формування, оновлення та вилучення товарів з асортименту, що є важливим інструментом для максимізації прибутку та мінімізації ризиків. Неefективне управління асортиментом може призвести до перевантаження складів, збільшення витрат на зберігання, втрати конкурентних переваг та зниження задоволеності споживачів.

Впровадження інноваційних проєктів є вкрай актуальним у товарній політиці. Нові технології впливають на створення нових продуктів, що у свою чергу також має вплив на потреби та бажання споживачів і зміну виробничих процесів підприємств. Через це підприємствам із власним виробництвом товарів задля забезпечення стійкого положення на ринку та підвищення конкурентоспроможності необхідно відстежувати розвиток технологій, зміни в зовнішньому середовищі, економічні зміни, зростання конкуренції на ринку та впроваджувати інновації на виробництві. Що і зумовило вибір теми даної кваліфікаційної роботи.

Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення управління товарним асортиментом підприємства.

Для досягнення поставленої мети в кваліфікаційній роботі мають бути вирішені такі завдання:

- узагальнити теоретичні основи управління товарним асортиментом підприємства;

- проаналізувати підприємницьку діяльність ТОВ «Хенкель Україна»;

- оцінити ефективність управління товарним асортиментом ТОВ «Хенкель Україна»;

- обґрунтувати управлінські рішення щодо підвищення ефективності управління товарним асортиментом ТОВ «Хенкель Україна».

Об'єкт розроблення – процес управління товарним асортиментом підприємства.

Предмет розроблення – теоретичні, методичні та практичні підходи до управління товарним асортиментом підприємства.

Для досягнення мети та вирішення поставлених завдань у даній кваліфікаційній роботі використано наступні методи: графічний (надання статистичних та аналітичних даних у наочному вигляді), порівняльний, абстрактно-логічний, системний і метод аналізу, а саме: традиційні PEST- та SWOT-аналізи; аналіз за моделлю п'яти конкурентних сил Портера; аналіз матриці БКГ; ABC- та XYZ-аналізи; аналіз конкурентного середовища методом, що заснований на теорії ефективності.

Практична значущість одержаних результатів для підприємства полягає в тому, що запропоноване у роботі рішення щодо удосконалення управління товарним асортиментом завдяки впровадженню нової товарної одиниці за зміненим технологічним процесом виробництва може бути використаним у практиці діяльності виробничих підприємств хімічної промисловості.

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНИМ АСОРТИМЕНТОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сучасні підходи до розуміння сутності категорії «товарний асортимент» та його формування

Товар – основа існування сучасної організації, оскільки він створює підґрунтя для формування грошового потоку в процесі реалізації торговельної/збутової діяльності. Товар може набувати різних форм та видів; у свої сукупності на рівні окремого підприємства він утворює його асортиментний портфель. Асортиментний або товарний портфель включає набір товарів, об'єднаних за певною ознакою на відповідній рівні їх групування, які підприємство пропонує для продажу. Товарний портфель (у літературних джерелах також можна в якості синонімів зустріти терміни «товарний асортимент» або «товарна лінія») охоплює групу товарів, призначених підприємством для продажу споживачам, тобто товарна номенклатура є систематизованим переліком усіх асортиментних груп і товарних одиниць компанії. Він включає групи продуктів, які мають взаємозв'язок між собою, орієнтовані на одну групу споживачів, розповсюджуються через однакові канали або належать до заданого цінового діапазону [1].

Асортиментний (товарний) портфель складається безпосередньо з асортименту продукції, що виготовляється. Різні науковці надають свої визначення даної категорії.

А.О. Костромін у своїй роботі [2] описує товарний асортимент як, усі вироблені продукти підприємства: окремі товари та різні асортиментні категорії, що розрізняються за рівнем цін, функціональністю, цільовою аудиторією споживачів і конкретним торговим закладом, де ця продукція продається.

М.С. Рохліна у роботі [3] вказує, що за товарним асортиментом можна вважати сукупність продуктів, що формується за певними критеріями, які можуть відрізнятися.

І.А. Абрамович у [4] зазначає, що в процесі формування товарного асортименту необхідно враховувати інтереси споживачів та виробника/продавця, тобто до товарного асортименту доцільно включати сукупність популярних серед споживачів товарів, які успішно продаються на ринку та вигідні для виробництва.

Узагальнивши вищенаведені визначення, можна прийти до висновку, що асортимент (товарний асортимент) являє собою перелік товарів або послуг, що пропонуються підприємством для продажу, не приносять збитків і відрізняються за різними характеристиками. Він визначається на основі попиту споживачів, конкурентної ситуації на ринку, можливостей виробництва.

Оскільки товарний асортимент відіграє важливу роль у діяльності підприємства, то необхідно приділяти багато уваги управлінню ним. Це є невід'ємною складовою завдань асортиментної (товарної) політики.

Адаптація асортиментної стратегії стала обов'язковою в сучасних умовах високої конкуренції. Досягнення стійкого зростання, високої конкурентоспроможності та економічних результатів, оптимальної ефективності в поточній діяльності на довгостроковій перспективі неможливе без впровадження ефективної асортиментної політики. У випадку, якщо асортимент товарів не є збалансованим, це може призвести до зниження прибутковості підприємства та втрати його переваг серед конкурентів на ринку [4, 5]. Таким чином, метою управління товарним асортиментом є створення такого його виду, який зможе відповідати якісним та кількісним потребам споживачів, забезпечуючи ефективну діяльність підприємства та відповідаючи цілям його діяльності [2].

А.Ю. Моголова у [6] визначає управління асортиментом товарів, як діяльність, спрямовану на оптимізацію товарного ряду з метою відповідності раціональним вимогам. Цей процес ґрунтується на взаємодії між ринковим аналізом

і економічними розрахунками. З одного боку, враховуються маркетингові параметри, такі як аналіз покупців, ринкова кон'юнктура, сегментація споживачів, а також конкурентні аспекти. З іншого боку, розглядаються економічні критерії, які відображають пріоритетність і актуальність товарів у товарній матриці. Також необхідно брати до уваги основні показники, які характеризують категорію «асортимент». Перелік означених показників із визначеннями їх сутності наведений у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Основні показники, що описують товарний портфель підприємства [7]

Показник	Визначення
Повнота	здатність набору продукції, товарів або продуктів однієї категорії задовольнити однакові потреби споживачів.
Стійкість	змога набору продукції, товарів або продуктів відповідати постійному попиту на них.
Раціональність	можливість максимально задовольняти обґрунтовані потреби різних сегментів споживачів за допомогою набору товарів, товарів і продуктів.
Новизна	відповідність змінюваним потребам, які виникають внаслідок еволюції смаків споживачів та з'явлення нових тенденцій на ринку.
Структура	взаємозв'язком окремих груп товарів, виробів або продуктів, відібраних залежно від певної характеристики, у повному їх розмаїтті.
Глибина	кількість варіацій продукції, товарів або продуктів у портфелі, які можуть відрізнятися різними характеристиками, такими як місткість упаковки або вид оболонки.
Ширина	кількість однорідних або різнорідних груп продукції, товарів чи продуктів в асортименті.

За наявності раціонально сформованого асортиментного портфеля, підприємство буде більш ефективним і утримуватиме високі позиції на ринку. Наведені у таблиці 1.1 характеристики мають бути враховані на початкових етапах формування асортименту.

Управління асортиментом підприємства в цілому є складним і багатовимірним процесом, оскільки має враховувати такі чинники та показники, як споживчий попит, позиції конкурентів на ринку, купівельні можливості споживачів та загальний економічний стан не тільки громади, де розташовані торговельні

точки, а й країни в цілому [7]. Тому до організації цього процесу необхідно підходити дуже відповідально. Неправильно сформований портфель товарів може призвести до низької ефективності роботи, втрати стійкого положення на ринку.

Н.С. Кубишина у своїй роботі [5] пропонує авторський підхід до процесу управління товарною політикою (див. рисунок 1.1).

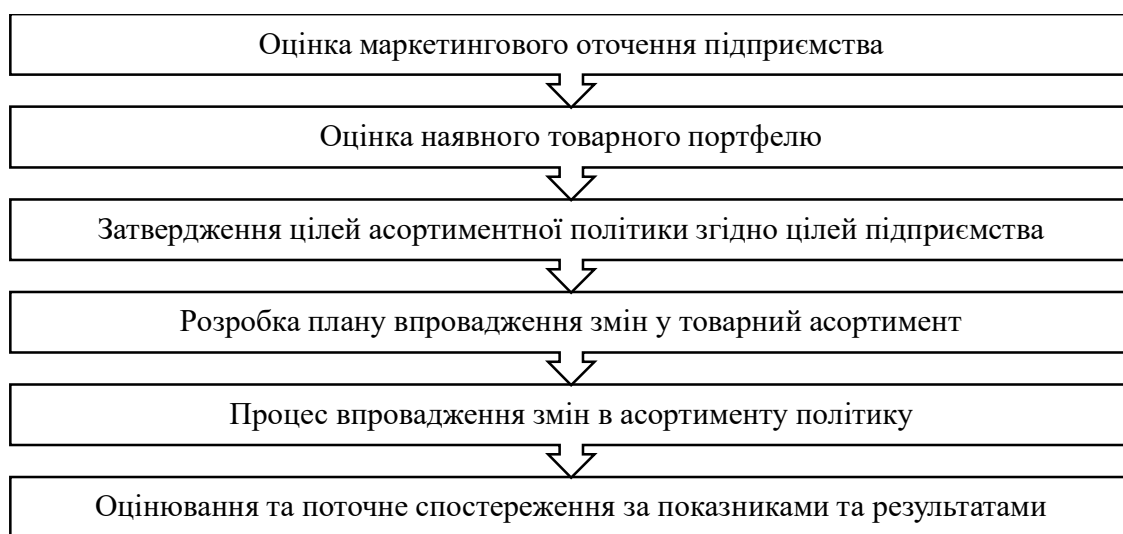


Рисунок 1.1 – Процес управління товарною політикою

Відповідно до алгоритму, запропонованого на рисунку 1.1 можемо констатувати, що процес управління товарною політикою підприємства складається з наступних етапів:

1. Оцінка маркетингового оточення підприємства. Ця оцінка включає аналіз внутрішніх ресурсів, організаційних аспектів та можливостей підприємства, аналіз мікро- та макросередовища. Розгляд мікросередовища охоплює ринкові фактори, які впливають на асортимент, і дослідження потреб споживачів, особливостей попиту. В той час, як розгляд макросередовища стосується факторів, що знаходяться поза колом контролю підприємства, але прямо чи опосередковано впливають на його діяльність.

2. Оцінка наявного товарного портфелю. Цей етап дає зрозуміти, на якій стадії життєвого циклу (за матрицею Бостонської Консалтингової Групи) перебувають відповідні групи товарів. Це допоможе встановити подальшу стратегію розвитку різних асортиментних позицій.

3. Затвердження цілей асортиментної політики згідно цілей підприємства. Співвідношення між метою підприємства та асортиментною політикою є ключовим аспектом для досягнення ефективності останньої. Етап узгодження цілей підприємства з цілями асортиментної політики є важливим кроком у забезпеченні успішного виробництва. Чітко визначені цілі дозволяють ідентифікувати напрями розвитку та області, які потребують основної уваги й зусиль від підприємства.

4. Розробка плану впровадження змін у товарний асортимент. Для забезпечення ефективного впровадження необхідних змін у товарний асортимент підприємства, важливо розробити план, який визначатиме часові рамки та відповідальних осіб за виконання відповідних завдань. Такий план дозволить систематизувати процес внесення змін та забезпечити його ефективне виконання.

5. Процес впровадження змін в асортименту політику. Внесення змін у стратегію асортименту підприємства вимагає виконання тактичних завдань, що були описані раніше. Впровадження повинно бути взаємопов'язаним з іншими стратегічними напрямками підприємства, такими як цінова політика, стратегія маркетингу та стратегія збуту, з метою їх доповнення.

6. Оцінювання та поточне спостереження за показниками та результатами. Після впровадження змін у товарний асортимент компанії важливо провести оцінку ефективності цих змін і досягнення поставлених цілей. Оцінку результатів слід здійснювати з використанням таких показників, як загальний обсяг продажів, обсяг продажів за окремими позиціями асортименту та витрати на виробництво товарів.

1.2 Методи управління товарним асортиментом

Управління товарним асортиментом може спиратися на різні методи та підходи, запропоновані у наукових працях вітчизняних та закордонних дослідників.

В.В. Добрянська у своєму дослідженні [8] виділяє 2 підходи: торговельно-товарознавчий і портфельний. В основі торговельно-товарознавчого знаходиться аналіз споживчих потреб і відшукування способів їх максимально повного задоволення через розширення, оновлення або інші зміни асортименту продукції. Таким чином, методи створення асортиментного портфеля, засновані на виявленні споживчих переваг, виділяються в окрему групу. Другий підхід має на меті вивчення товарного портфеля компанії та класифікації його за певними ознаками відповідно до тактичних та стратегічних цілей підприємства.

Оскільки найпоширеніші методи розробки товарної політики стосуються безпосередньо формування асортиментного портфелю підприємства, варто також приділити увагу даним методам (див. таблицю 1.2).

Таблиця 1.2 – Методи складання товарного асортименту [9]

Група	Перелік методів
Методи виявлення уподобань споживачів	<ol style="list-style-type: none"> 1. спостереження залежно від стадії вияву споживчих переваг; 2. спостереження залежно від форми вияву споживчих переваг; 3. моделі диференціювання окремих елементів і властивостей продуктів.
Методи економічного аналізу	<ol style="list-style-type: none"> 1. ABC-XYZ аналіз; 2. Метод оцінки продуктового портфеля Дібба-Сімкіна; 3. Матриця Маркон; 4. метод оптимізації структури асортименту при існуванні ряду обмежень.
Методи портфельного аналізу	<ol style="list-style-type: none"> 1. Матриця БКГ (Бостонська Консалтингова Група); 2. Матриця General Elektrik (GE) або McKinsey; 3. Матриця розробки товару; 4. Матриця конкуренції за М. Портером; 5. Матриця Ансоффа (матриця «Продукт-Ринок»); 6. Матриця росту за рахунок зовнішнього придбання; 7. Комплексна оцінка асортименту Варламова.

М.А. Магула [9] розподіляє дані методи на наступні групи:

- методи аналізу ринкової ситуації. Виявляють ринкові чинники та їх вплив на торговельні компанії і здійснюють якісний аналіз поточної та майбутньої ринкової кон'юнктури;

- методи формування асортиментної стратегії. Дозволяють створювати альтернативні варіанти асортименту, беручи до уваги цілі, які визначає торговельне підприємство;

- методи оптимізації управління асортиментом. Враховують не тільки такі обмеження, як тенденції зовнішнього середовища та цілі торговельної компанії, але також її ресурси та можливості.

З таблиці 1.3 стає зрозуміло, які саме методи науковець пропонує відносити до кожної з груп.

Таблиця 1.3 – Підходи до стратегічного управління асортиментом [10]

Група	Перелік методів
Методи аналізу ринкової ситуації	1. концепція життєвого циклу продукту; 2. концепція кривої досвіду; 3. модель конкуренції п'яти сил М. Портера.
Методи формування асортиментної стратегії	1. матриця «Продукт-Ринок» І. Ансоффа 2. модифіковані матриці Д. Абеля, О. В. Клавдієвої, М. Ковальова; 3. матриця родових стратегій М. Портера
Методи оптимізації управління асортиментом	Матриці: 1. BCG; 2. ADL; 3. Hofer/Schendel; 4. GE/McKinsey; 5. Shell/DPM.

Таким чином можемо констатувати, що існує багато методів, які розроблені дослідниками та які можна використовувати в процесі управління товарним портфелем підприємства. Серед вже розглянутих робіт дослідників і методів, які зазначені, можемо виокремити ті, що найчастіше зустрічаються:

- Матриця БКГ. Класичний універсальний інструмент для аналізу асортименту продукції компанії, який наочно демонструє життєвий цикл товарів.

Дана матриця класифікує товари за двома критеріями: відносною часткою ринку, що показує позицію компанії на ринку, та швидкістю зростання обсягів продажу на конкретному ринку. Модель BCG можна застосовувати для встановлення пріоритетів у товарному асортименті організаційної бізнес-одиниці [11].

- Матриця GE/McKinsey. Дозволяє всебічно оцінити привабливість ринку, визначаючи сприятливі можливості та загрози, з якими може стикнутися підприємство. Ця модель також дає можливість проводити диференційовану оцінку стратегічних зон господарювання, таких як асортиментні групи, та є більш адаптивною, оскільки показники визначаються відповідно до поточної ситуації на ринку органічної продукції [12].

- Матриця «Продукт-Ринок». Дає змогу оптимально розподіляти ресурси підприємства та визначати його стратегію на ринку. Вибір стратегії залежить від рівня ринкової насиченості та можливостей виробництва до оновлення. На напрямки розширення підприємства мають вплив тип ринку, на якому воно діє, та товар, який воно пропонує [13].

- Модель Портера. Метод, заснований на принципі, згідно з яким має займати міцну позицію стосовно конкурентів для досягнення бажаного рівня рентабельності. За цією матрицею, розробленою М. Портером, для випередження конкурентів підприємству слід обрати одну з трьох стратегій: лідерство за витратами, диференціація, концентрований маркетинг [11].

Таким чином, кожен метод формування товарного асортименту має як переваги, так і недоліки. Задля мінімізації недоліків доцільно застосовувати ці методи комплексно. Щоб оптимізувати товарний асортимент необхідно виявити резерви для вдосконалення товарів на кожному етапі їх життєвого циклу. Це необхідно для забезпечення вдоволення потреб споживачів за всіма критеріями, враховуючи виробничі, ресурсні можливості та економічну доцільність виробництва [9].

1.3 Фактори впливу та аналіз ефективності управління товарною номенклатурою підприємства

Ефективне управління товарною номенклатурою є важливим елементом стратегічного розвитку підприємства, а його успішність, у свою чергу, залежить від багатьох факторів, які безпосередньо чи опосередковано впливають на ефективність асортименту компанії. Аналіз цих факторів є необхідним для розробки ефективної товарної політики та прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Точне розуміння впливу різних факторів допоможе виявити можливості для зростання, мінімізувати ризики та загалом досягти стратегічних цілей підприємства.

Асортиментна політика підприємства - елемент господарської діяльності, який формується під впливом зовнішніх і внутрішніх чинників [14]. За таким розподілом до групи зовнішніх чинників відносяться ті, що знаходяться у макросередовищі та поза межами впливу самого підприємства; до внутрішніх чинників – ті, що підприємство може безпосередньо контролювати у своїй діяльності. М.Г. Чобіт у своїй роботі [15] детально висвітлює, які саме фактори мають вплив на формування та управління асортиментом компанії та відносяться до даних груп. Їхній розподіл відображено на рисунку 1.2. Відповідно до наведеної на рисунку інформації стає зрозумілим, що для створення товарного портфелю та управління ним необхідно брати до уваги різноманітні фактори. Особливу увагу слід зосереджувати саме на зовнішніх факторах, оскільки підприємство не має контролю над ними тож їх варіація може виявитися мало/взагалі непередбачуваною. На етапі, що передуює формуванню асортименту необхідно виконати ретельний аналіз динаміки факторів макросередовища за попередні періоди та того, яку частку впливу кожен з них окремо спричиняє на асортимент, як ці зміни впливатимуть на показники діяльності підприємства у короткостроковій та довгостроковій перспективі, якою орієнтовно буде їхня тривалість.

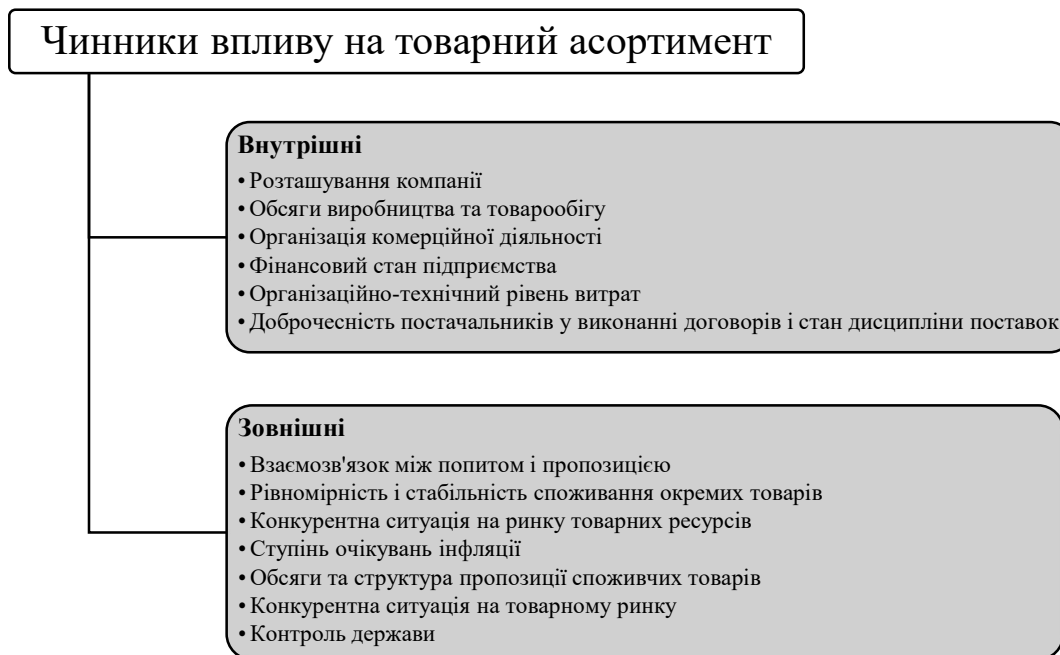


Рисунок 1.2 – Чинники впливу на формування та управління асортиментом

Як було зазначено раніше, управління товарним портфелем повинно відповідати загальним цілям підприємства, позитивно впливати на показники його діяльності, враховувати його сильні та слабкі сторони, розвивати ключові фактори успіху. Тому важливо та необхідно контролювати ефективність сформованого асортименту та за необхідності впроваджувати коригувальні дії. Цей етап необхідно виконувати, враховуючи ключові фактори впливу на формування, управління та загалом товарний асортимент, які були розглянуті вище. Саме вони будуть основою для виконання аналізу ефективності.

Серед підходів оцінки ефективності асортиментної політики існує багато різноманітних. Розглянемо основні та найбільш розповсюджені з них.

Н.Н. Смольнякова [16] вважає за необхідність для оцінки використовувати саме ефективність за певним критерієм – споживчою цінністю, оскільки в сучасному світі своєчасне та повне задоволення попиту споживачів виходить на перший план серед цілей асортиментної політики. На основі аналізу параметрів

політики управління асортиментом обчислюються сукупні показники переваг (для кожного напрямку та загальний) і витрат за допомогою методу суми балів.

Етап 1. Розрахунок комплексного показника (формула 1.1).

$$K_j = \sum_{i=1}^n K_i, \quad (1.1)$$

де K_j – сукупний показник; $K_1, K_2 \dots K_n$ – показники оцінки цінності для споживачів; n – кількість показників.

Етап 2. Розрахунок витрат споживача (формула 1.2).

$$B = C + Ч + Д, \quad (1.2)$$

де B – витрати покупців; C – вартість товару; $Ч$ – час, витрачений на обслуговування; $Д$ – витрати на транспортування.

Етап 3. Розрахунок ефективності управління портфелем товарів за параметром споживчої цінності (формула 1.3).

$$E_a(c) = K : (1/B). \quad (1.3)$$

Даний підхід дає можливість виконати оцінку ефективності політики управління асортиментом підприємства та визначити сприйняття цінності асортименту споживачами.

У той же час В.М, Марченко наголошує, що при оцінюванні якості управління товарною номенклатурою доречно використовувати методи АВС- і ХYZ-аналізу, оскільки вони дають змогу приймати управлінські рішення про оптимізацію асортименту та організацію запасів товару. Також І.В. Нагірняк наголошує, що доцільно проводити та використовувати два методи разом, а не окремо з метою отримання більшої інформації щодо асортименту та згрупування даних про продажі залежно від їхнього внеску у виручку підприємства (АВС-аналіз) і частоти покупок (ХYZ-аналіз) [17]. Як АВС-, так і ХYZ-аналіз ґрунтується на тому, що товари розподіляються на три категорії. У таблиці 1.4 наведені характеристики категорій двох аналізів [17,18].

Таблиця 1.4 – Характеристика ABC- та XYZ-аналізу

Метод	Категорія	Опис
ABC-аналіз	A	найбільш цінні товари, займають 20% всього асортиментного портфелю та 80% обсягу продажів
	B	проміжні товари, займають 30% від асортименту та 15% від обсягу продажів
	C	мають найменшу цінність, займають 50% асортименту та 5% обсягу продажів
XYZ-аналіз	X	товари, які мають стабільні обсяги продажів (коливання 5-15% протягом року) та високі можливостями для прогнозування.
	Y	товари, для яких характерні сезонні коливання (коливання 15-50% протягом року) та середні можливості прогнозування
	Z	товари з нерегулярним споживанням, відсутні будь-які тенденції, точність прогнозування є невисокою.

Отже, бачимо, що дані два методи схожі один на одного класифікацією товарів на певні три групи та їхніми характеристиками. Разом вони утворюють матрицю (рисунок 1.3), на перехрестях якої можна виокремити різних 9 груп, кожна з яких показує рівень доходу та стійкість попиту. Це у свою чергу допомагає виявити головних лідерів і, навпаки, товари, які максимально відстають від інших за продажами.

Рисунок 1.3 – Об'єднана матриця ABC-XYZ аналізу [18]

	A	B	C
X	найбільша дохідність, стабільні продажі	найбільша дохідність, нестабільні продажі, складність їх прогнозування	найбільша дохідність, випадкові покупки, відсутність прогнозування
Y	середня дохідність, стабільні продажі	середня дохідність, нестабільні продажі, складність їх прогнозування	середня дохідність, випадкові покупки, відсутність прогнозування
Z	низька дохідність, нестабільні продажі	низька дохідність, нестабільні продажі, складність їх прогнозування	низька дохідність, випадкові покупки, відсутність прогнозування

Проаналізувавши всі комірки матриці, можемо зазначити, що при управлінні товарним портфелем особливу увагу слід зосередити на наповненні категорій, які потрапили до комірок із координатами AX, BX, AY, оскільки саме вони включають товари, що забезпечують підприємство максимальними обсягами продажів і

користуються стабільним попитом. Товари, що знаходяться у категорії CZ, можна виключати з асортименту компанії за умови, якщо вони не є новими або не входять до категорії елітних [18].

Підсумовуючи, можемо зазначити, що висвітлені підходи дають розуміння категорії «товарний асортимент». Він забезпечує основу для формування доходів підприємства через реалізацію продукції, відповідаючи цілям компанії. До нього входить перелік різних видів товарів, які в сукупності утворюють асортиментний портфель підприємства. Цей портфель містить набір товарів, систематизованих за певними показниками, такими як ціновий діапазон, цільова аудиторія, функціональність тощо. Узагальнивши визначення товарного асортименту, запропоноване різними науковцями, також можна прийти до висновку, що його розуміють не лише як перелік товарів для продажу, але й як стратегічний інструмент, який повинен враховувати та відповідати інтересам як споживачів та підприємства. Це вимагає системного підходу до його формування, який включає маркетинговий аналіз, оцінку конкурентів, сегментацію ринку та аналіз економічних показників. Правильно сформований асортиментний портфель забезпечує підприємству високий рівень конкурентоспроможності та стійкі позиції на ринку.

Формування ефективного товарного асортименту входить до складу управління товарною політикою та базується на аналізі споживчого попиту, конкурентної ситуації на ринку та виробничих можливостей підприємства. Оскільки потреби та, як наслідок, попит споживачів періодично змінюються, асортимент потрібно час від часу актуалізувати та створювати оновлений портфель товарів, тож даний процес є циклічним. Серед інших етапів управління асортиментом виділено наступні: оцінка маркетингового оточення, аналіз наявного товарного портфеля, узгодження цілей асортиментної політики з загальними цілями підприємства, розробка та впровадження плану змін, а також поточний моніторинг

та оцінку результатів. Цей процес вимагає від підприємства гнучкості та постійного вдосконалення, що є критично важливим у сучасних умовах високої конкуренції.

Обираючи метод управління асортиментним портфелем, варто спиратись на ті, що є вже перевіреними вітчизняними та закордонними дослідниками і підходять до процесів всередині підприємства та його цілей. Кожен із методів має свої переваги та недоліки, тому задля мінімізації негативних аспектів використання тільки одного доцільно застосовувати їх комплексно, що дозволить врахувати резерви вдосконалення товарів на кожному етапі їх життєвого циклу. При виборі методу необхідно також мати на увазі фактори, які впливають на асортимент. Їх можна виокремити у дві групи – зовнішні та внутрішні. Зовнішні фактори включають макросередовище, яке не підлягає контролю з боку підприємства, тому їх варіація може бути непередбачуваною. Аналіз динаміки зовнішніх факторів за попередні періоди дозволяє оцінити їх вплив на асортимент і діяльність підприємства в короткостроковій та довгостроковій перспективі. Внутрішні фактори, такі як виробничі ресурси, технології та управлінські рішення, контролюються самим підприємством і безпосередньо впливають на його товарну номенклатуру.

Оцінка ефективності і результативність товарної політики може здійснюватися за допомогою різних підходів та аналізів. Одним із основних підходів є оцінка споживчої цінності, яка передбачає розрахунок комплексного показника переваг для споживачів та витрат споживача. Цей підхід дозволяє визначити сприйняття цінності асортименту споживачами та оцінити ефективність товарної політики підприємства. Іншим важливим методом є ABC- і XYZ-аналізи, які класифікують товари на категорії залежно від їхнього внеску у виручку та стабільності попиту. Поєднання цих аналізів дозволяє більш точно оцінити ефективність товарного портфеля та приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо оптимізації асортименту.

Таким чином, ефективне управління портфелем товарів вимагає використання різних методів та підходів, які дозволяють адаптуватися до змін на ринку, враховуючи споживчий попит, конкурентну ситуацію та можливості підприємства. Комплексний підхід до управління товарною номенклатурою дозволяє своєчасно виявляти можливості для зростання, мінімізувати ризики та забезпечувати високий рівень задоволення потреб споживачів, забезпечуючи стабільне зростання і високу конкурентоспроможність підприємства.

2 АНАЛІЗ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ХЕНКЕЛЬ УКРАЇНА» ТА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЙОГО ТОВАРНИМ АСОРТИМЕНТОМ

2.1 Характеристика підприємства ТОВ «Хенкель Україна»

Одним із провідних виробників товарів господарського призначення та засобів особистої гігієни вважається компанія Henkel. В 1876 р. у Німеччині 28-річний торговець Фріц Хенкель разом із двома партнерами заснували компанію «Henkel & Cie» у м. Аахен. Вже 26 вересня 1876 року вони виробили та випустили свій перший продукт – універсальний пральний порошок на основі силікату натрію. Протягом наступних років дана німецька підприємницька родина та тисячі працівників компанії перетворили «Хенкель» на міжнародну корпорацію.

В Україні компанія веде діяльність під двома дочірніми підприємствами: ТОВ з П «Хенкель Баутехнік (Україна)» (працює з 1998 р.) і ТОВ «Хенкель Україна» (працює з 2001 р.). Зараз на території країни діють чотири об'єкти виробництва та два головних офіси, які займаються просуванням брендів у таких бізнес-напрямах, як «Клейові технології», «Косметика» та «Миючі та чистячі засоби». Компанія займається виготовленням різноманітних засобів, але більше уваги зосереджується на основних категоріях, які включають у себе засоби для прання та догляду за оселею, а також засоби для догляду за волоссям. Враховуючи це, було виокремлено два бізнес-напрямки – «Споживчі бренди» та «Клейові технології». Обидва підрозділи посідають лідируючі позиції у світі серед таких сфер виробництва, як клеї, герметики, функціональні покриття, продукція для догляду за волоссям, а також засоби для прання та догляду за оселею не лише в Україні, але й на світовому ринку. Перелік брендів, які входять до портфелю компанії, а також їхній розподіл за двома напрямками діяльності можна побачити у таблиці 2.1 [19].

Таблиця 2.1 – Бренди компанії Henkel та їхній основний напрямок діяльності [19]

Бізнес-підрозділ	Напрямок виробництва	Бренди
Споживчі бренди	Доглядові засоби для волосся	«BC Bonacure», «Fibreplex», «Gliss», «got2b», «Indola», «Oil Ultime», «Osis+», «Schauma», «Schwarzkopf», «Silhouette», «Statement – grooming goods», «Syoss», «Taft»
	Фарби для волосся	«Brillance», «Chroma ID», «Color Expert», «Essensity», «Igora Royal», «Palette», «tbh – true beautiful honest»
	Засоби для догляду за туалетом	«Bref»
	Засоби для миття скляних поверхонь	«Clin»
	Засоби для догляду за тілом	«Fa»
	Засоби для прання	«Losk», «Persil», «Perwoll», «Rex», «Silan»
	Засоби для миття посуду в посудомийних машинах	«Somat»
Клейові технології	Будівельні матеріали	«Ceresit»
	Клеї, герметики та засоби для обробки поверхні	«Loctite», «Metylan», «Pattex», «Aquence», «Bonderite», «Technomelt», «Teroson»

Як бачимо з таблиці 2.1, підприємство «Хенкель» має широкий асортимент, який включає в себе товари відомих і розповсюджених брендів, що користуються попитом серед споживачів.

У даній роботі об'єктом дослідження виступатиме Товариство з обмеженою відповідальністю «Хенкель Україна». Основним напрямом, за яким воно веде свою діяльність, згідно КВЕД є 20.41 Виробництво мила та мийних засобів, засобів для чищення та полірування. Середня кількість працюючих на підприємстві протягом 2023 р. становила 148 працівників [20]. Більш детальну інформацію про компанію наведено у таблиці 2.2 та на рисунку 2.1.

Відповідно до рисунку 2.1 констатуємо, що підприємство має лінійну організаційну структуру, що обумовлено ієрархією керівників різних рівнів, яким

підпорядковуються менеджери середньої, а потім відповідно нижньої ланки та саме виконавці.

Таблиця 2.2 – Організація менеджменту ТОВ «Хенкель Україна» [19, 20]

Категорія менеджменту	Зміст
Місія	«Разом ми прагнемо зробити свій внесок для майбутнього мільярдів людей через наші продукцію, послуги та рішення»
Бачення	Henkel – це глобальна команда, яка включає понад 50 000 співробітників по всьому світу і прагне щоденно покращувати та збагачувати життя людей через свої продукти, послуги та рішення.
Цінності	Клієнти і споживачі є основним пріоритетом діяльності компанії; Розвиток співробітників; Стійкий розвиток; Майбутнє на основі принципів сімейного бізнесу; Інновації та технології; Традиції турботи: про своїх співробітників, суспільство та довкілля.
Цілі	Досягти перше місце у таких галузях, як виробництво засобів для прання, засобів догляду за волоссям, клейової продукції, впроваджуючи інноваційні рішення, розширюючи асортимент і прискорюючи перехід до цифрових технологій, к 2029 р.
Діяльність	20.41 Виробництво мила та мийних засобів, засобів для чищення та полірування 46.44 Оптова торгівля фарфором, скляним посудом і засобами для чищення 46.45 Оптова торгівля парфумними та косметичними товарами 46.49 Оптова торгівля іншими товарами господарського призначення 82.99 Надання інших допоміжних комерційних послуг, н.в.і.у. 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна 70.22 Консультування з питань комерційної діяльності й керування 73.20 Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки

Компанія позиціонує себе як «піонерів у душі на благо поколінь». Керуючись даною метою, ТОВ «Хенкель Україна» у своїй діяльності компанія імплементує Цілі сталого розвитку ООН: прагне до захисту клімату, сприяє сталому споживанню, підвищує обізнаність про вплив відходів на навколишнє середовище, поліпшує якість життя громад, просуває стале виробництво пальмової олії,

забезпечує доступ до якісної освіти. Для відповідального корпоративного управління компанія застосовує різноманітні концепції, методи та інструменти, які допомагають оцінювати та керувати корпоративною стійкістю, а також відстежувати прогрес у досягненні цілей компанії та вдосконаленні ланцюга створення вартості. Ризик-менеджмент відіграє в цьому важливу роль, забезпечуючи стратегічну спрямованість на стійкість та дозволяючи вчасно виявляти потенційні ризики та можливості [20].

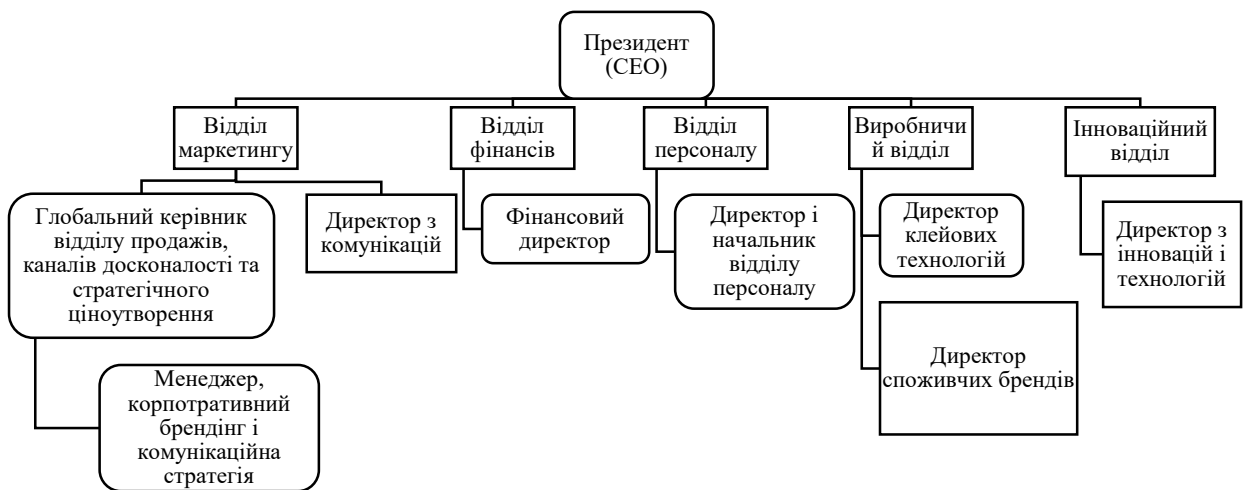


Рисунок 2.1 – Організаційна схема ТОВ «Хенкель Україна»

Одним із напрямків соціальної відповідальності є підтримка та надання допомоги населенню України після початку повномасштабного вторгнення. Міжнародна компанія надає допомогу співробітникам, цивільним і громадам, що постраждали від бойових дій. У рамках цієї ініціативи загальний обсяг гуманітарної підтримки склав понад 6 млн євро. Також компанія повністю вийшла з російського ринку у квітні 2023 р., продавши свій бізнес на території всієї країни. Через свою велику підтримку та допомогу українське представництво підприємства «Henkel» в 2024 р. знаходиться серед двадцяти найкращих роботодавців країни за результатами рейтингу Forbes Ukraine і Robota.ua [21].

2.2 Аналіз діяльності підприємства в умовах конкуренції

Будь-яке підприємство знаходиться у зовнішньому середовищі, на яке воно не може впливати. Для ухвалення ефективних рішень щодо формування товарного асортименту варто врахувати вплив цього середовища на показники діяльності компанії. звертати велику увагу також на аналіз зовнішнього конкурентного середовища.

Для дослідження впливу середовища, у якому працює компанія, використано PEST-аналіз [24], який дозволяє детально врахувати чинники, що характеризують середовище країни, на території якої ведуться активні бойові дії [22]. При проведенні аналізу застосовувалась така система оцінок: 1 – фактор, що не впливає на підприємство (до 20%); 2 – фактор, що має деякий вплив (21-40%); 3 – фактор, що тільки при певних обставинах має вплив (41-60%); 4 – фактор, що має вплив майже завжди (61-84%); 5 – фактор, що завжди впливає на підприємство (85-100%). Результати виконаного аналізу представлено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – PEST-аналіз зовнішніх факторів впливу на ТОВ «Хенкель Україна»

Фактори	Значення	Оцінка	Вага	Зважена оцінка
1	2	3	4	5
Політичні (P)				
Військові дії на території України	Зменшення робочих ресурсів	-5	0,2	-1
Податкова політика та митні обмеження	Обмеження з боку законодавства щодо різних видів податків та імпорту сировини або експорту готової продукції	-2	0,2	-0.4
Ліцензування та сертифікація виробництва	Дозвіл на виробництво продукції та закріплення за собою інноваційних рішень	+3	0,4	0,9
Законодавчі обмеження та нормативи	Регулююче законодавство щодо безпеки і якості хімічної продукції, а також що стосується безпеки та охорони навколишнього середовища	-2	0,3	-0.6
Всього:			1	-0,8

Кінець таблиці 2.3

1	2	3	4	5
Економічні (E)				
Курс валют	Мінливість валютного курсу	-3	0,35	-1,05
Вартість сировини, енергії та трудових ресурсів	Підвищення тарифів призводить до збільшення витрат	-4	0,4	-1,6
Зацікавленість в інвестуванні з боку закордонних спонсорів/інвесторів	У зв'язку зі щільною співпрацею з іншими країнами є можливість залучати додаткові способи фінансування з-за кордону	+4	0,25	1
Всього:			1	-1,65
Соціальні (S)				
Зміни споживчих уподобань	Зміни в попиті, що впливає на результати діяльності підприємства	+1	0,35	0,35
Демографічні зміни	Зменшення кількості споживачів через військові дії	-3	0,25	-0,75
Гарна репутація	Позитивне ставлення населення до компанії, враховуючи етику, відповідальність і припинення ведення бізнесу у країні-агресорі	+3	0,4	1,2
Всього:			1	1,2
Технологічні (T)				
Технологічний прогрес	Виникнення інновацій і нових технологій у конкурентів потребує постійного знаходження та впровадження новинок	+1	0,55	0,55
Автоматизація і цифрові технології	Підвищення ефективності та контролю виробництва	+5	0,45	2,25
Всього:			1	2,8

За результатами виконаного PEST-аналізу можемо зробити такі висновки: чинниками з позитивним впливом є соціальні й технологічні, з негативним впливом – політичні та економічні. Серед політичних факторів найбільший вплив (негативний) мають військові дії на території України (оцінка – -1), серед економічних факторів - вартість сировини, енергії та трудових ресурсів (негативний вплив, оцінка – -1,6), серед соціальних – гарна репутація (позитивний вплив, оцінка – +1,2), серед технологічних – автоматизація і цифрові технології (позитивний вплив, оцінка – +2,8). Отримані дані дають можливість зрозуміти, які для підприємства є потенційні зони ризику, щоб мати змогу завчасно підготуватись до них, і напрямки, в яких потрібно підтримувати розвиток. Візуалізація даних

результатів наведена на рисунку 2.2.

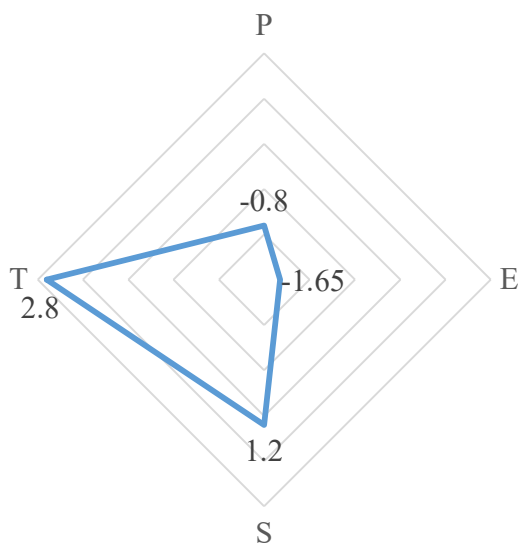


Рисунок 2.2 – Результати PEST-аналізу ТОВ «Хенкель Україна»

У таблиці 2.4 з використанням інструментарію SWOT-аналізу конкретизовані переваги та недоліки, що наразі має підприємство, а також систематизовані можливості та загрози, що їх сформувало оточуюче середовище. Ключовими перевагами компанії є гарна репутація (основа - запроваджена політика соціальної відповідальності), що дозволяє їй посідати провідні позиції серед конкурентів та мати стабільний попит. У рамках соціальної відповідальності задля слідуванню цілям сталого розвитку підприємство впроваджує інновації у технологічні процеси. Серед негативних моментів можемо зазначити можливі високі витрати на впровадження інновацій та вплив економічної кризи, що у свою чергу впливатиме на підвищення собівартості та вартості продукції. Також через специфіку діяльності підприємства є вірогідність негативного впливу на здоров'я працівників. Активні бойові дії на території країни місять потенційну загрозу руйнування інфраструктури підприємства.

Наступним етапом є дослідження конкурентної ситуації на ринку з використанням Моделі «П'ять сил Портера» [25]. На рисунку 2.3 представлено результати виконаного аналізу для ТОВ «Хенкель Україна».

Таблиця 2.4 – SWOT-аналіз діяльності ТОВ «Хенкель Україна»

	Потенційні внутрішні сильні сторони (S – Strengths)	Потенційні внутрішні слабкості (W – Weaknesses)
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Позитивна репутація 2. Соціальна відповідальність 3. Сучасний технологічний процес, який відповідає пунктам цілей сталого розвитку 4. Високий рівень автоматизації виробництва 5. Виготовлення продукції, на яку завжди буде попит 6. Організація виробничого процесу згідно всім нормам 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Високі витрати на впровадження інновацій 2. Зменшення кількості працівників 3. Недоступність сировини для виготовлення продукції 4. Залежність від економічних коливань 5. Підвищення тарифів на сировину, енергію 6. Робота з хімічними речовинами, що може негативно впливати на стан здоров'я працівників
<p>Потенційні зовнішні сприятливі можливості (O – Opportunities)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Зацікавленість спонсорів в інвестуванні 2. Вихід на нові ринки 3. Розвиток нової продукції і технологій для відповіді на змінні потреби ринку 4. Збільшення попиту 5. Співпраця з іншими компаніями з ціллю підвищення впізнання та залучення нових споживачів 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Збільшення продажів, що збільшить прибуток, за рахунок успішного виходу на інші ринки завдяки інноваціям та гарної репутації 2. Збільшення попиту за рахунок впровадження інновацій 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Впровадження інновацій завдяки партнерству з іншими компаніями 2. Готовність до підвищення тарифів на сировину та/або енергію за рахунок розвитку технологій виробництва з ціллю мінімізації витрат 3. Розвиток технологій операцій із хімічними речовинами задля зменшення або повної відсутності негативного впливу на здоров'я працівників
<p>Потенційні зовнішні погрози (T – Threats)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Втрата ринкової частки 2. Зміни в правовому середовищі і регулюванні, що можуть обмежити діяльність 3. Негативний вплив економічної кризи 4. Постійна потенційна загроза влучення ракети в будівлі та споруди компанії 5. Кадрові зміни серед цінних працівників 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Дотримання існуючих правових норм і регулювань не тільки українських, а й загальних від міжнародних організацій 2. Висока соціальна відповідальність, спрямована на підтримку гарних взаємовідносин і мотивування їх продовження між компанією та працівниками 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Знаходження та залучення інвесторів для спонсорства впровадження інновацій з ціллю підтримки та збільшення ринкової частки 2. Страхування будівель і споруд компанії

Так, ризик входу на ринок потенційних конкурентів низький, оскільки для початку ведення бізнесу підприємству потрібно отримати дозвіл на ведення діяльності, сертифікати безпечності як продукції, так і умов виробництва; для здійснення виробничого процесу потенційному конкуренту необхідний значний стартовий (вартість обладнання висока), а також формування логістичних ланцюгів для отримання доступу до сировинної бази. Як зазначалося вище, ТОВ «Хенкель Україна» здійснює кілька видів діяльності; на рисунку представлені конкуренти для основних видів діяльності, що реалізується. Серед ключових варто звернути увагу на ТОВ «Проктер енд Гембл Україна. Серед споживачів вказано магазини, які займаються збутом продукції ТОВ «Хенкель Україна». До них відносяться як торговельні мережі супермаркетів, так і більш вузько спрямовані магазини (косметичні товари та будівельні матеріали). Серед постачальників виділено як вітчизняних (ТОВ ВКФ «Політара», ПП ВКФ «Полімер», ТОВ «Нютритив» м. Київ), так і закордонних (PCC Group Maese Lab SL). Останньою силою моделі є «Продукти замітники». Враховуючи продукцію, що виробляє підприємство, її заміниками можуть стати різні альтернативні види, зокрема «еко» та «зелені продукти», оскільки їх використання обтяжене меншими супутніми витратами (наприклад, води у разі використання сухого та твердого шампуню), або їхня ціна буде більш привабливою (використання народних миючих засобів).

Важливим елементом аналізу діяльності підприємства в конкурентних умовах є дослідження внутрішніх процесів. Після визначення переваг і недоліків ТОВ «Хенкель Україна», дослідження конкурентного середовища, оцінки позиції на ринку, наступним логічним кроком є аналіз конкурентоспроможності у порівнянні із основним конкурентом, а також виявлення ключових факторів успіху, які підприємство має розвивати, та недоліків, які потребують усунення.

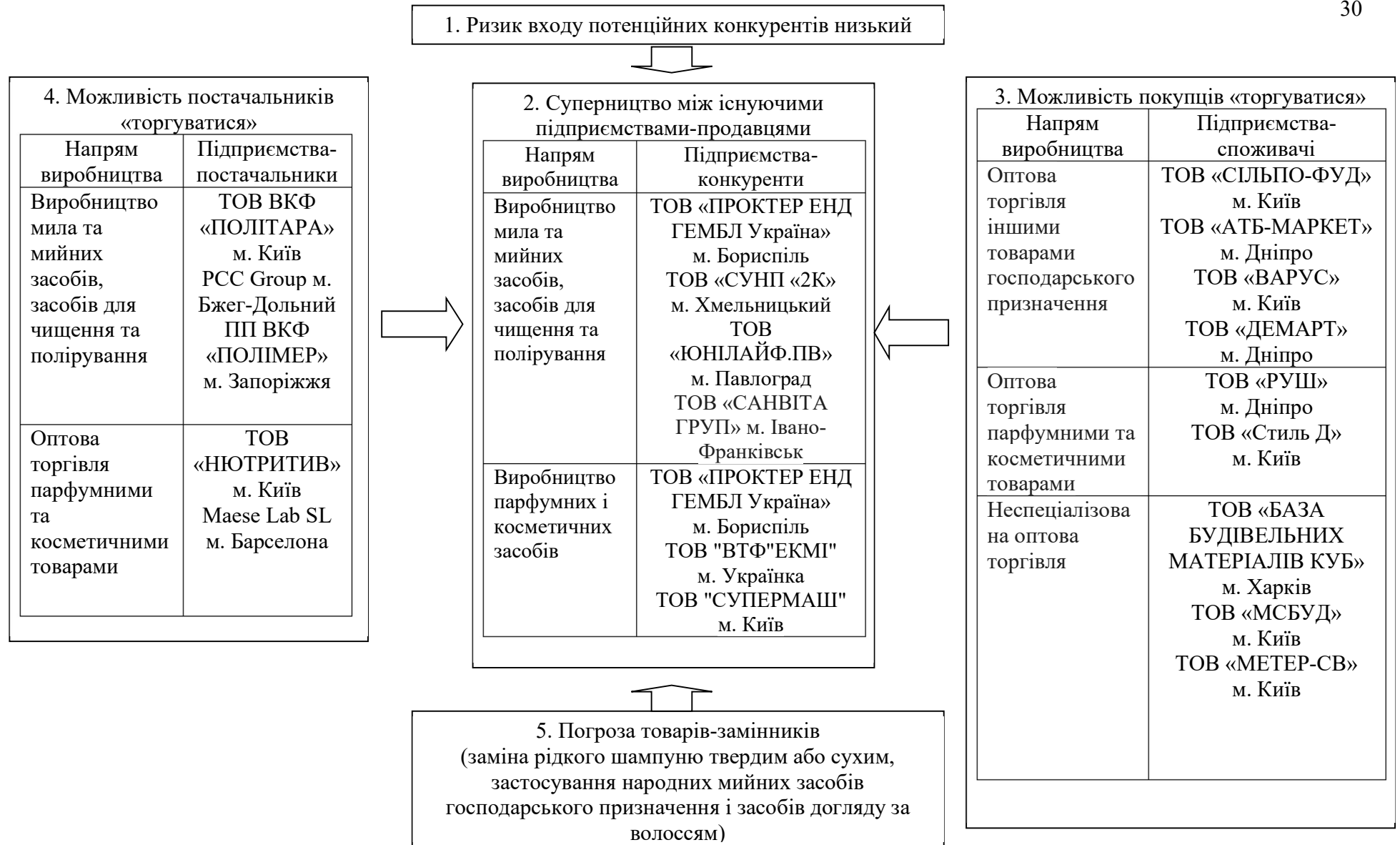


Рисунок 2.3 – Модель «П'ять сил Портера» за ТОВ «Хенкель Україна»

Підбиваючи підсумки дослідження діяльності підприємства в конкурентних умовах, можемо розрахувати загальну оцінку конкурентоспроможності ТОВ «Хенкель Україна» за допомогою критеріїв і показників діяльності за методом ефективності на підставі Балансу та Звіту про фінансові результати [33]. Розрахунки представлені в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Загальна оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Хенкель Україна» в порівнянні з підприємством-конкурентом

Критерії та показники	Формула за звітністю	ТОВ «Хенкель Україна»		ТОВ «Проктер енд Гембл Україна»	
		2022	Бал	2022	Бал
1	2	3	4	5	6
$KCO = 0,15*EO + 0,29* \Phi O + 0,23*E3 + 0,33*KCP$		11,7		7,1	
1. Ефективність виробничої діяльності організації (EO) $EO = 0,31*В + 0,19*\Phi + 0,4*РП + 0,1*ПП$		15		5	
1.1. Витрати на одиницю продукції (В)	$\Phi.2.2050/ \Phi.2.2000$	0,61	15	0,69	5
1.2. Фондовіддача основних фондів (Φ)	$\Phi.2.2000/ \Phi.1.1010$	16,8	15	4,44	5
1.3. Рентабельність продукції (РП)	$\Phi.2.2000/ \Phi.2.2050$	1,63	15	1,45	5
1.4. Продуктивність праці (ПП)	$\Phi.2.2000/q$	22014	15	13170	5
2. Фінансове положення організації (ΦO) $\Phi O = 0,29*КА + 0,2*КП + 0,36*КЛ + 0,15*КО$		6,5		10,4	
2.1. Коефіцієнт автономії (КА)	$\Phi.1.1495/\Phi.1.1900$	0,69	5	0,52	15
2.2. Коефіцієнт платоспроможності (КП)	$\Phi.1.\sum (1495) / \Phi.1.(1510+1500+1515+1695)$	2,203	5	1,12	10
2.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (КЛ)	$\Phi.1.(1165)/ \Phi.1.1695$	1,08	5	0,86	5
2.4. Коефіцієнт оборотності обігових коштів (КО)	$\Phi.2.2000/ \Phi.1.1195$	2,06	15	2,56	15
3. Ефективність збуту та просування продукції (E3) $E3 = 0,37*РПР + 0,29* K3 + 0,21*ЗП + 0,13*КР$		11,5		7,5	
3.1. Рентабельність продаж, збуту (РПР)	$\Phi.2.2190(\Phi.2.2195)/ \Phi.2.2000$	0,23	15	0,10	5

Кінець таблиці 2.5

1	2	3	4	5	6
3.2. Коефіцієнт затовареності готовою продукцією (КЗ)	Ф.1.(1103+1104)/ Ф.2.2000	0,13	5	0,06	10
3.3. Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей (ЗП)	-	0,86	15	0,71	10
3.4. Ефективність реклами та стимулювання збуту (КР)	Ф.2.2150/ Ф.2.2000	0,089	10	0,05	5
4. Конкурентоспроможність продукції (КСП)					
Конкурентоспроможність продукції	Експертна оцінка	-	15	-	5

За результатами оцінки конкурентоспроможності досліджуваного підприємства в порівнянні з основним конкурентом ТОВ «Проктер енд Гембл Україна» було визначено, що ТОВ «Хенкель Україна» має декілька сильних сторін, зокрема: високу ефективність виробничої діяльності, значно нижчі витрати на одиницю продукції, високий показник фондівіддачі, високу рентабельність продажів, ефективне використання трудових ресурсів і більш ефективно завантаження виробничих потужностей. Маючи дані результати та орієнтуючись на загальний показник конкурентоспроможності, компанія ТОВ «Хенкель Україна» є більш конкурентоспроможною в порівнянні з ТОВ «Проктер енд Гембл Україна». Однак, коефіцієнт завантаження виробничих потужностей ТОВ «Хенкель Україна» дорівнює меншому значенню, ніж у конкурента ТОВ «Проктер енд Гембл Україна». Це вказує на наявність невикористаного потенціалу досліджуваного підприємства.

2.3 Фінансово-економічний аналіз

На підставі даних, вказаних у Звіті про фінансові результати [33], був проведений аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Хенкель Україна» за показниками, що наведені у таблиці 2.6, а також було визначено їх абсолютне й відносне зростання.

Таблиця 2.6 – Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Хенкель Україна»

№	Найменування показників	Формула розрахунку	Індекс	Од. виміру	Роки		Відхилення	
					2021	2022	Абсолютне, (2022 – 2021)	Темп зростання (2022 / 2021 *100)
1	Виручка від реалізації продукції	Ф.2, 2000	Вр	тис. грн.	3181219	3390105	208886	106,57
2	Обсяг виробленої продукції		N	тис. од.	17289	17122	-167	99,03
3	Середня ціна одиниці реалізованої продукції		Спр	грн.	184	198	14,0	107,61
4	Собівартість реалізованої продукції	Ф.2, 2050	Sp	тис. грн.	2048220	2079958	31738	101,55
5	Вартість основних виробничих фондів	Ф.1, 1095	Foc	тис. грн.	246 711	201 846	-44865	81,81
6	Оборотні кошти	Ф.1, 1195	Fоб	тис. грн.	1188899	1648135	459236	138,63
7	Середня чисельність працівників		q	чол.	164	154	-10	93,90
8	Річна продуктивність праці працівників у вартісному вимірюванні	1/7	W	тис. грн. / чол.	19398	22014	2616,0	113,49
9	Річна продуктивність праці працівників у натуральному вимірюванні	2/7	W _N	тис. од. / чол.	105	111	5,8	105,46
10	Фондовіддача основних фондів	1/5	f	грн. / грн.	12,895	16,796	3,901	130,25
11	Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	1/6	Коб	обертів	2,676	2,057	-0,619	76,87
12	Чистий прибуток	Ф.2, 2350	П	тис. грн.	360687	628197	267510	174,17
13	Рентабельність виробництва	1/5+6	Rв	%	2,216	1,833	-0,383	-
14	Рентабельність продукції	1/4	Rп	%	1,553	1,630	0,077	-

У 2022 р. підприємство ТОВ «Хенкель Україна» мало позитивний результат у вигляді зростання виручки від реалізації на 6,57%, причиною чого стали зміни у структурі товарного асортименту (збільшення частки продукції, яка має вищу ціну), зростання ціни через інфляційні процеси, а також через збільшення витрат. Констатуємо скорочення обсягів виробництва на -0,97%, що відбулося через бойові дії, які спричинили впровадження воєнного стану, тимчасову втрату контролю над частиною території нашої країни. Через це підприємство втратило значну кількість споживачів, точок збуту та знизилась виробничі потужності. При цьому спостерігалось скорочення вартості основних виробничих фондів на -18%. Це відбулося через фізичний знос основних виробничих фондів, зокрема їх активної частини (машини, обладнання та транспортних засобів), також через дію форс-мажорних обставин, що призвели до знищення або пошкодження виробничих активів без надання інвестування для ремонту основних засобів. Також відбулось збільшення вартості оборотних коштів на 39%, що з одного боку мало позитивний результат у вигляді покращення ліквідності підприємства, а з іншого причиною цього став негативний фактор – зростання запасів. Фондовіддача зросла на 30,3% або 3,901 грн: позитивна динаміка цього показника зазвичай свідчить про підвищення ефективності використання основних фондів, але попередні результати дозволяють зробити висновок, що такий результат отримано в основному через динамічне скорочення вартості основних засобів через причини, про які йшлося вище. Збільшення вартості оборотних коштів негативно вплинуло на коефіцієнт оборотності оборотних коштів (- 0,62 обороту), що свідчить про уповільнення обороту, збільшення частки низько ліквідних активів у структурі оборотних активів підприємства та у перспективі може негативно вплинути на платоспроможність підприємства. Річна продуктивність збільшилась як у вартісному вимірюванні – на 13%, так і в натуральному – на 5%, що мало позитивний результат у зростанні виручки від реалізації. Важливим показником діяльності є чистий прибуток, який збільшився на 74%. Як наслідок, констатуємо зростання рентабельності продукції, яка збільшилась на 0,078% (чистий прибуток зростав випереджаючими темпами

порівняно із собівартістю). При цьому рентабельність виробництва скоротилася на -0,38% внаслідок зростання собівартості.

Іншим методом, який допоможе дослідити фінансові показники діяльності підприємства, є проведення порівняльного (горизонтального) аналізу структури балансу. У таблиці 2.7 показані вихідні дані для виконання даного аналізу ТОВ «Хенкель Україна» (основа – інформація, представлена у Балансі [33]). Констатуємо, що в 2022 р. підприємство збільшило свій баланс (обсяг коштів, інвестованих у різні види діяльності) на 28,9%. Цьому сприяло збільшення обсягів оборотних активів на 38,6%, грошових коштів і поточних інвестицій на 1,7%, дебіторської заборгованості на 52,7% і обігових коштів на 81,5%. У пасивах причинами збільшення балансу спостерігаємо збільшення власного капіталу на 28,9%, нерозподіленого прибутку на 62,9%, довгострокових і поточних зобов'язань на 12,7% і 4,1% відповідно. Найбільш суттєво до збільшення статей балансу призвело зростання обсягів запасів (збільшення залишків нереалізованої продукції через війну на території України), що, у свою чергу, впливає на виплату зобов'язань підприємством. Разом з тим, якщо порівнювати темпи зміни дебіторської заборгованості (так званого товарного кредиту, який підприємство надає своїм клієнтам для збільшення обсягів реалізації) із темпами зміни кредиторської заборгованості (як орієнтацію на зовнішні джерела фінансування), то можемо констатувати, що за рахунок власних оборотних коштів підприємство фінансує діяльність контрагентів.

Таблиця 2.7 – Горизонтальний аналіз структури балансу підприємства, тис. грн.

Статті балансу	Значення на кінець періоду		Відхилення	
	2021	2022	абсолютне	відносне
1	2	3	4	5
Актив				
Необоротні активи	246 711	201 846	-44 865	-0,182
Оборотні активи:	1 188 899	1 648 135	459 236	0,386
грошові кошти і поточні фінансові інвестиції	475 513	483 783	8 270	0,017

Кінець таблиці 2.7

1	2	3	4	5
дебіторська заборгованість	452427	690837	238 410	0,527
матеріальні обігові кошти	260959	473515	212 556	0,815
інші обігові кошти	-	-	-	-
Витрати майбутніх періодів	-	-	-	-
БАЛАНС	1435610	1849981	414 371	0,289
Пасив				
Власний капітал:	890339	1272329	381 990	0,429
уставний капітал	283445	283445	0	0
нерозподілений прибуток	606894	988884	381 990	0,629
Довгострокові зобов'язання	115651	130349	14 698	0,127
Поточні зобов'язання:	429620	447303	17 683	0,041
кредиторська заборгованість	328133	325253	-2 880	0,009
короткострокові кредити	-	-	-	-
інші короткострокові зобов'язання	114105	157076	42 971	0,377
БАЛАНС	1435610	1849981	414 371	0,289

У таблиці 2.8 показані розрахунки коефіцієнтів ліквідності [27] в рамках аналізу платоспроможності..

Таблиця 2.8 – Аналіз платоспроможності ТОВ «Хенкель Україна»

Показник	Індекс	Розрахунок	Формула розрахунку за фінансовою звітністю	Оптимальне значення	Значення на кінець періоду		Абсолютне відхилення
					2021	2022	
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Ка	Грошові кошти та їх еквіваленти / поточні зобов'язання	$\frac{\Phi.1 \sum (1160+1165)}{\Phi.1.1695}$	>1	1,107	1,082	-0,025
Коефіцієнт швидкої ліквідності	Ksh	(Оборотні активи - запаси) / поточні зобов'язання	$\frac{\Phi.1 \sum ((1120+1125+1135+1130+1140+1145+1155) + (1160+1165))}{\Phi.1.1695}$	0,6-0,8	2,160	2,626	0,466
Коефіцієнт покриття (загальної ліквідності)	Kp	Оборотні активи / поточні зобов'язання	$\frac{\Phi.1 \sum ((1101+1110+1102+1103+1104) + (1120+1125+1135+1130+1140+1145+1155) + (1160+1165))}{\Phi.1.1695}$	0,2-0,35	2,767	3,685	0,917

Із результатів слідує, що за рахунок грошей компанія могла погасити

110,7% у 2021 р. і 108,2% у 2022 р. поточних зобов'язань. Дане зменшення коефіцієнту абсолютної ліквідності свідчить про достатню кількість грошових коштів у ТОВ «Хенкель Україна» для покриття своїх поточних зобов'язань. Однак, зменшення було незначне та коефіцієнт залишився вище оптимального значення. Значення коефіцієнту швидкої ліквідності збільшилось з 216% у 2021 р. до 262,6% в 2022 р. на 0,466%. Отримані результати перевищують оптимальне значення, що можна розглядати як ознаку нераціональної структури активів, але, з урахуванням того, що підприємство займається не лише виробничою, але активно провадить збутову діяльність, то отриманий результат частково можна пояснити цією специфікою. Коефіцієнт загальної ліквідності показав, що 2,77 грн у 2021 р. і 3,69 грн у 2022 р. оборотних коштів приходились на 1 грн поточних зобов'язань. Показник значно перевищує оптимальне значення, з чого можемо зробити висновок про неефективне використання активів, оскільки підприємство має в декілька разів більше оборотних активів, ніж необхідно для покриття поточних зобов'язань. Вирішенням даної проблеми було б вкладання грошових коштів на депозит, придбання акцій та/або облігацій або надання грошей у кредит з відсотками.

У таблиці 2.9 розраховані абсолютні показники ліквідності балансу, які були поділені на групи активів за ступенем зниження ліквідності та групи пасивів за терміновістю повернення. Умови абсолютної ліквідності витримані, якщо співвідношення активів і пасивів виглядає наступним чином (формула 2.1) [28]:

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

Із розрахунків у таблиці 2.13 спостерігаємо, що умови абсолютної ліквідності витримані повністю за обидва роки, оскільки співвідношення відповідають таким значенням:

- На кінець 2021 р. (формула 2.2):

$$A1 (475) \geq П1 (315); A2 (452) \geq П2 (114); A3 (261) \geq П3 (116);$$

$$A4 (247) < П4 (890). \quad (2.2)$$

- На кінець 2022 р. (формула 2.3):

$$A1 (484) \geq П1 (290); A2 (691) \geq П2 (158); A3 (261) \geq П3 (130);$$

$$A4 (247) < П4 (1272). \quad (2.3)$$

Із першої умови співвідношення $A1 \geq П1$ можемо стверджувати, що ТОВ «Хенкель Україна» має позитивний платіжний надлишок як у 2021, так і в 2022 роках. Дане збільшення ліквідних активів та зменшення термінових пасивів у 2022 році підвищило цей надлишок, що свідчить про покращення ліквідності. Друга умова $A2 \geq П2$ свідчить про покращення здатності підприємства покривати свої короткострокові зобов'язання; з третьої умови можемо зробити висновок про підвищення здатності покривати свої довгострокові зобов'язання; з четвертої умови – погіршення здатності підприємства покривати свої постійні зобов'язання за рахунок активів, які важко реалізуються. Отже, ліквідність ТОВ «Хенкель Україна» за 2021-2022 рр. можна вважати абсолютною, що говорить про фінансову стійкість компанії.

Таблиця 2.9 – Абсолютні показники ліквідності балансу, тис. грн.

Актив	31.12. 2021	31.12. 2022	Пасив	31.12. 2021	31.12. 2022	Платіжний надлишок (+) або нестача (-)	
						31.12. 2021	31.12. 2022
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Найбільш ліквідні активи (A1) Ф.1 1165	475513	483783	1. Пасиви найбільш термінові (П1) Ф.1 1610+1615+1620+1621+1625+1630	31516 2	28979 6	1603 51	19398 7
2. Активи, що швидко реалізуються (A2) Ф.1 1125+1130+1135+1136	452427	690837	2. Пасиви короткострокові (П2) Ф.1 1635+1640+1645+1650	11445 8	1575 07	3379 69	53333 0

Кінець таблиці 2.9

1	2	3	4	5	6	7	8
3. Низьколік-віднідні активи (А3) Ф.1 1100+1101+1102+1103+1104	260959	473515	3. Пасиви довгострокові (ПЗ) Ф.1 1595	115651	1303 49	1453 08	34316 6
4. Активи, що важко реалізуються (А4) Ф.1 1095	246711	201846	4. Пасиви постійні (П4) Ф.1 1495	890339	1272 329	- 6436 28	- 10704 83
Баланс Ф.1 1300	1435610	1849981	Баланс Ф.1 1900	1435610	1849 981	0	0

Результати аналізу рівня фінансової стійкості ТОВ «Хенкель Україна» наведено нижче у таблиці 2.10, розрахувавши три коефіцієнта.

Таблиця 2.10 – Аналіз фінансової стійкості підприємства

Показник	Індекс	Розрахунок	Формула розрахунку за фінансовою звітністю	Значення на кінець періоду		Абсолютне відхилення
				2021	2022	
Коефіцієнт фінансової незалежності	Kf	Власний капітал / Валюта балансу	$\Phi.1.1495 / \Phi.1.1900$	0,620	0,688	0,068
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	X ₁	Власний оборотний капітал / Валюта балансу	$\Phi.1.(1495+1500+1510+1515-1695-1095) / \Phi.1.1300$	0,230	0,407	0,178
Коефіцієнт забезпеченості запасів власним капіталом	Kv	Запаси / Власний капітал	$\Phi.1.(1101+1110+1102+1103+1104) / \Phi.1.1495$	0,586	0,744	0,158

Із розрахунків бачимо: коефіцієнт фінансової незалежності зріс з 0,620 у 2021 р. до 0,688 у 2022 р., коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами суттєво зріс з 0,230 у 2021 р. до 0,407 у 2022 р., коефіцієнт забезпеченості запасів власним капіталом зріс з 0,586 у 2021 р. до 0,744 у 2022 р. За даними результатами можемо прийти до висновків, що вищезгадані

показники мають позитивні тенденції. Збільшення коефіцієнтів фінансової незалежності, забезпеченості власними оборотними коштами та забезпеченості запасів власним капіталом демонструє підвищення фінансової стійкості, стабільності ТОВ «Хенкель Україна» та зниження залежності від короткострокових джерел фінансування. Це позитивно впливає на його привабливість для інвесторів і кредиторів, а також підвищує здатність компанії до самостійного фінансування своєї діяльності.

4. Показники ділової активності. Для оцінки ділової активності підприємства, крім фінансових коефіцієнтів, доцільно використовувати співвідношення темпів зміни ключових показників його розвитку. Це співвідношення у фінансовому аналізі відоме як «золоте правило економіки». Воно ґрунтується на розгляді показників ділової активності, які демонструють у динаміці, наскільки ефективно використовуються вкладені ресурси [29]. Співвідношення повинно додержуватись випереджальних темпів зростання прибутку (T_{Π}), виручки від реалізації ($T_{\text{В}}$) та активів ($T_{\text{А}}$) за таким порядком (формула 2.4):

$$T_{\Pi} > T_{\text{В}} > T_{\text{А}} > 100\% \quad (2.4)$$

Згідно «золотого правила» і показників ділової активності ТОВ «Хенкель Україна» у таблиці 2.11 бачимо, що дане співвідношення в цьому випадку порушено та має такий вигляд (формула 2.5):

$$T_{\Pi} > T_{\text{А}} > T_{\text{В}} > 100\% \quad (2.5)$$

Спостерігаємо, що темп зростання величини активів більший за темп зростання виручки від реалізації, хоча за правилом повинно бути навпаки. Однак, із даною невідповідністю співвідношенню «золотого правила економіки» аналіз фінансових показників ТОВ «Хенкель Україна» показує позитивні зміни у фінансовому стані підприємства. Значне зростання прибутку від операційної діяльності, виручки від реалізації та величини активів свідчить про ефективне управління, покращення фінансової стійкості та збільшення ринкової вартості організації.

Таблиця 2.11 – Показники ділової активності ТОВ «Хенкель Україна»

Показник	Індекс	2021	2022	Відхилення	
				абсолютне	темп зростання, %
Прибуток від операційної діяльності (чистий прибуток) Ф.2 2350	Тп	360687	628197	267510	174,167
Виручка від реалізації Ф.2 2000	Тв	3181219	3390105	208886	106,566
Величина активів Ф.1 1300	Та	1435610	1849981	414371	128,864

Виконавши аналіз фінансових результатів, балансу, окремих показників ефективності управління фінансами, останнім кроком проведення фінансово-економічного аналізу доцільно розрахувати всі показники рентабельності з тією метою, щоб провести загальну оцінку ефективності організації. У таблиці 2.12 наведені дані розрахунки за матеріалами фінансової звітності ТОВ «Хенкель Україна».

Таблиця 2.12 – Показники рентабельності підприємства ТОВ «Хенкель Україна»

Показник	Формула розрахунку за фінансовою звітністю	2021	2022	Абсолютне відхилення
1	2	3	4	5
Рентабельність продукції	$\Phi.2.2000/\Phi.2.050 * 100$	1,553	1,630	0,077
Рентабельність операційної діяльності	$\Phi.2.2190/\Phi.2(2050+2130+2150+2180)*100$	14,705	29,413	14,708
Рентабельність звичайної діяльності	$\Phi.2.2290/\Phi 2(2050+2130+2150+2180+2250+2260+2270)*100$	15,344	29,178	13,833
Рентабельність активів	$\Phi.2.2350/\Phi.1.1300*100$	25,124	34,497	9,373
Рентабельність власного капіталу	$\Phi.2.2290/\Phi.1.1495*100$	49,391	60,559	11,168
Рентабельність залученого капіталу	$\Phi.2.2290/(\Phi.1.1595+\Phi.1.1695)*100$	80,648	133,386	52,739

Кінець таблиці 2.12

Рентабельність необоротних активів	$\Phi.2.2290/\Phi.1.1095*100$	178,244	381,731	203,486
Рентабельність оборотних активів	$\Phi.2.2290/\Phi.1.1195*100$	30,631	41,650	11,018
Валова рентабельність продажу	$\Phi.2.2090/\Phi.2.2000*100$	35,615	38,646	3,031
Чиста рентабельність продажу	$\Phi.2.2350/\Phi.2.2000*100$	11,338	18,530	7,192
Рентабельність доходу від операційної діяльності	$\Phi.2.2190/(\Phi.2.2000+\Phi.2.2120)*100$	12,820	22,728	9,908

На кінець 2022 р. динаміка показників рентабельності була позитивною (всі показники зросли) і маємо наступні результати рентабельності ТОВ «Хенкель Україна»: рентабельність продукції зросла на 0,77%, що вказує на зростання прибутковості від кожної одиниці продукції; рентабельність операційної діяльності підвищилась на 13,8%, що демонструє ефективність управління операційними витратами та збільшення доходів від основної діяльності; рентабельність звичайної діяльності зросла на 13,8%, що показує покращення фінансового стану підприємства та ефективне управління всіма операційними витратами; зростання рентабельності активів на 9,4% свідчить про більш ефективне використання активів; зростання рентабельності власного капіталу на 11,2% свідчить про вдосконалення здатності підприємства генерувати прибуток на вкладений власний капітал; значне підвищення рентабельності залученого капіталу на 52,7% вказує на дуже ефективне використання позикових коштів для генерування прибутку; також значне зростання рентабельності необоротних активів на 203,5% свідчить про високу ефективність використання довгострокових активів для отримання прибутку; підвищення рентабельності оборотних активів на 11,02% вказує на покращення управління поточними активами для досягнення прибутковості; зростання валової рентабельності продажу на 3,03% свідчить про підвищення ефективності

продажів та збільшення маржинального прибутку; зростання чистої рентабельності продажу на 7,2% свідчить про вдосконалення рівня прибутковості продажів після врахування всіх витрат; зростання рентабельності доходу від операційної діяльності на 9,9% свідчить про покращення ефективності управління доходами та витратами, що підвищує прибутковість операційної діяльності підприємства.

2.4 Оцінка ефективності управління товарним асортиментом

Розглянувши підприємство в конкурентному середовищі та спираючись на матеріали теоретичного розділу, було проведено аналіз товарного портфелю ТОВ «Хенкель Україна». Для цього застосовувались такі методи аналізу, як матричний (побудовано матрицю БКГ), та метод класифікації (ABC- та XYZ-аналіз).

Побудова матриці БКГ дасть змогу виявити перспективні напрямки розвитку для кожного із видів товарів, виробництвом яких займається ТОВ «Хенкель Україна», за допомогою двох параметрів: частки підприємства на ринку (вісь у) та темпом його зростання (вісь х). На рисунку 2.4 зображено розподілення товарів на різні сегменти матриці станом на кінець 2022 р.

За результатами виконаного аналізу бачимо, що товари підприємства знаходяться в чотирьох різних сегментах матриці або на різних етапах свого існування. На етапі «Дикі кішки» знаходяться кондиціонери для прання, на етапі «Зірки» – шампуні, пральні порошки, капсули, диски і гелі для прання, на етапі «Дійні корови» – засоби для догляду за волоссям, на етапі «Собаки» – миючі засоби, продукти для догляду за тілом, засоби для догляду за туалетом. Висновки на основі даних результатів щодо загальної характеристики всіх товарів окремих сегментів і рекомендованої збутової та маркетингової стратегії наведені у таблиці 2.13 [26].

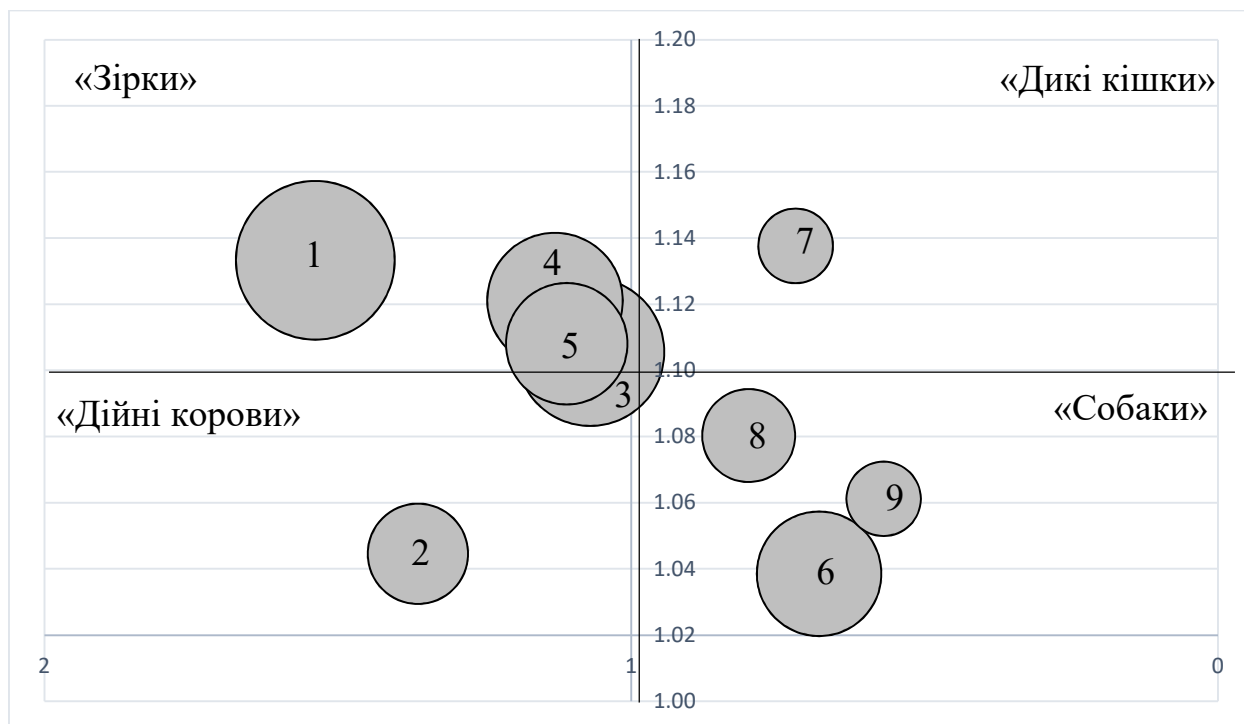


Рисунок 2.4 – Матриця БКГ товарів компанії «Хенкель Україна»

Таблиця 2.13 – Результати матриці БКГ за ТОВ «Хенкель Україна»

Сегмент матриці	Номер СЗГ	Характеристика	Рекомендована стратегія
1	2	3	4
«Дикі кішки»	7 – Кондиціонери для прання	Продукція не займає стійкі та високі позиції серед продукції конкурентів. У життєвому циклі товару знаходиться на етапі «зростання». Щоб перейти на етап «зрілість» потрібно докласти значних зусиль.	<ul style="list-style-type: none"> - Заходи для збільшення присутності на ринку; - Впровадження у нових каналах збуту; - Виявлення слабких сторін і їх покращення; - Реклама, що знайомить із продукцією.
«Зірки»	1 – Шампуні 3 – Будівельні матеріали 4 – Пральні порошки 5 – Капсули і диски для прання	Товари-лідери, що займають висококонкурентну позицію на ринку. Ще знаходяться на етапі «зростання», тому необхідно впроваджувати заходи для підтримання лідерства.	<ul style="list-style-type: none"> - Заходи для збільшення присутності на ринку; - Цінова політика із встановленням максимальних цін; - Агресивна реклама.

Кінець таблиці 2.13

1	2	3	4
«Дійні корови»	2 – Засоби для догляду за волоссям	Продукція, що посідає високу позицію на ринках, у яких незначні темпи росту. Приносить достатньо доходу для підтримки своєї частки ринку, але немає перспектив розвитку.	- Заходи для збереження зайнятої частки ринку; - Знижки на продукцію; - Збут за вже наявними каналами; - Реклама з нагадуванням цільовій аудиторії;
«Собаки»	6 – Миючі засоби 8 – Засоби для догляду за тілом 9 – Продукти для догляду за туалетом	Продукція не є конкурентною або посідає низькі позиції на ринку. Краще рішення – усунення даної продукції.	- Усунення продукції з ринку; - Мінімізація витрати.

У таблиці 2.14 представлені вихідні дані, розрахунки та розподілення товарів за групами згідно ABC-XYZ-аналізу.

Таблиця 2.14 – ABC-XYZ-аналіз товарів ТОВ «Хенкель Україна»

Вид продукції	Обсяг реалізації, тис. грн				Обіг кумулятивний, %	A/B/C	Коеф. варіації, %	X/Y/Z
	2019	2020	2021	2022				
Будівельні матеріали	1163	726	960	1547	20,7	A	17,8	Y
Пральні порошки	824	985	1160	1338	38,6		7,8	Y
Шампуні	883	907	940	1075	53,0		15,8	X
Капсули і диски для прання	832	634	760	986	66,1		5,3	Y
Засоби для догляду за волоссям	650	721	739	745	76,3		6,3	X
Кондиціонери для прання	855	734	769	739	86,1	B	20,1	X
Миючі засоби	288	257	329	431	91,9		5,2	Y
Засоби для догляду за тілом	276	293	308	317	96,1	C	14,7	X
Продукти для догляду за туалетом	196	227	268	289	100		17,8	X
Всього	5967	5484	6233	7467	-		-	-

На рисунку 2.5 показано розподілення товарів на сегменти матриці на

основі результатів ABC-XYZ-аналізу з таблиці 2.14.

Рисунок 2.5 – Матриця ABC-XYZ-аналізу за даними асортименту ТОВ «Хенкель Україна»

	А	В	С
Х	Шампуні Засоби для догляду за волоссям	Кондиціонери для прання	Засоби для догляду за тілом Продукти для догляду за туалетом
У	Будівельні матеріали Пральні порошки Капсули і диски для прання	Миючі засоби	-
Z	-	-	-

На основі матриці ABC-XYZ-аналізу (рисунок 2.5) можемо зробити висновки про товари та їхню класифікацію на групи за двома аналізами. До сегменту AX відносяться Шампуні та Засоби для догляду за волоссям – вони є значимими для бізнесу, а їх попит є стабільним і прогнозованим; сегмент AU включає Будівельні матеріали, Пральні порошки, Капсули і диски для прання – критичні Товари для бізнесу зі змінним попитом; до сегменту входять Миючі засоби – важливі для бізнесу Товари зі змінним попитом; сегмент VX: Кондиціонери для прання – є важливими для підприємства з передбачуваним попитом; CX: Засоби для догляду за тілом, Продукти для догляду за туалетом – Товари мають низьку важливість, але стабільний попит.

Також спостерігаємо, що в таблиці 2.14 та матриці на рисунку 2.5 відсутні види товарів, які потрапили до групи Z. Це свідчить про те, що ТОВ «Хенкель Україна» не має у своєму товарному портфелі видів товарів, попит на які важко передбачити через нестабільні продажі та випадкові покупки. Серед аналізованих видів товарів тільки ті, в яких середня або висока вірогідність передбачення обсягів продажів. Відсутні ще товари в сегменті CU, що у свою чергу свідчить про відсутність товарів із низьким обсягом продажів, нестабільним споживанням і середньою ступінню надійності.

Ознайомившись із об'єктом дослідження ТОВ «Хенкель Україна», були проведені аналізи конкурентного середовища (зовнішнього та внутрішнього) й фінансово-економічний аналіз.

За результатами аналізів конкурентного середовища бачимо, що підприємство посідає провідні позиції на ринку у галузі хімічної промисловості, незважаючи на негативні фактори зовнішнього впливу. Компанія має здатність адаптуватись до зовнішніх умов, що підвищує її стійкість у конкурентному середовищі. Все це забезпечує ТОВ «Хенкель Україна» високий рівень конкурентоспроможності. Також більшість критеріїв діяльності у 2022 році покращились у порівнянні з 2021 роком. Однак, підприємству варто звертати особливу увагу на певні аспекти своєї діяльності, зокрема, управління запасами готової продукції та оптимізації витрат на рекламу та стимулювання збуту. Також варто передивитись й оновити склад товарного портфелю, оскільки за матрицею БКГ як мінімум 3 позиції асортименту знаходяться в сегменті «Собаки», що свідчить про низький рівень їхньої рентабельності, і за результатами ABC-XYZ-аналізу як мінімум 2 види товарів із найменшою часткою прибутку та 1 вид товару із середнім обсягом прибутку та середнім рівнем стабільності продажів.

Фінансово-економічний аналіз діяльності ТОВ «Хенкель Україна» за показниками 2021-2022 рр. свідчить про загалом позитивні тенденції, незважаючи на загрози, пов'язані з бойовими діями та воєнним станом в Україні. Серед основних позитивних результатів роботи на кінець 2022 р. виділялось зростання виручки за рахунок підвищення цін на продукцію та чистого прибутку. Коефіцієнти ліквідності показали, що компанія здатна покрити свої поточні зобов'язання, хоча високі значення коефіцієнтів вказують на неефективне використання грошових коштів. Щодо рентабельності, то всі її показники зросли, що говорить про покращення ефективності діяльності. Валовий прибуток, операційний прибуток, чистий прибуток та інші показники рентабельності продемонстрували суттєве зростання.

Таким чином, підбиваючи загальні підсумки другого розділу,

підприємство ТОВ «Хенкель Україна» змогло покращити свої фінансові показники, зберегти стабільну фінансову стійкість і високий рівень конкурентоспроможності, що свідчить про ефективність управління та здатність підлаштовуватись до зовнішніх викликів, незважаючи на складні економічні умови та ускладнюючі зовнішні фактори, спричинені воєнним станом.

3 ОБҐРУНТУВАННЯ ЗАХОДІВ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНИМ АСОРТИМЕНТОМ ТОВ «ХЕНКЕЛЬ УКРАЇНА»

3.1 Обґрунтування інноваційного проєкту збільшення частки присутності ТОВ «Хенкель Україна» на ринку хімічної продукції

Проаналізувавши різні аспекти діяльності ТОВ «Хенкель Україна», було з'ясовано, що три види продукції – миючі засоби, засоби догляду за тілом і продукти для догляду за туалетом – знаходяться у сегменті «Собаки» за матрицею БКГ, що свідчить про їхні низькі позиції на ринку; також на підприємстві неефективно використовуються грошові кошти, про що вказують високі значення коефіцієнтів ліквідності. У даній ситуації пропонується таке управлінське рішення, як усунення всіх трьох або залишити тільки один вид продукції з перелічених вище, а грошові кошти направити на впровадження та реалізацію інноваційного проєкту. Для даного проєкту нами було обрано такий напрям досліджуваного підприємства, як виготовлення засобів для прання. Проаналізувавши вітчизняний і зарубіжний ринок вищезгаданих засобів, було запропоновано такий інноваційний товар, як капсули для прання, які можна кастомізувати із потрібним споживачу ароматом, наприклад, улюблених парфумів. Нами була обрана саме капсула, а не порошок або гель, оскільки так можна виробляти капсули на конкретне замовлення покупця навіть поштучно. Таким чином зменшаться збитки через мінімізацію кількості товару, який не реалізується. На ринку пральних засобів відсутні аналоги, тому це було б новим товаром, оскільки, наприклад, існує багато парфумів, які передають запах чистоти після прання, але немає варіанту навпаки – пральних порошоків, гелів або капсул із запахом улюбленого парфуму, який хочеться відчувати завжди навколо себе. Даний товар міг би користуватись великим попитом серед населення з середнім та вище заробітком. Також через те, що на зарубіжному ринку немає

аналогів, це було би чудовою можливістю збільшити свої продажі за кордоном, особливо в країнах, де високий рівень життя та більші заробітні плати.

Оскільки в парфумах, одеколонах, туалетних і парфумованій воді міститься спирт, який не повинен бути в складі прального засобу, буде доречним використовувати не будь-який кінцевий продукт, а проміжний – суміш ефірних олій та екстрактів, які виробник використовував для створення того чи іншого парфуму до етапу додавання в них спирту. Такий ароматизатор застосовують у виготовленні натуральних пральних порошків у якості заміни віддушек. Таким чином даний варіант ароматизатору буде менш небезпечним, оскільки включатиме натуральні речовини. Однак, існує думка, що ефірні масла можуть пошкодити пластик пральної машини через велику концентрацію. Тому їх потрібно використовувати при пранні капсулами у співвідношенні 15-20 крапель ефірної олії або їхньої суміші на 30-50 грам прального засобу.

Продукт матиме вигляд звичайних капсул для прання, які зображені на рисунку 3.1. Пакування для будь-якої кількості замовлених капсул матиме вигляд, який представлено на рисунку 3.2. У таблиці 3.1 показані кроки розвитку та впровадження проєкту паралельно-послідовним шляхом.



Рисунок 3.1 – Капсули з додаванням ефірних олій



Рисунок 3.2 – Пакування товару

Таблиця 3.1 – Календарний план впровадження інвестиційно-інноваційного проєкту

Етап	01.2024	02.2024	03.2024	04.2024	05.2024	06.2024	07.2024	08.2024	09.2024	10.2024	11.2024	12.2024	12.2025	12.2026	12.2027	12.2028	12.2029
1. Пошук постачальників з метою щодо підписання договору з постачання суміші ефірних олій та екстрактів	X	X															
2. Зміна у технологічному процесі виробництва капсул (заміна синтетичних ароматизаторів на ефірні олії)		X															
3. Розробка ТЕО і комплексного проєкту додавання до капсул для прання ефірних олій та екстрактів відповідно до вимог і рекомендацій Міністерства економічного розвитку і торгівлі України			X	X													
4. Залучення на підприємство спеціаліста з парфумерної справи				X	X	X											
5. Облаштування виробничої бази з окремим приміщенням для виробництва і складування							X	X	X								
6. Закупівля одного пристрою Polyva NZE530-SP								X	X								
7. Удосконалення веб-сайту: додання окремої функції вибору аромату для капсул та створення сторінки з оформленням особистого замовлення										X	X						
8. Маркетинг і формування ринку збуту парфумованих капсул для прання											X	X					
9. Початок виробництва парфумованих капсул для прання													X	X	X	X	X
10. Закупівля суміші ефірних олій та екстрактів													X	X	X	X	X
11. Відвантаження продукції споживачам (4 -8 років)													X	X	X	X	X

Для реалізації проекту з впровадження даної інновації буде залучений чистий прибуток підприємства, який на кінець 2022 р. склав 628197 тис. грн згідно Звіту про фінансові результати [33]. З нього для проекту буде взято частину – 30000 тис. грн. Для впровадження та реалізацію 11-ти етапів підприємству необхідно буде 6 повних календарних років, починаючи з 1-го кварталу 2024 р. і закінчуючи 4-им кварталом 2029 р.

3.2 Впровадження та запуск проекту введення інноваційної товарної одиниці для ТОВ «Хенкель Україна»

Другий етап містить у собі розрахунок необхідного розміру інвестицій, який ТОВ «Хенкель Україна» потрібно залучити для впровадження нової товарної одиниці у вигляді парфумованих капсул для прання у виробництво. Перелік видів робіт, для впровадження яких підприємству необхідні додаткові кошти, наведений у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Розрахунок необхідних інвестиційних вкладень для реалізації інвестиційно-інноваційного проекту

Види робіт	Сума, тис. грн
1	2
1. Пошук постачальників з метою щодо підписання договору з постачання суміші ефірних олій та екстрактів	200
2. Зміна у технологічному процесі виробництва капсул (заміна синтетичних ароматизаторів на ефірні олії)	3000
3. Розробка ТЕО і комплексного проекту додавання до капсул для прання ефірних олій та екстрактів відповідно до вимог і рекомендацій Міністерства економічного розвитку і торгівлі України	2000
4. Залучення на підприємство спеціаліста з парфумерної справи	2000
5. Облаштування виробничої бази з окремим приміщенням для виробництва і складування	6000
6. Закупівля одного пристрою Polyva NZE530-SP	2000

Кінець таблиці 3.2

1	2
7. Удосконалення веб-сайту: додання окремої функції вибору аромату для капсул та створення сторінки з оформленням особистого замовлення	700
8. Маркетинг і формування ринку збуту парфумованих капсул для прання	3000
9. Початок виробництва парфумованих капсул для прання	8000
10. Закупівля суміші ефірних олій та екстрактів	20000
11. Відвантаження продукції споживачам (4 -8 років)	70000
Всього	116900

У третьому етапі розраховуються витрати на заробітну плату при виробництві. На підприємстві працює 154 особи. Для реалізації даного проекту потрібно залучити 10 нових працівників. Витрати на заробітну плату 10 додаткових працівників знаходимо за формулою 3.1.

$$ЗП_{\text{ср}} * 12 \text{ міс.} * 10 \text{ ос.}, \quad (3.1)$$

де $ЗП_{\text{ср}}$ – середня заробітна плата по підприємству.

Враховуючи, що середня зарплатня у ТОВ «Хенкель Україна» дорівнює 27 тис. грн/міс./ос., загальні витрати на оплату праці для 10 додаткових працівників станом на 2025 р. становитимуть 3240 тис. грн.

Таблиця 3.3 – Заплановані витрати на виробництво, тис. грн

Показник	Розрахунок	2025	2026	2027	2028	2029
1. Витрати на оплату праці	Формула 3.1	3240	3 806	4522	4956	6491
2. Відрахування на соціальні заходи	п.1*0,225	729	856	1017	1115	1461
3. Повна собівартість	Таблиця 3.4 п. 5	240900	282960	336200	368500	482650
З повної собівартості						
4. постійні витрати (40%)	п.3*0,4	96360	96360	96360	96360	96360
5. змінні витрати (60%)	п.3*0,6	144540	186600	239840	272140	386290

У рамках четвертого етапу прораховуємо динаміку обсягів виробництва, ціни реалізації та собівартості одиниці товару, виручки від збуту, собівартості реалізованого товару, прибутку від операційної діяльності, рентабельності продукції та продажів від реалізації інвестиційного проекту. Розрахунки змін по

рокам за даними показниками наведений у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Очікуваний потік коштів, які будуть отримані при впровадженні інвестиційно-інноваційного проєкту

Показник	Розрахунок	2025	2026	2027	2028	2029
1. Обсяг виробництва капсул, тис. шт.		7300	7860	8200	8375	9850
2. Ціна реалізації 1 шт. капсул, грн	п.3*0,8+п.3	59,4	64,8	73,8	79,2	88,2
3. Собівартість 1 шт. капсул, грн		33	36	41	44	49
4. Виручка від реалізації, тис. грн	п.1*п.2	433620	509328	605160	663300	868770
5. Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	п.1*п.3	240900	282960	336200	368500	482650
6. Прибуток від операційної діяльності, тис. грн	п.4–п.5	192720	226368	268960	294800	386120
7. Рентабельність продукції (відношення прибутку від операційної діяльності до собівартості реалізованої продукції), %	п.6/п.5*100	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00
8. Рентабельність продажів (відношення прибутку від операційної діяльності до виручки від реалізації), %	п.6/п.4*100	44,44	44,44	44,44	44,44	44,44

П'ятим етапом є визначення інвестиційних потреб і їхнього походження для втілення проєкту. Дана інформація наведена у таблиці 3.5. Планується фінансування процесів реалізації із використанням власного капіталу (чистого прибутку) і залученого кредиту в банку.

На кінець 2022 р. ТОВ «Хенкель Україна» заробило прибуток у розмірі 628197 тис. грн. З цієї суми було вирішено залучити 30000 тис. грн. Для інвестування також було вирішено взяти кредит «Поповнення обігових коштів» в АТ «Державний ощадний банк України» [30] у розмірі 25000 тис. грн зі ставкою річних 24,4% [31]. Вартість власного капіталу було прийняте рішення взяти вищою на 1–2% за вартість залученого капіталу. Таким чином загальна сума інвестування,

яка необхідна буде підприємству для організації впровадження нової товарної одиниці, дорівнюватиме 55000 тис. грн.

Таблиця 3.5 – Фінансування інвестиційних потреб для засвоєння реалізації інвестиційно-інноваційного проєкту

Засіб фінансування	Питома вага, %	Сума, тис. грн	Вартість капіталу, %
1. Власний капітал	54,5	30000	26
2. Залучений капітал	45,5	25000	24,4
Всього	100	55000	25,2

На шостому етапі узагальнюється інформація з попередніх етапів для формулювання інвестиційно-інноваційного проєкту з введення нового товару а асортиментний портфель ТОВ «Хенкель Україна» (таблиця 3.6.)

Таблиця 3.6 – Вихідні дані для складання інвестиційно-інноваційного проєкту із введенням нового виду пральних капсул на виробництві ТОВ «Хенкель Україна»

Показник	Розрахунок	Значення
1. Тривалість проєкту, років	Таблиця 3.1	6
2. Загальний обсяг інвестицій, тис. грн	Таблиця 3.5	55000
3. Кінцева вартість основних коштів, %		8
4. Питома вага власного капіталу у структурі фінансування, %	Таблиця 3.5	54,5
5. Вартість власного капіталу, %	Таблиця 3.5	26
6. Вартість залученого капіталу, %	Таблиця 3.5	24,4
7. Виручка від реалізації у перший рік, тис. грн	Таблиця 3.4	433620
8. Постійні витрати у перший рік, тис. грн	Таблиця 3.4	96360
9. Змінні витрати у перший рік, тис. грн	Таблиця 3.4	144540
10. Оборотність дебіторської заборгованості, дні	$365 * ДЗ / ВР$	74
11. Оборотність кредиторської заборгованості, дні	$365 * КЗ / ВР$	48
12. Оборотність товарно-матеріальних запасів, дні	$365 * ТМЗ / Sp$	83
13. Термін служби обладнання, років		7
14. Вартість обладнання, тис. грн	Таблиця 3.2	2000
15. Вартість оборотних коштів, тис. грн	Таблиця 3.2	90000

На сьомому етапі у таблиці 3.7 розраховується графік, за яким підприємство обслуговуватиме борг кредиту, за яким воно кожен рік повинно сплачувати однакову суму грошей. Він складається із виплати процентів і погашення основної

частини боргу. Для цього було розраховано необхідний розмір річної виплати в розмірі 8354 тис. грн за формулою 3.2 і 3.3 з використанням функцій таблиці EXCEL:

$$PMT = \frac{S}{\frac{1}{(1+i)^1} + \frac{1}{(1+i)^2} + \dots + \frac{1}{(1+i)^n}}, \quad (3.2)$$

де S – розмір кредиту, тис. грн; i – річна відсоткова ставка кредиту, тис. грн; n – кількість періодичних платежів, тривалість проекту в роках.

$$PMT = \frac{25000}{\frac{1}{1+0,244} + \frac{1}{(1+0,244)^2} + \dots + \frac{1}{(1+0,244)^6}} = 8354 \text{ тис. грн.} \quad (3.3)$$

Таблиця 3.7 – Графік погашення кредиту для інвестування інноваційного проекту, тис. грн

Рік	2024	2025	2026	2027	2028	2029
1. Початковий баланс	25000	22746	19942	16453	12114	6716
2. Річна виплата	8354	8354	8354	8354	8354	8354
3. Процентні платежі	6100	5550	4866	4015	2956	1639
4. Основна частина	2254	2804	3488	4340	5398	6716
5. Кінцевий баланс	22746	19942	16453	12114	6716	0

Восьмий етап включає в себе прогнозування очікуваного чистого прибутку внаслідок реалізації інноваційно-інвестиційного проекту, використовуючи метод власного капіталу. Даний метод оцінює ефективність використання власних коштів самого підприємства. Результати розрахунків показані в таблиці 3.8

Одним із показників розрахунків є амортизація. В даному випадку вона розраховується за методом прямопропорційного або лінійного розподілу (формула 3.4) і дорівнює 263 тис. грн:

$$A_p = \frac{F_{\text{перв}} * (1 - f_k)}{a}, \quad (3.4)$$

де A_p – річна сума амортизаційних відрахувань, тис. грн; $F_{\text{перв}}$ – первісна вартість обладнання, тис. грн; f_k – кінцева вартість обладнання, частка од.; a – термін служби обладнання, років.

При розрахунку податку на прибуток відсоток податку приймається на рівні 18%.

Таблиця 3.8 – Прогнозування очікуваного чистого прибутку, тис. грн

Рік	Розрахунок	2025	2026	2027	2028	2029
1. Виручка	Таблиця 3.4	433620	509328	605160	663300	868770
2. Змінні витрати	Таблиця 3.3	144540	186600	239840	272140	386290
3. Постійні витрати без амортизації	Таблиця 3.3	96 360	96 360	96 360	96 360	96 360
4. Прибуток до нарахування амортизації, відсотків і податків	п.1-п.2-п.3	192720	226368	268960	294800	386120
5. Амортизація	Формула 3.5	263	263	263	263	263
6. Прибуток до нарахування відсотків і податків	п.4-п.5	192457	226105	268697	294537	385857
7. Процентні платежі	Таблиця 3.7	5550	4866	4015	2956	1639
8. Прибуток до нарахування податку на прибуток	п.6-п.7	186907	221239	264683	291581	384219
9. Податок на прибуток	п.8*0,18	33643	39823	47643	52485	69159
10. Чистий прибуток	п.8-п.9	153264	181416	217040	239097	315059

У рамках дев'ятого етапу розраховується баланс підприємства станом на кожен із п'яти років після впровадження інноваційного проєкту на виробництві. Дані прогнозу продемонстровано в таблиці 3.9.

Таблиця 3.9 – Прогнозований баланс у результаті запуску нової асортиментної одиниці для ТОВ «Хенкель Україна», тис. грн

Стаття балансу	Розрахунок	2025	2026	2027	2028	2029
1	2	3	4	5	6	7
АКТИВ						
1. Необоротні активи, початкова вартість	Таблиця 3.6	2 000	1 737	1 474	1 211	949
2. Накопичена амортизація	Таблиця 3.8	263	263	263	263	263
3. Необоротні активи, залишкова вартість	п.1-п.2	1 737	1 474	1 211	949	686

Кінець таблиці 3.9

1	2	3	4	5	6	7
4. Запаси	Таблиця 3.8 (п.2+п.3+п.5)/(365 /Таблиця 3.6 п.12)	54902	64477	76598	83951	109938
5. Дебіторська заборгованість	Таблиця 3.8 п.1/(364/Таблиця 3.6 п.10)	88606	104076	123659	135539	177525
6. Додатковий рядок: активи без грошових коштів	п.3+п.4+п.5	145245	170028	201468	220439	288148
7. Додатковий рядок: сума грошових коштів та інвестиційних вкладень	п.11-п.6	115174	125044	137533	142892	171540
8. Грошові кошти	п.11*0,08	20834	23606	27120	29066	36775
9. Фінансові вкладення	п.7-п.8	94340	101439	110413	113826	134764
10. Оборотні активи, всього	п.4+п.5+п.7	258682	293598	337789	362382	459002
11. Активи, всього	п.3+п.10	260419	295072	339001	363331	459688
ПАСИВ						
12. Власний капітал	Таблиця 3.5	30000	30000	30000	30000	30000
13. Нерозподілений прибуток	Таблиця 3.8 п.10	153264	181416	217040	239097	315059
14. Довгострокові зобов'язання (кредити банків)	Таблиця 3.7 п.5	19942	16453	12114	6716	0
15. Кредиторська заборгованість	Таблиця 3.8 п. 1/(365/Таблиця 3.6 п.11)	57213	67203	79847	87518	114629
16. Пасиви, всього	п.12+п.13+п.14+п. 15	260419	295072	339001	363331	459688

Десятий етап містить у собі спрогнозований грошовий потік від інвестиційно-інноваційного проєкту. У таблиці 3.10 представлені показники грошових потоків і їхні значення за всі роки після введення нового товару в виробництво.

Таблиця 3.10 – Прогноз руху грошових коштів для інвестиційно-інноваційного проєкту ТОВ «Хенкель Україна», тис. грн

Рік	Розрахунок	2025	2026	2027	2028	2029
1. Чистий прибуток	Таблиця 3.9 п.13	153264	181416	217040	239097	315059
2. Амортизація	Таблиця 3.8 п.5	263	263	263	263	263
3. Вивільнення обігових коштів	Таблиця 3.6 п.15	0	0	0	0	90000
4. Залишкова вартість необоротних активів	Таблиця 3.6 п.14- Таблиця 3.8 п.5* Таблиця 3.6 п.13	0	0	0	0	160
5. Сума надходжень	п.1+п.2+п.3+п.4	153527	181679	217303	239360	405482
6. Сплата основної частини боргу	Таблиця 3.7 п.4	2804	3488	4340	5398	6716
7. Зміна дебіторської заборгованості	Таблиця 3.9 п.5	0	15470	19582	11880	41986
8. Зміна товарно-матеріальних запасів	Таблиця 3.9 п.4	0	9575	12120	7353	25987
9. Зміна кредиторської заборгованості	Таблиця 3.9 п.15	0	9989	12644	7671	27110
10. Чистий грошовий потік	п.5-п.6-п.7-п.8+п.9	150723	163135	193905	222399	357904

3.3 Аналіз ефективності реалізації інноваційного проєкту з удосконалення товарного портфелю та підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Хенкель Україна» на ринку хімічної продукції

Останнім підготовчим етапом для запуску парфумованих пральних капсул на виробництві ТОВ «Хенкель Україна» є оцінювання ефективності цього проєкту. Даний процес виконуватиметься за трьома показниками:

1. Чисте сучасне значення інвестиційного потоку (NPV). Розраховується за формулою 3.5:

$$NPV = -INV_E + \frac{CF_1}{(1+r)^1} + \frac{CF_2}{(1+r)^2} + \dots + \frac{CF_n}{(1+r)^n}, \quad (3.5)$$

де INV – обсяг власних коштів, тис. грн; CF_1, CF_2, \dots, CF_n – чистий грошовий потік, тис. грн; $r = r_E$ – вартість власного капіталу, частки од.

За наявними даними NPV дорівнює 420245 тис. грн:

$$NPV = -30000 + \frac{150723}{(1+0,26)^1} + \frac{163135}{(1+0,26)^2} + \frac{193905}{(1+0,26)^3} + \frac{222399}{(1+0,26)^4} + \frac{357904}{(1+0,26)^5} =$$

=490245 тис. грн

Спостерігаємо, що в даному випадку при вартості власного капіталу 26%, розміру власних коштів 62819 тис. грн і чистих грошових потоках, що наведені у таблиці 3.10, значення NPV складає 41459 тис. грн. Такий результат демонструє високу ефективність інноваційно-інвестиційного проєкту для ТОВ «Хенкель Україна».

2. Внутрішня норма прибутковості (IRR). Розраховується за формулою 3.6:

$$\sum_{j=1}^n \frac{CF_j}{(1+IRR)^j} = INV_E \quad (3.6)$$

Даний показник являє собою ставку дисконту, при якій поточна вартість інвестицій дорівнює поточній вартості майбутніх грошових потоків від цих інвестицій, або ставка дисконту, при якій чисте приведенне значення інвестицій дорівнює нулю. Таким чином, IRR виступає своєрідним «бар'єром»: якщо вартість капіталу перевищує IRR, то проєкт не має достатньої «міцності» для забезпечення повернення інвестицій, і його не варто реалізовувати.

У розрахунку вартість чистого грошового потоку за п'ять років було усереднено, оскільки він був нерівномірним.

$$\frac{150753+163135+193905+222399+357904}{5} * \left(\frac{1}{(1+x)^1} + \frac{1}{(1+x)^2} + \frac{1}{(1+x)^3} + \frac{1}{(1+x)^4} + \frac{1}{(1+x)^5} \right) = -30000 ;$$

$$217613 * k = 30000;$$

$$k = 0,13786.$$

Для знаходження ставки дисконту було вирішено використати таблиці «Сучасне значення анuitету протягом n періодів» [32]. У розглянутому випадку n = 5 р. Відсоток IRR дорівнює значенню вищому за 50%. Це значно перевищує вартість власного капіталу (26%), що свідчить про те, що даний проєкт можна прийняти до впровадження на підприємстві.

3. Дисконтований термін окупності. Розраховується за таблицею 3.11.

Таблиця 3.11 – Визначення дисконтованого періоду окупності інвестиційно-інноваційного проєкту ТОВ «Хенкель Україна», тис. грн

Рік	2024	2025	2026	2027	2028	2029
1. Чистий грошовий потік	-30000	150723	163135	193905	222399	357904
2. Дисконтований грошовий потік	-30000	119621	102755	96934	88237	112697
3. Акумуляований грошовий потік	-30000	89621	192377	289311	377548	490245

Дисконтований термін окупності становить 1 повний рік плюс відношення дисконтованого грошового потоку на кінець 2025 року до суми акумуляованого грошового потоку на кінець 2024 року, що дорівнює $1 + (-30000)/119621 = 1,25$ роки або 1 рік 3 місяці з початку інвестиційного процесу. Це менше тривалості проєкту, тому даний проєкт із впровадження нового виду товарної одиниці може бути прийнятий до реалізації.

У третьому розділі кваліфікаційної роботи було запропоновано впровадження інноваційно-інвестиційного проєкту із запуску на виробництві ТОВ «Хенкель Україна» нової товарної одиниці – пральних капсул з бажаним для споживачів запахом. Проєкт буде реалізований протягом шести років із початку 2024р. до кінця 2029 р., беручи за основу всіх розрахунків фінансові результати ТОВ «Хенкель Україна» станом на кінець 2022 р. Необхідні інвестиції складають 55 млн грн, що включає витрати на пошук постачальників, перевірку процесу виробництва, залучення спеціалістів, закупівлю обладнання, маркетинг та інші витрати. Фінансування буде здійснено за рахунок чистого прибутку підприємства (30 млн грн) та залученого кредиту (25 млн грн) зі ставкою 24,4%. Для реалізації проєкту буде залучено 10 нових працівників, що збільшить витрати на заробітну плату на 3,24 млн грн. Річна виплата за кредитом становитиме 8,35 млн грн, включаючи виплати відсотків і погашення основної частини боргу. Кредит буде повністю погашений до кінця 2029 р. Очікується зростання чистого прибутку від

150,7 млн грн у 2024 р. до 358 млн грн у 2029 р. Проєкт показує позитивні фінансові результати за показниками NPV і IRR, що підтверджує доцільність його впровадження.

Таким чином, реалізація інноваційного проєкту з виробництва парфумованих капсул для прання дозволить ТОВ «Хенкель Україна» значно покращити свою ринкову позицію, актуалізувати товарний асортимент і підвищити його ефективність.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційні роботі бакалавра поставлене та вирішене актуальне завдання з теоретичного обґрунтування та розробки практичних рекомендацій щодо удосконалення управління товарним асортиментом підприємства.

Одержані результати дозволяють зробити такі висновки.

Узагальнено теоретичні основи управління товарним асортиментом підприємства. Було встановлено, що ефективне управління асортиментом забезпечує дохід для підприємств, підвищує їхні фінансові результати і рівень конкурентоспроможності. При розробці та управлінні необхідно враховувати особливості компанії, сферу діяльності, зовнішні та внутрішні фактори впливу, конкурентне середовище. Приймаючи до уваги дані чинники, варто правильно обрати методи управління асортиментом, які більш ефективно застосовувати разом. Варто також зазначити, що однією із ключових умов ефективності асортименту є своєчасна оцінка актуальності товарів на ринку, використовуючи різні методи, які також у сукупності дають кращі результати аналізу.

Проаналізовано підприємницьку діяльність ТОВ «Хенкель Україна», яке посідає провідні місця на вітчизняному ринку за такими напрямками діяльності, як виробництва миючих засобів, продуктів для догляду за тілом і волосся, засобів для прання та будівельних матеріалів. Дане твердження підкріплено аналізами підприємства в конкурентному середовищі. PEST-аналіз показав, що найбільший негативний вплив дійсно мають економічні та політичні чинники, що обумовлено воєнним станом. Не зважаючи на це, підприємство змогло вийти на зростання виручки та чистого прибутку на 6,6% і 74,2% відповідно, підвищило майже всі показники рентабельності (серед яких рентабельність продукції зросла на 0,08%, чиста рентабельність продажу – на 7,2%, проте рентабельність виробництва знизилась з 2,2% до 1,8% внаслідок зростання собівартості). Також декілька

показників вказують на неефективне використання оборотних коштів, що пов'язано з пошкодженнями будівель не тільки самого підприємства, але й дистриб'юторів, які займаються збутом продукції. Даний негативний результат було виявлено завдяки збільшенню вартості оборотних коштів на 39%, зменшенню коефіцієнта оборотності оборотних коштів на 0,62 обороту, збільшення коефіцієнту загальної ліквідності з 2,77 грн у 2021 р. до 3,69 грн у 2022 р. оборотних коштів на 1 грн поточних зобов'язань, за яким показник станом на кінець 2022 р. значно перевищує оптимальне значення.

Оцінено ефективність управління товарним асортиментом ТОВ «Хенкель Україна». Виявлено завдяки аналізу асортименту, що в товарному портфелі присутні види продукції, які мають невелику частку в доходах і не користуються великим попитом, тому доцільно було б зняти їх із виробництва.

Обґрунтовано управлінські рішення щодо підвищення ефективності управління товарним асортиментом ТОВ «Хенкель Україна». Запропоновано інноваційний проєкт із підвищення ефективності товарного асортименту ТОВ «Хенкель Україна», впровадивши новий вид товару – кастомізовані капсули для прання. Реалізація проєкту відбуватиметься паралельно-послідовним шляхом. Загальна вартість для реалізації становитиме 55 млн грн., які складатимуться на 54,5% з власних коштів (30 млн грн) і на 45,5% (25 млн грн) з кредиту від АТ «Державний ощадний банк України» зі ставкою 24,4% річних. Ефективність даного проєкту оцінено за розрахунками таких показників, як NPV, IRR і дисконтований термін окупності. NPV дорівнює 490 млн грн., що є показником високої ефективності; IRR – більше 50%, це перевищує відсоток власного капіталу у структурі вартості проєкту, що також свідчить про ефективність проєкту; дисконтований термін окупності складає 1 рік та 3 місяці. Визначено, що запропонований проєкт доцільно прийняти до впровадження, він допоможе підвищити ефективність товарного асортименту та конкурентоспроможність ТОВ «Хенкель Україна».

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАНЬ

1. Ларіна Я. С. Міжнародний маркетинг. Київ : Видавничий дім «Гельветика», 2018, 452 с. (Бібліотека КПІ ім. Ігоря Сікорського) (дата звернення: 20.05.2024)
2. Костромін А.О. Основні аспекти управління товарним асортиментом бізнес-організації. *Молодий вчений*, 2021, № 1 (89), С. 163-166. URL: <http://surl.li/urloc> (дата звернення: 20.05.2024)
3. Моголова А.Ю., Рохліна М.С. Управління асортиментом товарів. *Modern Scientific Researches*, 2019, № 10 (2), С. 122–130. URL: <http://surl.li/urloi> (дата звернення: 20.05.2024)
4. Абрамович І.А. Товарний асортимент підприємства: Сутність та умови формування. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*, 2017, №12, ч. 1, С. 6-9. URL: <http://surl.li/usuzk> (дата звернення: 20.05.2024)
5. Кубишина Н.С. Управління асортиментною політикою підприємства. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*, 2019, №16, С. 287-300. URL: <https://salo.li/b282182> (дата звернення: 20.05.2024)
6. Моголова А.Ю., Шибун М.О. Управління асортиментом торгового підприємства. *Ефективна економіка*, 2020, № 6. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2020/5.pdf (дата звернення: 23.05.2024)
7. Кушнір Н.Б., Костриченко В.М., Шандалюк І.О. Економічне обґрунтування асортиментного портфеля в дослідженні товарообороту торговельного підприємства. *Економічні науки*, 2021, №4, С. 122-142. URL: <https://doi.org/10.31713/ve4202111> (дата звернення: 23.05.2024)
8. Добрянська В.В., Сіренко О.В. Управління товарним асортиментом продукції лісогосподарських підприємств. *Ефективна економіка*, 2020, № 1. URL: <http://surl.li/tvcdz> (дата звернення: 23.05.2024)

9. Костенко С.О, Пенькова О.Г. Теоретичні аспекти управління товарним асортиментом. *Становлення та розвиток маркетингу в Україні: від теорії до практики*, 2021, С. 60-62. URL: <http://surl.li/tvcej> (дата звернення: 23.05.2024)

10. Магула М.А. Особливості стратегічних методів управління товарним асортиментом на підприємствах торгівлі. *Економіка і менеджмент 2022: Перспективи інтеграції та інноваційного розвитку*, 2022, том 5, С. 36-39. URL: <https://salo.li/b5d2A47> (дата звернення: 23.05.2024)

11. Кононова К.С., Зубко Т.Л. Методи управління асортиментною політикою підприємства. *Стратегії та інновації: Актуальні управлінські практики*, 2018, С. 514-517. URL: <http://surl.li/tvcfe> (дата звернення: 23.05.2024)

12. Багорка М.О. Розроблення альтернативних маркетингових стратегій за видами органічної продукції. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*, 2019, № 24, ч. 1, С. 28-33. URL: <http://surl.li/tvcfv> (дата звернення: 23.05.2024)

13. Кам'янецька Є., Григоруk А. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Студентський науковий вісник*, 2022, № 47, С. 3-8. URL: <http://surl.li/tvcgd> (дата звернення: 23.05.2024)

14. Касич А.О., Марченко К.О. Асортиментна політика підприємства: мета, завдання, моделі. *Ефективна економіка*, 2018, № 6. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2018/10.pdf (дата звернення: 23.05.2024)

15. Чобіт М.Г. Товарний асортимент: фактори впливу. *Формування механізмів управління якістю та підвищення конкурентоспроможності підприємств*, 2020, С. 252-254. URL: [conf_2020_march.pdf\(duan.edu.ua\)](conf_2020_march.pdf(duan.edu.ua)) (дата звернення: 23.05.2024)

16. Смольнякова Н.Н., Волосов А.М. Оцінка ефективності асортиментної політики за критерієм споживчої цінності – передумова формування конкурентних переваг, 2017. URL: <http://surl.li/uswrđ> (дата звернення: 27.05.2024)

17. Нагірняк І.В., Стефанишн Л.С. Методика оцінки ефективності асортиментної політики підприємства. *Економічна наука сьогодні*, 2020, С. 113-115. URL: <https://salو.li/d936b49> (дата звернення: 27.05.2024)

18. Марченко В.М., Башилова В.П. ABC-XYZ-аналіз як засіб управління асортиментом машинобудівного підприємства. *Економіка і суспільство*, 2017, № 13, С. 597-601. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/100.pdf (дата звернення: 27.05.2024)

19. Офіційний сайт компанії «Henkel». URL: [Головна сторінка \(henkel.ua\)](http://henkel.ua) (дата звернення: 29.05.2024)

20. Офіційний сайт компанії «Опендатабот». URL: <https://opendatabot.ua/c/31283830> (дата звернення: 29.05.2024)

21. Офіційний сайт компанії «Forbes Ukraine». URL: <https://forbes.ua/ratings/50-naykrashchikh-robotodavtsiv-01052024-20810> (дата звернення: 29.05.2024)

22. Сало Я.В., Марчук І.С., Орловська С.С. PEST-аналіз малого та середнього підприємництва в Україні. *Економіка та суспільство*, 2021, №32. URL: <https://salو.li/cd5cd58> (дата звернення: 29.05.2024)

23. Кравець Д.Д. Проведення SWOT-аналізу для аналізу будівельної галузі на прикладі ПБГ «Інтобуд». *Збірник науково-практичних статей*, 2018, С. 225-229. URL: [Збірник науково-практичних статей.pdf \(oneu.edu.ua\)](https://oneu.edu.ua) (дата звернення: 29.05.2024)

24. Ажаман І.А., Гордєєв О.Ю., Петрищенко Н.А. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища підприємства будівельної галузі України. *Журнал стратегічних економічних досліджень*, 2022, № 2(7), С. 30-40. URL: <https://salو.li/2B5aB60> (дата звернення: 29.05.2024)

25. Бакай В. Конкурентні переваги підприємства: характеристика та їх оцінка за моделлю Портера. *Modeling the development of the economic systems*, 2022, №2, С. 145-153. URL: <https://salو.li/7cb5dC9> (дата звернення: 29.05.2024)

26. Бурик Ю.І. Конкурентоспроможність харчової промисловості у контексті визначення стратегічних пріоритетів розвитку. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*, 2019, №22, С. 25-33. URL: [content \(khadi.kharkov.ua\)](http://content.khadi.kharkov.ua) (дата звернення: 05.06.2024)

27. Томчук О.Ф. Аналіз платіжної спроможності підприємства та відображення її в обліку: сутність, класифікація, оцінка. *Економіка та суспільство*, 2023, №51. URL: <http://surl.li/uswsb> (дата звернення: 05.06.2024)

28. Польова Т.В., Кравцова Ю.В. Аналіз ліквідності балансу підприємства на прикладі ПРАТ «Бондарівське». *Ефективна економіка*, 2018, №10. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2018/35.pdf (дата звернення: 05.06.2024)

29. Соколова Л.В., Салти Аль-Фахор Ескндер Суліаман. «Золоте правило економіки» як індикатор ділової активності сучасного підприємства. *Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я*, 2021, ч. 3, С. 215. URL: [content \(nure.ua\)](http://content.nure.ua) (дата звернення: 05.06.2024)

30. Офіційний сайт АТ «Ощадбанк». Кредити для бізнесу: Поповнення обігових коштів. URL: <https://www.oschadbank.ua/credit/popovnenna-obigovih-kostiv> (дата звернення: 14.06.2024)

31. Офіційний сайт Національного банку України. Статистика фінансового сектору. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-financial> (дата звернення: 14.06.2024)

32. Офіційний сайт Scribd. Поточна вартість ануїтету 1 грошової одиниці за період (метод складного відсотка, постнумерандо). URL: <https://salo.li/5EA3B7C> (дата звернення: 16.06.2024)

33. Офіційний сайт компанії «Henkel». Фінансова звітність ТОВ «Хенкель Україна» за 2022 р. URL: <https://www.henkel.ua/company/annual-financial-statement> (дата звернення: 01.06.2024)