

Міністерство освіти і науки України
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

Інститут післядипломної освіти
Кафедра підприємництва та маркетингу

Мандибур Андрій Олексійович

УДК 658.87

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТНОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

Маркетинг
(назва освітньої програми)

075 Маркетинг
(шифр і назва спеціальності)

А. О. Мандибур
(підпис, ініціали та прізвище здобувача освітнього ступеня)

Науковий керівник Неміш Юлія Василівна, к.е.н., доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Допущено до захисту

Завідувач кафедри

проф. І.В. Перемозова
(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

Рецензент

Х. В. Обельницька
(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

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

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

(повне найменування вищого навчального закладу)

Інститут економіки та менеджментуКафедра підприємництва та маркетингуОсвітньо-кваліфікаційний рівень магістрСпеціальність 075 Маркетинг

(шифр і назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри
підприємництва та маркетингу
І.В. Перезова

« » 20 року

ЗАВДАННЯ НА МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ СТУДЕНТОВІ

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Управління асортиментною політикою підприємства»
2. Керівник роботи Неміш Юлія Василівна, к.е.н., доцент _____
(прізвище, ім'я, по-батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом № вищого навчального закладу від
Термін подання здобувачем роботи _____
3. Вихідні дані до роботи положення і матеріали внутрішньої звітності підприємств, публікації зарубіжних і вітчизняних науковців у періодичних виданнях
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити).
Вступ, Розділ 1. Теоретичні основи управління асортиментною політикою підприємства, Розділ 2. Аналіз управління асортиментною політикою філії «Івано-Франківське лісове господарство», Розділ 3. Шляхи удосконалення управління асортиментною політикою, Висновки, Список використаних джерел, Додатки.
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) _____

6. Консультанти розділів роботи _____

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1, 2, 3	Неміш Юлія Василівна, к.е.н., доцент		

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів магістерської Роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Розділ 1. Теоретичні аспекти управління лояльністю споживачів		виконано
2	Розділ 2. Аналіз системи управління лояльністю споживачів		виконано
3	Розділ 3. Розробка стратегії управління лояльністю споживачів		виконано
4	Вступ		виконано
5	Висновки		виконано
6	Список використаних джерел		виконано
7	Підготовка демонстраційного матеріалу		виконано

Студент _____
(підпис)

Мандибур А. О.
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____
(підпис)

Неміш Ю. В.
(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Темою магістерської роботи обрано «Управління асортиментною політикою підприємства» (на прикладі філії «Івано-Франківське лісове господарство» Державного спеціалізованого господарського підприємства «Ліси України»).

Об'єктом дослідження є процеси управління асортиментною політикою філії «Івано-Франківське лісове господарство».

Предметом дослідження виступають теоретичні та методичні аспекти управління асортиментною політикою в лісовому господарстві, аналіз асортименту продукції підприємства, оцінка ефективності управління асортиментом на прикладі конкретної філії.

Метою магістерського дослідження є розробка науково-практичних рекомендацій щодо управління асортиментною політикою в лісовому господарстві для підвищення ефективності використання лісових ресурсів та оптимізації асортиментної структури продукції.

Для досягнення поставленої мети та виконання завдань були використані загальнонаукові методи дослідження: діалектичний, порівняльний, логічний, методи наукової абстракції, дедукції та індукції, а також методи економіко-статистичних порівнянь. Дослідження проводилося на принципах єдності теоретичного та емпіричного, історичного та логічного, форми та змісту.

Результатом роботи є обґрунтування теоретико-методичних основ управління асортиментною політикою в лісовому господарстві, а також розробка рекомендацій щодо оптимізації асортиментної структури продукції та підвищення ефективності управління асортиментом на прикладі філії «Івано-Франківське лісове господарство».

Ключові слова: управління, асортиментна політика, лісове господарство, лісові ресурси, асортимент, ефективність, оптимізація продукції, філія «Івано-Франківське лісове господарство».

SUMMARY

The topic of the master's thesis is "Management of the Assortment Policy of an Enterprise" (based on the example of the "Ivano-Frankivsk Forestry" branch of the State Specialized Forestry Enterprise "Forests of Ukraine").

The object of the research is the management processes of the assortment policy in the "Ivano-Frankivsk Forestry" branch.

The subject of the research comprises the theoretical and methodological aspects of assortment policy management in the forestry sector, analysis of the enterprise's product assortment, and evaluation of the effectiveness of assortment management using a specific branch as a case study.

The aim of the master's thesis is to develop scientific and practical recommendations for assortment policy management in forestry to improve the efficiency of forest resource utilization and optimize the assortment structure of the products.

To achieve the stated aim and accomplish the objectives, general scientific research methods were used: dialectical, comparative, logical methods, methods of scientific abstraction, deduction and induction, as well as economic and statistical comparison methods. The study was conducted based on the principles of unity of theoretical and empirical, historical and logical, form and content.

The result of the work is the substantiation of the theoretical and methodological foundations for assortment policy management in the forestry sector, as well as the development of recommendations for optimizing the product assortment structure and improving assortment management efficiency on the example of the "Ivano-Frankivsk Forestry" branch.

Keywords: management, assortment policy, forestry, forest resources, assortment, efficiency, product optimization, "Ivano-Frankivsk Forestry" branch.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТНОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	11
1.1 Поняття асортиментної політики та її значення для діяльності підприємства.....	11
1.2 Основні принципи та підходи до формування асортиментної політики ..	16
1.3 Методичні підходи до оцінки ефективності управління асортиментною політикою	19
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТНОЮ ПОЛІТИКОЮ ФІЛІЇ «ІВАНО-ФРАНКІВСЬКЕ ЛІСОВЕ ГОСПОДАРСТВО».....	27
2.1 Загальна характеристика діяльності філії «Івано-Франківське лісове господарство».....	27
2.2 Аналіз асортиментної структури продукції підприємства.....	33
2.3 Оцінка ефективності управління асортиментною політикою на підприємстві	41
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТНОЮ ПОЛІТИКОЮ	46
3.1 Розробка напрямів оптимізації асортиментної структури продукції	46
3.2 Впровадження інноваційних підходів до формування асортименту.....	53
3.3 Прогнозування економічного ефекту від реалізації запропонованих заходів	56
ВИСНОВКИ	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	64
ДОДАТКИ	70

					МР.МРКм - _____.00.000 ПЗ				
		№ докум.							
Розроб.	Мандибур А. О.				Розробка стратегії управління лояльністю споживачів			Аркушів	
Перевір.	Перезова І. В.						6	76	
Реценз.	Обельницька Х.			ІФНТУНГ, ст. гр. МРКм-23-1					
Н. контр.	Василик О.Б.								
Затверд.	Перезова І.В.								

ВСТУП

Актуальність теми дослідження обумовлена значною роллю асортиментної політики у забезпеченні ефективного використання лісових ресурсів та конкурентоспроможності підприємств лісового господарства. В умовах зміни ринкових умов, розвитку нових технологій і зростаючої конкуренції на ринку лісопродукції, управління асортиментною політикою є важливим інструментом підвищення ефективності діяльності підприємства, забезпечення раціонального використання ресурсів та відповідності попиту на продукцію. Зокрема, філія «Івано-Франківське лісове господарство», як частина державного спеціалізованого господарського підприємства «Ліси України», потребує розробки та впровадження ефективної асортиментної політики для оптимізації виробництва та реалізації лісової продукції.

У зв'язку з цим виникає необхідність дослідження теоретичних та методичних аспектів управління асортиментною політикою на підприємствах лісового господарства, аналізу асортименту продукції та оцінки ефективності управління асортиментом на прикладі конкретної філії. Невирішеними є питання, пов'язані з розробкою ефективних методів оптимізації асортиментної структури продукції та підвищенням ефективності управління асортиментом в умовах специфіки лісового господарства.

Метою магістерського дослідження є розробка науково-практичних рекомендацій щодо управління асортиментною політикою в лісовому господарстві для підвищення ефективності використання лісових ресурсів та оптимізації асортиментної структури продукції.

Для досягнення цієї мети необхідно вирішити такі **завдання**:

- визначити поняття асортиментної політики та її значення для діяльності підприємства;
- окреслити основні принципи та підходи до формування асортиментної політики;
- розробити методичні підходи до оцінки ефективності управління асортиментною політикою;

- охарактеризувати діяльність філії «Івано-Франківське лісове господарство»;
- провести аналіз асортиментної структури продукції підприємства;
- оцінити ефективність управління асортиментною політикою на підприємстві;
- розробити напрями оптимізації асортиментної структури продукції;
- впровадити інноваційні підходи до формування асортименту;
- прогнозувати економічний ефект від реалізації запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процеси управління асортиментною політикою філії «Івано-Франківське лісове господарство».

Предметом дослідження виступають теоретичні та методичні аспекти управління асортиментною політикою в лісовому господарстві, аналіз асортименту продукції підприємства та оцінка ефективності управління асортиментом на прикладі конкретної філії.

У процесі дослідження застосовано загальнонаукові **методи дослідження**:

– діалектичний метод, що дозволяє досліджувати зміни в асортиментній політиці підприємства, виявляючи закономірності еволюції асортиментної структури продукції філії «Івано-Франківське лісове господарство» та взаємозв'язок між різними елементами цього процесу.

– порівняльний метод, який використано для порівняння асортиментних структур на різних етапах розвитку підприємства, а також для порівняння ефективності управлінських рішень щодо формування асортименту з іншими підприємствами лісового господарства.

– логічний метод, що дозволяє систематизувати наукові підходи до управління асортиментною політикою, формувати логічні зв'язки між складовими асортиментної структури та її оптимізацією.

– методи наукової абстракції, що використовуються для створення теоретичних моделей асортиментної політики та визначення її основних принципів і підходів, застосованих до специфіки лісового господарства.

— методи дедукції та індукції, які застосовуються для виведення загальних принципів управління асортиментною політикою на основі конкретних прикладів філії та для формування висновків щодо прогнозування економічного ефекту від реалізації запропонованих заходів;

— методи економіко-статистичних порівнянь, що використовуються для аналізу асортиментної структури продукції підприємства, порівняння обсягів реалізації та ефективності управління асортиментом на основі статистичних даних.

Дослідження базується на принципах єдності теоретичного та емпіричного, історичного та логічного підходів, а також інтеграції форми та змісту.

Інформаційною базою дослідження стали статистичні дані, аналітичні матеріали філії, а також наукові праці вітчизняних та зарубіжних авторів з теми управління асортиментною політикою.

Результати проведеного дослідження дозволили визначити ключові чинники ефективного управління асортиментною політикою підприємства в умовах сучасного лісогосподарського сектору. На прикладі філії «Івано-Франківське лісове господарство» були проаналізовані структура та динаміка асортименту продукції, виявлено основні проблеми в його формуванні та управлінні, а також розроблено практичні рекомендації для оптимізації товарного портфеля, підвищення конкурентоспроможності та адаптації до вимог сталого розвитку. Особливу увагу приділено інноваційним підходам у розвитку асортименту, зокрема впровадженню нових видів продукції з деревини, цифровим технологіям та екологічним стандартам.

Наукова новизна дослідження полягає в узагальненні теоретичних підходів та удосконаленні методичних засад управління асортиментною політикою підприємства в лісогосподарському секторі. У роботі:

- уточнено роль асортиментної політики як чинника стратегічного розвитку підприємства;
- розроблено методичний підхід до оцінки ефективності асортименту з урахуванням ринкових змін і ресурсного потенціалу;

- запропоновано модель формування гнучкого асортименту з використанням інноваційних технологій та екологічних стандартів;
- обґрунтовано шляхи цифровізації процесів управління асортиментом у лісовому господарстві.

Апробація результатів досліджень. Основні теоретичні положення магістерської роботи апробовані на III Всеукраїнській науковій конференції здобувачів освіти і молодих учених «Відбудова транспортної інфраструктури України» (м. Київ, Україна, 25 березня 2025 р.).

Структура і обсяг магістерської роботи. Магістерська робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та списку використаної літератури з 82 найменувань. Робота викладена на 76 сторінках, містить 5 таблиць та 4 рисунки.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТНОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Поняття асортиментної політики та її значення для діяльності підприємства

Економічний зміст поняття «асортиментна політика підприємства» в умовах ринкових відносин має особливе значення в системі управління виробничо-збутовою діяльністю підприємства, оскільки ефективне формування асортименту продукції безпосередньо впливає на конкурентоспроможність і фінансові результати компанії [14]. Згідно з наведеними визначеннями, можна виділити кілька підходів до трактування цієї категорії (табл. 1.1)

Таблиця 1.1 - Визначення асортиментної політики різними авторами

Автор	Суть визначення асортиментної політики	Ключовий акцент
Г. Л. Багієв	Формування оптимального набору товарів і модифікацій з урахуванням попиту, пропозиції та доцільності.	Баланс товарних одиниць для стабільного розвитку.
О. М. Книшова	Система дій і принципів для послідовного управління асортиментом і досягнення стратегічних цілей.	Наступність і планування змін на ринку.
Ф. Котлер	Стратегічне управління структурою товарів із орієнтацією на поточні й майбутні цілі.	Врахування майбутніх потреб і тенденцій.
С. С. Гаркавенко	Управління асортиментом з урахуванням конкурентоспроможності та ринкових сегментів.	Сегментація і постійне оновлення.
А. Ф. Баришев	Формування товарного портфеля відповідно до реальних умов ринку.	Практична адаптація до ринкових можливостей.
С. В. Захаров	Стратегічне планування й оптимізація асортименту відповідно до змін і ресурсів.	Гнучке довгострокове управління.
С. В. Близнюк	Адаптація асортименту до потреб цільових ринків і умов маркетингового середовища.	Гнучкість і оперативне реагування на зміни.

Джерело: складено автором

Проведений аналіз цих визначень вказує на певну неоднозначність та потребу в уточненні сутності поняття «асортиментна політика». У загальному розумінні, асортиментна політика є сукупністю принципів, стратегій та методик,

спрямованих на формування оптимального асортименту продукції, що випускається підприємством, з метою підвищення ефективності його діяльності та задоволення потреб споживачів [26]. Особливо важливою ця політика стає в умовах розвитку сучасної економіки, де споживачі висувають високі вимоги до якості, асортименту та зовнішнього оформлення товарів.

У відповідності до цього, важливою частиною є визначення основних цілей асортиментної політики, зокрема:

- забезпечення оптимального асортименту продукції;
- підвищення ефективності виробничої діяльності підприємства;
- задоволення змінюваних потреб споживачів;
- забезпечення конкурентоспроможності товарів;
- підвищення економічної ефективності через адаптацію до змінюваних умов ринку [12].

Світова практика свідчить, що лідерство в конкурентній боротьбі здобувають підприємства, які ефективно управляють асортиментною політикою, володіють методами її реалізації та здатні максимально раціонально їх застосовувати. На жаль, в Україні значення асортиментної політики часто недооцінюється керівництвом підприємств, що створює бар'єри для економічного розвитку. Одним із напрямів підвищення економічного потенціалу країни є акцентування уваги підприємців на важливості цього аспекту.

Формування асортиментної політики враховує численні фактори: динаміку попиту та очікування споживачів, технологічний рівень підприємства, наявність товарів-аналогів на ринку та інші. Водночас в управлінні асортиментом виокремлюється низка проблем:

- a) швидкі зміни потреб споживачів потребують постійного оновлення асортименту, що підвищує вимоги до техніко-технологічного забезпечення виробництва;
- b) відсутність налагодженої системи управління асортиментом, що ускладнює прогнозування попиту та оптимізацію асортименту;
- c) недостатність чітких критеріїв і методик для формування оптимального асортименту підприємств;

d) жорстка конкуренція, через яку нова продукція часто не встигає окупити інвестиції у її розробку, виробництво та просування [8].

Серед основних проблем розробки асортиментної політики слід виділити: необхідність впровадження інновацій, забезпечення конкурентоспроможності товарів, оптимізацію товарного портфеля, розробку ефективної упаковки, врахування життєвого циклу товару та його позиціонування на ринку. При цьому товари можуть варіюватися за різними характеристиками, такими як період використання, функціональне призначення, зручність, обслуговування, надійність, гарантія тощо.

Варто зазначити, що управління асортиментом перебуває на стику техніко-економічного та маркетингового аналізу. Відповідно, внутрішні та зовнішні фактори формування асортименту промислових підприємств визначаються завдяки інтеграції техніко-економічних і маркетингових методів аналізу (рис. 1.1).

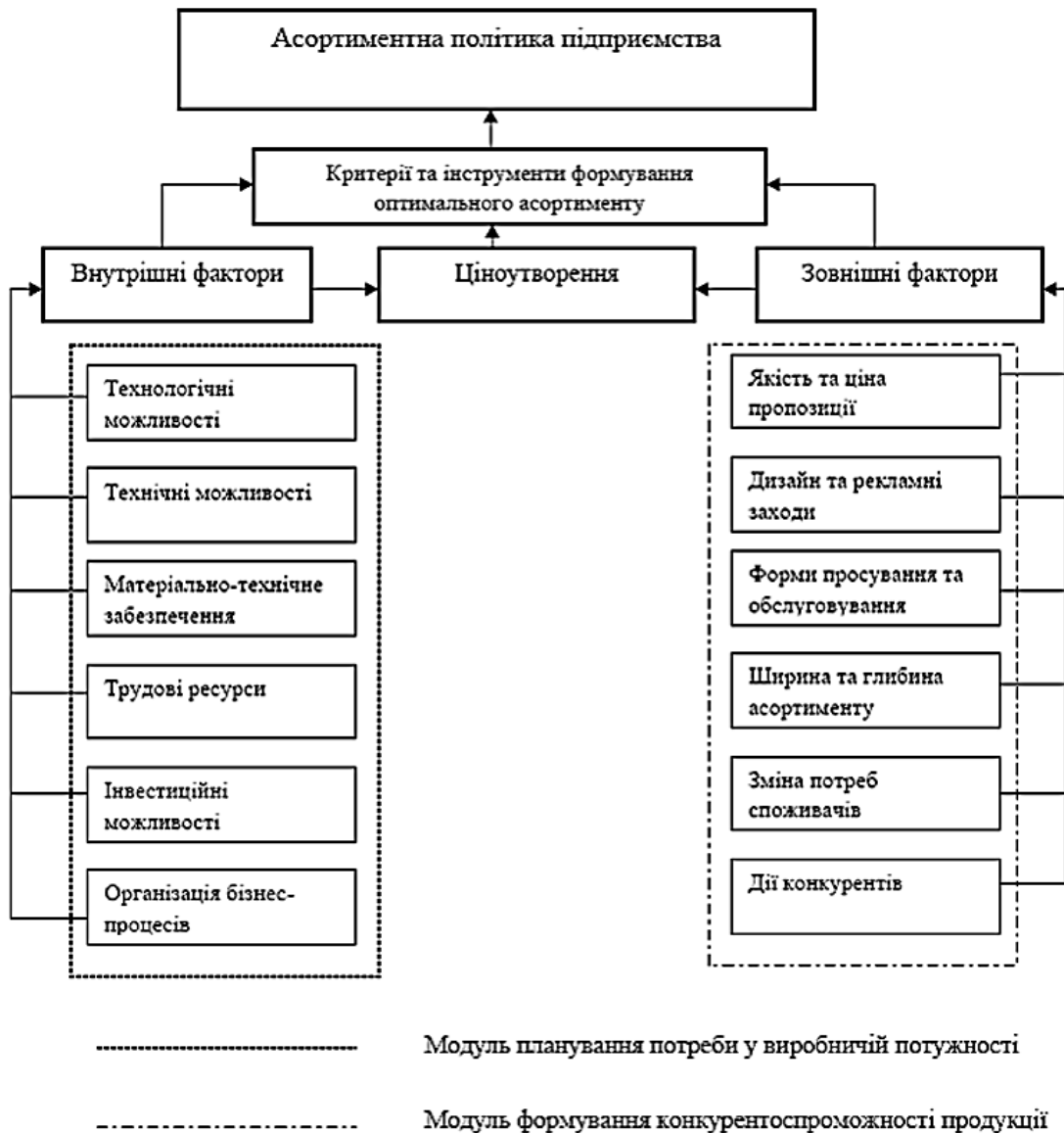


Рисунок 1.1 - Механізм формування асортименту підприємства

Джерело: складено на основі [19]

У сучасних умовах ринкова поведінка підприємств зазнає суттєвих змін, що виявляється у переході до активного впровадження маркетингових підходів у розробку асортиментної політики. Важливим елементом цієї політики є перегляд асортименту продукції, а в окремих випадках – перепрофілювання підприємств, зумовлене змінами в попиті та підвищенням собівартості продукції.

Попит споживачів виступає визначальним чинником у формуванні асортименту, адже відображає актуальні потреби ринку. Перехід до орієнтації на рентабельну продукцію, що користується попитом, супроводжується змінами в структурі обслуговування, яке, на жаль, іноді демонструє зниження якості.

Торговельні підприємства прагнуть завчасно адаптувати обсяги продукції до потреб окремих категорій споживачів.

Успішне управління асортиментною політикою потребує врахування таких факторів, як рівень купівельної спроможності населення, зміни у структурі попиту, динаміка конкурентного середовища та загальний рівень економічного розвитку територій. Для забезпечення конкурентних переваг підприємства спрямовують зусилля на підвищення якості обслуговування, впровадження додаткових послуг, оптимізацію ціноутворення та розвиток системи лояльності постійних клієнтів.

Конкурентний аналіз включає оцінку сильних і слабких сторін діяльності суперників та розробку стратегій для зміцнення власних позицій на ринку. Основна мета полягає у створенні стійких конкурентних переваг, які включають широкий асортимент, високий рівень обслуговування, контроль якості товарів та відповідність їх асортименту потребам споживачів.

Ефективна асортиментна політика передбачає комплекс заходів, таких як:

- аналіз ринку та брендів;
- налагодження комунікацій із постачальниками та споживачами;
- юридичне регулювання взаємовідносин;
- забезпечення логістичних процесів, продажів і післяпродажного обслуговування [18].

Цінова політика також відіграє важливу роль у формуванні асортименту, оскільки покупці орієнтуються на встановлені межі вартості товарів. Одним із критеріїв раціонального формування асортименту є забезпечення варіативності цін, що дозволяє задовольняти різні категорії споживачів [22].

Раціонально організований асортиментний перелік сприяє стабільності структури асортименту, підвищенню економічної ефективності діяльності підприємства та рівня обслуговування. Відсутність асортиментної політики може призвести до нераціонального управління асортиментом, зниження конкурентоспроможності та економічних втрат.

Добре спланована асортиментна політика стає важливим інструментом у досягненні стратегічних цілей підприємства, сприяючи зміцненню позицій на

ринку, стабілізації обсягів продажів і зростанню рівня задоволеності споживачів. У той же час реалізація таких програм вимагає залучення фінансових ресурсів і адаптації до умов ринку, зокрема, через недосконалість законодавчої бази України.

Таким чином, управління асортиментною політикою у конкурентному середовищі забезпечує ефективну діяльність підприємства, зміцнення його позицій та формування довгострокових конкурентних переваг.

1.2 Основні принципи та підходи до формування асортиментної політики

Формування асортименту виступає ключовим інструментом підвищення ефективності підприємства. Знання про життєві цикли товарів забезпечують можливість ефективного управління асортиментом, що сприяє досягненню стабільних обсягів продажів і стійкого ринкового положення [45].

Як стверджує Кириченко С.О. «при формуванні та управлінні асортиментною політикою важливо враховувати певні принципи, серед яких виділяються наступні»:

– принцип орієнтації на попит споживачів - цей принцип передбачає, що асортиментна політика формується з урахуванням поточних і перспективних потреб споживачів. Аналіз попиту дозволяє підприємству адаптувати асортимент до змін на ринку, збільшуючи привабливість товарів для кінцевих покупців. Практичне значення полягає у створенні асортименту, який відповідає сучасним тенденціям і очікуванням клієнтів;

– принцип стійкості асортименту - полягає у підтриманні стабільного асортименту, що базується на товарах, які мають постійний попит. Це сприяє формуванню довіри у споживачів, оскільки вони завжди знають, що знайдуть потрібний продукт. Такий підхід часто використовується в ритейлі продуктів щоденного споживання, наприклад, у продуктових супермаркетах;

– принцип стратегічної гнучкості - гнучкість полягає в балансі між стабільними та змінними товарними групами. Завдяки цьому підприємство може

оперативно реагувати на ринкові зміни без значних втрат. Наприклад, у разі падіння попиту на одну категорію товарів, інші категорії продовжують забезпечувати стабільність продажів;

- розширення асортименту - це процес додавання нових товарних позицій у вже існуючий перелік. Основна мета — задоволення більш широкого спектра потреб споживачів і збільшення доходу. Наприклад, якщо підприємство займається випуском одягу, воно може додати аксесуари або взуття, щоб охопити більшу аудиторію;

- стабілізація асортименту - включає оптимізацію товарного портфеля, коли акцент робиться на продуктах із постійним попитом. Це характерно для ринків, де зміни відбуваються повільно, наприклад, у харчовій промисловості. Для підприємства це знижує ризики, пов'язані з сезонними коливаннями попиту;

- оновлення асортименту - спрямоване на впровадження нових, інноваційних товарів, які відповідають сучасним тенденціям або пропонують унікальні характеристики. Наприклад, у технологічній галузі регулярне оновлення є необхідністю, оскільки технології швидко застарівають;

- удосконалення асортименту - означає систематичне підвищення якості або функціональних характеристик товарів. Мета — створити більш конкурентоспроможний продукт, який краще задовольняє потреби споживачів. Це може включати модернізацію вже існуючих товарів чи інтеграцію нових функцій;

- гармонізація асортименту - полягає у приведенні асортименту до стандартів і якості, які відповідають найкращим зразкам на ринку. Це особливо актуально для підприємств, які працюють у міжнародному середовищі, де споживачі очікують високої відповідності продукції закордонним аналогам;

- скорочення асортименту - передбачає зменшення кількості товарних позицій через зниження попиту, низьку рентабельність чи зміну стратегії підприємства. Це дозволяє сфокусувати ресурси на більш перспективних напрямках;

- націленість на певну категорію асортименту - зосередження на конкретному сегменті ринку допомагає підприємствам формувати чітке

позиціонування. Наприклад, магазини, які спеціалізуються на еко-продуктах або товарах для дітей, створюють репутацію експертів у своїй ніші;

- орієнтація на певне розташування виробника - цей принцип передбачає акцент на географічному походженні товару. Наприклад, магазини, що продають лише товари українського виробництва, або імпорتنу продукцію з Кореї, мають специфічну цільову аудиторію;

- спрямованість на фіксований рівень цін - забезпечує доступність товарів для певної категорії споживачів. Підприємство може обирати ціновий сегмент (економ, середній, преміум) і пропонувати товари відповідно до рівня доходу цільової аудиторії;

- спрямованість на глибину і широту асортименту - широта визначається кількістю товарних категорій, а глибина — кількістю товарних позицій у кожній категорії. Велика широта дозволяє охопити різні сегменти ринку, тоді як глибина забезпечує детальний вибір у межах однієї категорії [26].

- Кожен із цих принципів відіграє важливу роль у побудові ефективної асортиментної політики, яка сприяє досягненню балансу між стабільністю, гнучкістю та адаптивністю підприємства до ринкових умов.

- На думку інших дослідників, формування ефективної асортиментної політики базується на дотриманні ряду ключових принципів, зокрема:

- аналіз попиту - глибоке дослідження потреб споживачів, особливо цільової аудиторії, є основою успішного управління асортиментом. Це дозволяє визначити найбільш затребувані товари і забезпечити їх постійну присутність у пропозиції, що сприяє задоволенню очікувань клієнтів та підвищенню рівня їхньої лояльності;

- конкурентний аналіз - вивчення асортименту конкурентів є необхідним для розроблення унікальних торгових пропозицій та збереження конкурентоспроможності. Цей підхід забезпечує можливість створення асортименту, який вирізняється оригінальністю та враховує ринкові тенденції;

- формування категорій товарів - організація товарів за чітко визначеними категоріями значно спрощує управління асортиментом. Це дозволяє покупцям

легко орієнтуватися в пропозиціях підприємства, що підвищує ефективність обслуговування та полегшує процес прийняття рішення про покупку.

Ці принципи є фундаментальними елементами формування гнучкої та адаптивної асортиментної політики, яка здатна задовольняти вимоги ринку та забезпечувати сталий розвиток підприємства.

Розгляд основних принципів формування асортиментної політики дозволяє стверджувати, що принцип стратегічної гнучкості є найбільш ефективним у контексті довгострокового розвитку підприємства. Цей підхід дає змогу зосередитися на пріоритетних напрямках діяльності, забезпечуючи адаптивність і стабільність у разі непередбачуваних змін ринкових умов.

Таким чином, актуальність і необхідність формування раціональної та ефективної асортиментної політики підприємства є очевидною. Вона визначає рівень задоволеності споживачів пропонованими товарами і послугами, що безпосередньо впливає на конкурентоспроможність та стабільність компанії на ринку.

1.3 Методичні підходи до оцінки ефективності управління асортиментною політикою

Управління асортиментною політикою підприємства є ключовим елементом його загальної стратегії, оскільки від правильно сформованого товарного портфеля залежить здатність компанії задовольняти потреби споживачів, а також підтримувати конкурентоспроможність на ринку. Для цього необхідно застосовувати різноманітні методи, які забезпечують оптимальне поєднання різних товарів та послуг у портфелі підприємства. Відповідно, у наукових дослідженнях виділяється низка методичних підходів, кожен з яких орієнтований на досягнення конкретних результатів у процесі управління асортиментом.

І.В. Заблудська серед основних методів формування ефективної товарної політики виділяє такі (рис.1.2).

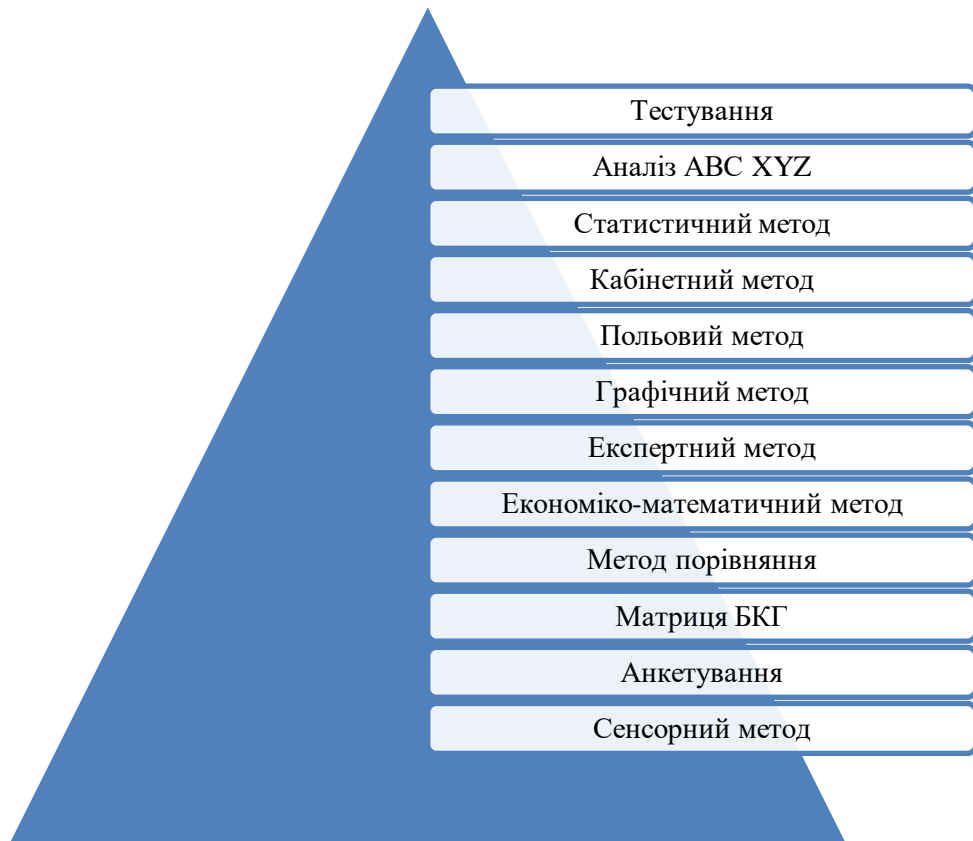


Рисунок 1.2. Методичні підходи до розробки ефективної асортиментної політики

Джерело: складено на основі [30]

Проте, незважаючи на різноманітність цих методів, вони не завжди дають змогу чітко класифікувати інструменти оцінки за певними ознаками, що ускладнює їх ефективне використання в умовах реального підприємництва.

З огляду на це, Н.С. Кубишина пропонує більш структурований підхід до класифікації методів формування асортименту продукції підприємства. Вона поділяє ці методи на три основні групи: методи визначення споживчих переваг, методи економічного аналізу та методи портфельного аналізу. Такий поділ дає змогу більш глибоко та детально вивчити кожен аспект управління асортиментом, враховуючи як потреби споживачів, так і економічні показники, що визначають доцільність включення певних товарів у асортимент.

Серед методів, що дозволяють визначити споживчі переваги, особливу увагу привертають моделі, які допомагають зрозуміти, які характеристики продукту важливі для кінцевого споживача. Однією з таких моделей є модель Розенберга, яка базується на концепції оцінки продуктів з точки зору їх здатності

задовольняти певні потреби споживачів. Згідно з цією моделлю, споживачі оцінюють придатність продукту, надаючи йому суб'єктивну оцінку, яка залежить від важливості кожного з мотивів для конкретної особи. Використання такої моделі дозволяє визначити, наскільки продукт відповідає вимогам ринку, однак практична реалізація цього підходу може бути ускладнена через складність виявлення важливих для споживача характеристик товару [56].

Водночас, багатомірні методи, такі як факторний та кластерний аналізи, дозволяють оцінити взаємозалежність різних змінних, які можуть впливати на споживчий вибір. Наприклад, за допомогою цих методів можна виявити, як технічні характеристики продукту, його ціна, конкурентоспроможність і витрати на рекламу взаємодіють і як це впливає на обсяг продажу. Такий аналіз є важливим для розробки стратегії асортименту, оскільки дає змогу врахувати численні фактори, які можуть бути взаємозалежними та впливати на ринковий попит.

Іншим важливим підходом є методи економічного аналізу, які дозволяють оцінити ефективність асортиментної політики з точки зору економічних показників. За допомогою цих методів можна визначити, які товари є найбільш рентабельними для підприємства, а які не забезпечують необхідного рівня доходу. До основних методів економічного аналізу можна віднести різноманітні техніки, кожна з яких має свої особливості та застосування. Одним з найбільш поширених є метод аналізу ABC-XYZ, який ґрунтується на ранжуванні об'єктів дослідження за певними економічними показниками. Згідно з принципом Парето, цей метод передбачає, що лише 20% товарів дають 80% загального обігу, що дозволяє фокусуватися на найбільш важливих елементах товарного портфеля. Завдяки цьому методу можна ефективно класифікувати товари за ступенем їх значущості, що сприяє більш раціональному використанню ресурсів підприємства. Класифікація здійснюється за трьома категоріями: Клас X — товари з постійним попитом, Клас Y — товари з тенденцією до змін у попиті, і Клас Z — товари з непередбачуваним попитом [56].

Іншим важливим методом є метод Дібба-Симкіна, який використовується для виявлення пріоритетних товарних груп та оцінки ефективності асортименту.

Цей метод дозволяє визначити товарні позиції, що мають найвищий потенціал для покриття витрат і збільшення доходу, базуючись на динаміці продажів і змінних витратах. Завдяки методу можна здійснити оптимізацію структури асортименту, щоб знизити витрати та підвищити ефективність товарного портфеля.

Ще одним популярним інструментом є матриця Маркон, яка об'єднує економічні показники та характеристики конкретних товарів для аналізу їх впливу на загальний фінансовий результат підприємства. Це дозволяє здійснити комплексну оцінку, враховуючи такі параметри, як загальна валова маржа, маржинальний дохід, та валова маржа на одиницю продукції. Метод дозволяє здійснювати порівняння і виявляти найбільш ефективні товари в межах асортименту.

Метод лінійного програмування також займає важливе місце в економічному аналізі, оскільки дозволяє приймати обґрунтовані рішення в умовах обмежених ресурсів. Це дає змогу оптимізувати розподіл ресурсів і максимізувати або мінімізувати цільову функцію при наявних обмеженнях, що є важливим для стратегічного планування підприємства [11].

Методи аналізу життєвого циклу товару та портфельного аналізу допомагають оцінити, на якому етапі розвитку знаходяться товари, що дозволяє передбачити можливі зміни в попиті та стратегії виробництва. Одним з найвідоміших інструментів портфельного аналізу є матриця Бостонської консалтингової групи (BCG), яка дає змогу оцінити позицію товарів на ринку, класифікуючи їх за відносною часткою ринку та темпами зростання продажу. Цей інструмент дозволяє встановити пріоритети в асортименті, що є важливим для стратегічного управління [5].

Загалом, застосування таких методів дозволяє підприємствам не лише здійснювати обґрунтоване стратегічне планування, а й адаптувати свою діяльність до постійно змінюваних умов ринку, що сприяє підвищенню їх конкурентоспроможності та ефективності.

Таким чином, на основі наведеної класифікації можна об'єктивно класифікувати методи формування товарної політики за різними ознаками,

зокрема: виявлення споживчих переваг (аналіз попиту та пропозиції), економічного аналізу (використання математичних методів), та портфельного аналізу (об'ємний аналіз з подальшим визначенням стратегії формування асортименту). Ця структура дозволяє більш чітко ідентифікувати різні підходи до управління асортиментною політикою.

Перехід до аналізу методів асортиментної політики за критеріями управлінської ефективності є важливим етапом дослідження. Для оцінки ефективності управління асортиментною політикою необхідно визначити відповідні критерії та показники, за якими буде проводитися оцінка. Це дозволить сформулювати чіткі вимоги до оцінки результативності управлінських рішень і допоможе забезпечити відповідність стратегії формування асортименту загальним цілям підприємства (табл.1.2).

У сучасних умовах ринкової економіки ефективне управління асортиментом продукції є ключовим чинником забезпечення стабільного розвитку підприємства, його конкурентоспроможності та задоволення споживчого попиту. Зважаючи на складність зовнішнього середовища, динаміку попиту та загострення конкурентної боротьби, процес формування асортименту потребує наукового підходу, що базується на чітких управлінських критеріях.

Важливою складовою такого підходу є класифікація та застосування відповідних методів формування асортименту, орієнтованих на соціальні, економічні та організаційні аспекти діяльності підприємства. До таких методів належать як традиційні інструменти економічного аналізу (ABC–XYZ, лінійне програмування), так і сучасні портфельні моделі (матриці BCG, McKinsey, Ансоффа), що дозволяють ухвалювати стратегічні рішення щодо оновлення, розширення або оптимізації товарного портфеля.

Таблиця 1.2 - Методи формування асортименту за управлінськими критеріями ефективності

Назва групи	Методи, що входять до групи	Критерії методу	Управлінська оцінка критеріїв
Методи виявлення	Модель Розенберга	Мотиви споживачів	Соціальна, економічна

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

Джерело: складено автором

Отже, вибір методу здійснення асортиментної політики за управлінським підходом ґрунтується на оцінці методів за шкалою ефективності, що включає економічні, організаційні та соціальні критерії, які є ключовими у менеджменті. Використання таких методів дозволяє забезпечити максимальну відповідність асортиментної політики сучасним потребам і вимогам ринку.

Результати теоретичного аналізу свідчать, що найбільш сприятливими та оптимальними методами для управління асортиментом є:

– матриця General Electric (McKinsey) — дозволяє оцінювати конкурентоздатність та привабливість ринку для конкретних товарів, що дає змогу визначити стратегію розвитку асортименту;

– матриця конкуренції за М. Портером — базується на аналізі частки ринку та рентабельності, що дозволяє правильно розподілити ресурси для підтримки конкурентоспроможності продуктів на ринку;

– матриця «Товар-ринки» за І. Ансоффом — допомагає у визначенні стратегій розвитку продукту на нових або існуючих ринках, сприяючи ефективному управлінню асортиментом залежно від ринкових змін.

Ці методи надають комплексний підхід до управління асортиментом, поєднуючи економічні, організаційні та соціальні фактори, що є необхідними для адаптації до динамічного ринкового середовища. Вони дозволяють не тільки забезпечити стабільний розвиток компанії, але й ефективно реагувати на зміни попиту та конкуренції.

Висновки до розділу 1

Асортиментна політика є ключовим елементом стратегії підприємства, що визначає набір товарів або послуг, які пропонуються на ринку. Вона безпосередньо впливає на здатність підприємства задовольняти потреби споживачів, зберігати конкурентоспроможність та забезпечувати фінансову стабільність. Важливість асортиментної політики полягає в тому, що вона дозволяє підприємству адаптувати свою продукцію до змінюваних умов ринку, сприяє оптимізації ресурсів та максимізації прибутку.

Формування ефективної асортиментної політики ґрунтується на кількох основних принципах, таких як орієнтація на споживчі потреби, диверсифікація асортименту, здатність до адаптації та інноваційності. Вибір підходів до формування асортиментної політики залежить від специфіки ринку, конкурентних умов, фінансових можливостей підприємства та стратегічних цілей. Підходи можуть варіюватися від портфельного аналізу, де оцінюється

ефективність товарів, до стратегічного планування, яке передбачає постійний моніторинг та коригування асортименту відповідно до змін на ринку.

Для оцінки ефективності управління асортиментною політикою використовуються різноманітні методи, серед яких економічні, організаційні та соціальні. Економічні методи оцінки базуються на аналізі витрат, прибутку та рентабельності товарів, організаційні методи включають використання матриць (BCG, McKinsey, Матриця «Товар-ринки»), що дозволяють визначити привабливість товарів на основі їх конкурентоспроможності та ринкової частки. Соціальні методи спрямовані на вивчення споживчих переваг і задоволення потреб споживачів. Загалом, методичні підходи до оцінки ефективності дають змогу підприємствам постійно коригувати свою асортиментну політику, зберігаючи її відповідність змінним умовам ринку і підвищуючи управлінську ефективність.

Таким чином, ефективна асортиментна політика є критично важливою для забезпечення конкурентоспроможності підприємства, і методи її оцінки повинні бути інтегровані в систему стратегічного управління для досягнення максимального результату.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТНОЮ ПОЛІТИКОЮ ФІЛІЇ «ІВАНО-ФРАНКІВСЬКЕ ЛІСОВЕ ГОСПОДАРСТВО»

2.1 Загальна характеристика діяльності філії «Івано-Франківське лісове господарство»

Філія Івано-Франківське лісове господарство є лісогосподарським підприємством, що належить до державного спеціалізованого лісогосподарського підприємства "Ліси України". Основною метою діяльності підприємства є організація ведення лісового господарства та використання лісових ресурсів з дотриманням принципів невиснажливого і безперервного користування. Це забезпечує збереження лісів, їх охорону від пожеж, захист від шкідників і хвороб, а також посилення водоохоронних, захисних, санітарно-гігієнічних та оздоровчих властивостей лісів для покращення здоров'я людей і навколишнього природного середовища [63].

Підприємство здійснює безперервне і невиснажливе використання лісових ресурсів, яке включає планомірне задоволення потреб виробництва та населення в деревині та іншій лісовій продукції, поліпшення породного складу та якості лісів, а також підвищення їх продуктивності (рис.2.1).



Рис.2.1 Апарат управління

Джерело: [63]

Керівництво та головні спеціалісти підприємства:

- директор – Бойчук Михайло Ярославович;
- заступник директора – Озарків Микола Степанович;
- головний інженер – Волочій Василь Іванович;
- головний економіст – Гринишин Іванна Василівна.

Графік прийому громадян з особистих питань:

- директор філії: Бойчук Михайло Ярославович – понеділок, з 13:00 до 16:00;
- заступник директора: Озарків Микола Степанович – вівторок, з 13:00 до 16:00;
- головний інженер: Волочій Василь Іванович – среда, п'ятниця, з 13:00 до 16:00 [63].

Цей апарат управління забезпечує ефективну роботу підприємства, відповідаючи за його діяльність у сфері лісової охорони, використання лісових ресурсів та збереження природного середовища.

Івано-Франківське лісове господарство, як складова частина державного спеціалізованого лісгосподарського підприємства «Ліси України», управляє рядом лісництв, кожне з яких має свої особливості та завдання в рамках загальної стратегії збереження і раціонального використання лісових ресурсів. Нижче наведено характеристику лісництв цього підприємства, які займаються не тільки відновленням лісів, а й забезпеченням стабільного економічного використання лісових ресурсів, зокрема для задоволення потреб у деревині та інших лісових продуктах.

Загальна площа лісництв підприємства складає кілька тисяч гектарів, з яких значна частина покрита лісом. Лісництва, на яких зосереджені лісові ресурси, знаходяться в різних районах Івано-Франківської області, зокрема в Івано-Франківському, Тисменицькому, Тлумацькому, Надвірнянському та інших районах. Кожне лісництво має свою площу, більша частина якої є вкритою лісом, що свідчить про ефективне використання земель та лісових ресурсів, а також збереження біорізноманіття (табл.2.1)

Таблиця 2.1 - Лісництва Івано-Франківського лісового господарства

Лісництво	Місце розташування	Загальна площа (га)	Вкрита лісом площа (га)
Ямницьке лісництво	с. Ямниця, Івано-Франківський р-н	2660	2493,9
Рибненське лісництво	с. Рибне, Івано-Франківський р-н	2739	2579,5
Дністровське лісництво	с. Єзупіль, Івано-Франківський р-н	3223	3009,8
Марковецьке лісництво	м. Тисмениця, Івано-Франківський р-н	3195	2745,8
Тисменицьке лісництво	м. Тисмениця, Івано-Франківський р-н	3041	2855,2
Тлумацьке лісництво	м. Тлумач, Івано-Франківський р-н	3005	2836,3
Братівське лісництво	м. Тлумач, Івано-Франківський р-н	2406	2227,7
Хрипелівське лісництво	с. Зелена, Надвірнянський р-н	4675	4282,8
Клубівецьке лісництво	с. Клубівці, Івано-Франківський р-н	2628	Не надано

Джерело: [63]

Кадрове забезпечення є важливою складовою діяльності Івано-Франківського лісового господарства, адже висококваліфікований та мотивований персонал є основою для ефективного функціонування підприємства. Підприємство забезпечує своєчасне комплектування кадрів, їх збереження та розвиток відповідно до змінних потреб господарства, а також раціональне використання кадрових ресурсів.

Станом на сьогодні, середня чисельність штатних працівників підприємства складає 140 осіб, серед яких 20 жінок. Підрозділ керівників підприємства налічує 65 осіб, професіоналів і фахівців — 21 особа, а робітників — 54 особи. Така структура забезпечує ефективну організацію та виконання лісгосподарських робіт на всіх етапах.

Одним із важливих напрямків діяльності є підвищення кваліфікації працівників. За останні п'ять років 22 співробітники пройшли курс підвищення кваліфікації в Українському центрі підвищення кваліфікації кадрів лісового господарства «Укрцентркадріліс», серед яких 17 майстрів лісу. Це дозволяє

постійно підвищувати рівень знань та навичок співробітників, що необхідно для сучасних вимог лісового господарства.

Рівень фахової освіти працівників підприємства досить високий — 65%. Зокрема, на підприємстві працює 41 спеціаліст і 6 магістрів, 22 молодших спеціалісти. Спеціалісти та фахівці для роботи в лісовому господарстві готуються в таких навчальних закладах, як Національний лісотехнічний університет України, Прикарпатський національний університет ім. Василя Стефаника, Національний університет біоресурсів і природокористування України, а також у лісових коледжах, таких як Сторожинецький і Кременецький [63].

Для покращення професійної орієнтації молоді та виховання бережливого ставлення до природи серед школярів, підприємство організовує тематичні зустрічі, лекції та інші заходи з учнями шкіл. Це сприяє розвитку екологічної свідомості та залученню молодого покоління до природоохоронної діяльності. У рамках таких зустрічей, учні беруть активну участь в озелененні територій, посадці лісових культур, розчищенні джерел, виготовленні шпаківень та в інших природоохоронних акціях, зокрема в акції «Майбутнє лісу у твоїх руках».

Крім того, учні беруть участь у конкурсах на кращий малюнок та твір на тему «Людина та ліс», що дозволяє формувати екологічно свідоме суспільство та сприяє формуванню шанобливого ставлення до природи. Переможці цих конкурсів отримують нагороди, що є додатковим стимулом для активної участі в природоохоронних заходах.

Лісистість адміністративних районів, на території яких розташована філія, складає 21%, що є важливим показником для оцінки стану та потенціалу лісового господарства в даній місцевості. Ліси розподілені нерівномірно, що вказує на їх наявність в окремих урочищах, що може ускладнювати ефективне управління лісовими ресурсами та використання лісових площ.

Характеристики лісових насаджень:

– оптимальним для ведення лісового господарства, оскільки цей вік дозволяє отримувати максимальний приріст деревини, що відповідає потребам як для економічної діяльності, так і для природного відновлення екосистеми;

– середній запас деревини на 1 га вкритої лісом площі становить 197 м³. Це показує загальний обсяг деревини, що знаходиться в межах одного гектару лісової площі, і є важливим для розрахунку потенціалу лісу для вирубки та відновлення;

– середньорічний приріст деревини на 1 га складає 3,8 м³, що свідчить про стабільний розвиток лісових насаджень і здатність лісу швидко відновлювати свої запаси, що позитивно впливає на господарську діяльність лісгоспу;

– середня повнота лісів становить 0,72. Цей показник є важливим для визначення щільності лісових насаджень: чим більша повнота, тим щільніше дерева розташовані на лісовій площі. Відповідно, лісові насадження з такою повнотою забезпечують оптимальне використання території;

– середній бонітет лісів становить 1,8, що є показником якості лісових угідь та продуктивності насаджень. Чим менше значення бонітету, тим гірші умови для росту дерев, і навпаки.

Середній вік насаджень лісів по лісгоспу складає 59 років, що є Розрахункова лісосіка головного користування за матеріалами базового лісовпорядкування 2009 року складає 20 тис. м³, що є основним показником для планування лісозаготівлі в межах лісгоспу. Розподіл цієї лісосіки по типах господарства виглядає таким чином:

- шпилькове господарство — 5,47 тис. м³;
- твердолистяне господарство — 10,5 тис. м³;
- м'яколистяне господарство — 4,03 тис. м³ [63].

Ці показники допомагають сформуванню планів лісозаготівлі та ефективно використовувати лісові ресурси, не порушуючи баланс екосистеми та забезпечуючи сталість лісового господарства (додаток А)

У таблиці 2.2 наведено динаміку основних техніко-економічних показників філії «Івано-Франківське лісове господарство» за останні три роки.

Таблиця 2.2 - Основні техніко-економічні показники діяльності філії «Івано-Франківське лісове господарство»

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення 2023 р. від 2021 р., %
----------	----------	----------	----------	-----------------------------------

Загальна площа лісів, га	28 571	28 571	28 571	0
Виробництво деревини, тис. м ³	52,4	48,7	55,1	+5,2
Дохід від реалізації, млн грн	124,5	137,8	148,3	+19,1
Середня чисельність працівників	142	140	140	-1,4
Рентабельність, %	8,7	9,2	10,4	+1,7 п. п.

Джерело: складено автором.

Загалом, лісистість адміністративних районів та характеристики лісових насаджень свідчать про достатньо стабільний потенціал для ведення лісового господарства. Лісовий фонд має оптимальний вік і продуктивність для використання деревини з урахуванням природного відновлення, що дозволяє досягти збалансованого підходу в управлінні лісовими ресурсами.

Природно-кліматичні умови території, на якій розташований лісгосп, характеризуються різноманіттям внаслідок фізико-географічного районування та специфіки лісорослинного зонування, що визначає особливості флори, фауни та господарської діяльності.

Рівнинна частина лісгоспу належить до рівнинної фізико-географічної країни, зокрема до лісостепової зони Західної провінції. Цей регіон характеризується наявністю мішаних лісів, здебільшого дубових, що відповідають умовам помірно континентального клімату з достатньою кількістю опадів і помірними температурами.

Гірська частина лісгоспу, зокрема Хрипелівське лісництво, належить до Карпатської гірської країни (Скидові Карпати), що забезпечує більшу різноманітність екосистем та рослинних угруповань через значні перепади висот і специфічні кліматичні умови.

Згідно з лісорослинним районуванням:

– рівнинна частина лісгоспу належить до району дубових рівнинних лісів Придністров'я та ялицево-букових лісів східного Передкарпаття. Висота над рівнем моря тут коливається в межах 220-540 м;

– гірська частина, представлена Хрипелівським лісництвом, знаходиться в районі буково-ялицево-смерекових лісів, де висоти перевищують 600 м і досягають 1300 м [63].

Клімат території лісгоспу є перехідним від помірно-теплого західноєвропейського до континентального східноєвропейського. Це означає, що клімат характеризується м'якою зимою, помірно теплим літом та достатньою кількістю опадів протягом року, що сприяє росту різноманітних лісових насаджень.

Ґрунти на території лісгоспу мають різні типи залежно від географічної зони та природних умов:

а) у рівнинній частині основною ґрунтоутворюючою породою є лесовидні суглинки світло-палевого кольору, що характеризуються доброю водопроникністю. На цих суглинках формуються сірі лісові ґрунти, які є оптимальними для розвитку дубових лісів;

б) у гірській частині переважають бурі гірські ґрунти, що утворюються на більш скелястих і гірських територіях, де умови для росту лісів є складнішими, проте ці ґрунти мають високу родючість, що підтримує багатий склад буково-ялицево-смерекових лісів [63].

Таким чином, Філія «Івано-Франківське лісове господарство» займається управлінням лісовими ресурсами на території, яка включає різноманітні природно-кліматичні умови, що створюють сприятливі можливості для розвитку різних типів лісових насаджень. Основними напрямками діяльності підприємства є ведення лісового господарства, забезпечення екологічної рівноваги, відновлення лісів, а також проведення заходів з охорони навколишнього середовища.

2.2 Аналіз асортиментної структури продукції підприємства

Філія «Івано-Франківське лісове господарство» виробляє різноманітну продукцію лісового господарства, яка відповідає різним економічним, екологічним та соціальним потребам. Асортиментна структура продукції включає основні види деревини, лісові ресурси для екологічних і озеленувальних потреб, а також продукцію для енергетичних цілей (табл. 2.3 та рис.2.1).

Таблиця 2.3 - Асортиментна структура продукції та обсяги виробництва

Асортиментна група продукції	Обсяг виробництва (м ³)	Частка у загальному обсязі (%)
Пиломатеріали (хвойні)	15,000	30
Пиломатеріали (листяні)	10,000	20
Будівельна деревина (колоди)	12,000	24
Будівельна деревина (балки)	6,000	12
Технічна деревина (з дефектами)	4,000	8
Технічна деревина (відходи)	3,000	6
Лісовий посадковий матеріал	1,000	2
Разом	50,000	100



Рисунок 2.1 - Структура асортименту продукції у відсотковому співвідношенні

Деревина є основним продуктом, що видобувається під час лісогосподарської діяльності, і класифікується за рядом критеріїв, таких як порода дерева, діаметр, якість та призначення. Розглянемо три основні категорії деревини, що виробляються на філії.

Пиломатеріали — це деревина, яка проходить переробку на пилорамах для отримання різних виробів з дерева, таких як дошки, бруси, балки тощо. Ця категорія продукції є найважливішою і складається з декількох видів. Хвойна деревина є найбільш затребуваною і поширеною у будівельній промисловості. В основному це сосна і ялина, які відрізняються легкістю обробки, високою стійкістю до навантажень і низьким коефіцієнтом термічного розширення. Хвойні пиломатеріали використовуються для виготовлення меблів, будівельних матеріалів та обшивки. Листяна деревина, така як дуб, ясен, вільха та інші породи, має вищі характеристики щільності і зносостійкості, що робить її ідеальною для виготовлення важких конструкцій, високоякісних меблів та підлогових покриттів, таких як паркет. Пиломатеріали можуть бути різної довжини і ширини, залежно від потреб ринку і вимог замовників.

Будівельна деревина — це деревина великого діаметра, що вирубується та обробляється спеціально для будівництва. Цей вид деревини має високу якість і використовується для виготовлення таких елементів, як колоди, балки, дошки для покрівлі та стінових конструкцій, а також для виготовлення основних несучих конструкцій будівель. Колоди великого діаметра використовуються для зведення будинків з колод, дач, лазень і інших дерев'яних конструкцій. Колоди повинні мати ідеальну форму (круглі або оброблені до прямокутного перетину) і бути вільними від великих дефектів, таких як потріскування, пори та сучки. Балки використовуються для підтримки конструкцій, таких як підлоги, стелі, каркаси будівель. Вони мають великі вимоги до прямолінійності та довговічності, оскільки повинні витримувати значні навантаження. Для обробки будівельної деревини важливо, щоб вона мала правильну форму і відповідала вимогам до міцності, а система контролю якості на всіх етапах обробки є критично важливою для забезпечення довговічності і надійності конструкцій.

Технічна деревина включає в себе деревину, яка зазвичай не відповідає вимогам до пиломатеріалів або будівельної деревини. Вона може мати дефекти, такі як тріщини, сучки, асиметричну форму, але все ж може бути використана для виготовлення технічної продукції або для енергетичних потреб. Деревина з дефектами може мати невеликі дефекти, що не впливають на її використання в технічних цілях. Вона може бути перероблена в більш дешеві матеріали, що використовуються в промисловості, для виготовлення палет, тари, дерев'яних рам або іншої продукції. Відходи деревини, такі як тріски, стружка та обрізки, часто використовуються в енергетичних цілях для виробництва пелет, брикетів та інших видів біомаси, які використовуються як паливо. Технічна деревина також застосовується у виробництві декоративних елементів, меблів для низьких цінових категорій, а також у виготовленні дерев'яних конструкцій для тимчасових споруд.

Філія «Івано-Франківське лісове господарство» активно займається виробництвом лісових ресурсів, орієнтуючись на екологічний розвиток, збереження біорізноманіття та підтримку ландшафтної естетики. Вона виробляє різноманітну продукцію, що використовується для лісовідновлення, озеленення та сталого розвитку лісових екосистем. Основними напрямками цієї діяльності є виробництво лісового посадкового матеріалу та насіння лісових культур.

Лісовий посадковий матеріал є важливим елементом відновлення та збереження лісових екосистем. Це саджанці та молоді дерева різних порід, вирощені у розплідниках для використання в лісовідновлювальних і озеленювальних роботах. Філія вирощує саджанці хвойних і листяних порід, таких як сосна, ялина, ялиця, дуб, бук, ясен, а також інші види дерев, які використовуються для створення лісопарків, заповідних територій і захисних лісосмуг. Для забезпечення високої якості посадкового матеріалу філія використовує сучасні технології вирощування, включаючи контроль за умовами навколишнього середовища, такими як вологість, освітленість та температура.

Вирощені саджанці використовуються для лісовідновлення лісів, що були пошкоджені або вирубані, а також для озеленення урбанізованих територій. Це важливий етап для підтримки екологічного балансу, відновлення природних

ландшафтів, захисту від ерозії та збереження водних ресурсів. Продукція філії має попит не лише серед органів місцевого самоврядування та екологічних організацій, а й серед приватних осіб, що потребують посадкового матеріалу для своїх територій.

Насіння лісових культур є ще одним важливим компонентом для відновлення лісових насаджень і покращення генетичної основи лісових екосистем. Збір і обробка насіння здійснюється в періоди його природної зрілості з найкращих материнських дерев, що забезпечує високу якість посадок. Обробка насіння включає запобігання хворобам, поліпшення схожості та стимулювання росту майбутніх дерев. Важливими аспектами є також чистота насіння та його схожість, оскільки насіння повинно бути вільним від домішок інших видів або порід, а також від хвороб і паразитів. Для забезпечення життєздатності насіння використовуються спеціальні умови зберігання, включаючи охолодження, регулювання вологості та захист від шкідників.

Насіння застосовується для лісовідновлення, зокрема для створення нових лісових насаджень на ділянках, де природне відновлення не можливе або де необхідне масштабне планування нових лісів. Воно також сприяє генетичному покращенню лісів, що підвищує їх стійкість до різних захворювань, шкідників і змін клімату. Високоякісне насіння дозволяє створювати лісові насадження, які будуть стійкими до кліматичних змін і інших екологічних факторів, що є важливим для стабільності лісових екосистем на довгий час.

Продукція, що виготовляється Філією «Івано-Франківське лісове господарство» для енергетичних потреб, є важливою складовою асортименту та має значний потенціал для використання в екологічно чистих і відновлювальних джерелах енергії. Лісгосп активно займається переробкою деревних відходів на енергетичну продукцію, яка стає все більш затребуваною через зростаючий попит на екологічні альтернативи традиційним енергетичним ресурсам, таким як вугілля або газ.

Пелети — це пресовані гранули, вироблені з деревних відходів, таких як стружка, тріска, подрібнена кора, пил та інші залишки деревини. Цей процес дозволяє ефективно використовувати матеріали, які в іншому випадку могли б

стати відходами. Пелети мають високу енергетичну щільність і зручні для зберігання та транспортування, що робить їх популярним видом палива в побуті та промисловості.

Виробництво пелет є важливим напрямом для лісгоспу з кількох причин: по-перше, пелети є екологічно чистим паливом, оскільки при їхньому виготовленні та використанні викиди вуглекислого газу є значно нижчими, ніж при спалюванні традиційних видів палива. По-друге, пелети мають високу енергетичну цінність, що забезпечує ефективне опалення з мінімальними витратами палива. Один з важливих аспектів — це те, що пелети мають стабільне горіння та низький рівень зольності, що робить їх вигідними для використання в котлах та інших опалювальних системах. По-третє, пелети є однією з найбільш перспективних альтернатив вугіллю та газу, особливо в контексті зростаючих вимог до екологічних стандартів і зменшення впливу на навколишнє середовище. По-четверте, у зв'язку з активним переходом на відновлювальні джерела енергії, попит на пелети стабільно зростає, що створює сприятливі умови для розвитку цього напрямку.

Завдяки високій якості та доступності деревних відходів, лісгосп може постачати пелети як для побутового, так і для промислового споживання, забезпечуючи економічну ефективність і екологічну відповідальність.

Дрова є традиційним джерелом енергії, що виготовляються і постачаються Філією «Івано-Франківське лісове господарство» для різних потреб населення та підприємств. Вони виготовляються з різних порід дерев, таких як дуб, бук, ялина, сосна та інші, що дозволяє забезпечити різноманітність і вибір залежно від потреб споживачів.

Дрова мають кілька важливих особливостей: по-перше, в залежності від породи дерева, дрова можуть мати різну теплотворну здатність. Наприклад, дрова з дуба і бука мають високу теплотворну здатність і підходять для довготривалого горіння, в той час як дрова з хвойних порід, таких як сосна або ялина, швидше горять і створюють більшу кількість тепла за короткий період часу. По-друге, дрова використовуються в основному для опалення в побутових умовах, на дачах, в котеджах та інших об'єктах, а також є доступним видом

палива для малих і середніх споживачів, зокрема для тих, хто не має доступу до центрального опалення або газу. По-третє, крім побутового використання, дрова також можуть використовуватися на підприємствах, зокрема для опалення виробничих приміщень або в малих котельнях, що працюють на твердому паливі. По-четверте, однією з переваг дров є їх відносно низька вартість порівняно з іншими видами палива, особливо якщо вони здобуваються на місці. Це робить дрова доступним джерелом енергії для багатьох споживачів. По-п'яте, як і пелети, дрова є відновлювальним ресурсом, при цьому їхнє спалювання в котлах і пічках є менш забруднюючим для навколишнього середовища.

Філія «Івано-Франківське лісове господарство» займається не лише основними видами продукції, але й виготовленням та реалізацією різноманітних товарів, що мають велике значення як для екології, так і для практичних потреб. Ці продукти сприяють збереженню навколишнього середовища, підтримці біорізноманіття та розвитку лісових масивів, що забезпечує сталий розвиток лісового господарства в регіоні.

Одним із важливих напрямів діяльності лісгоспу є виготовлення екологічно чистих і корисних для природи виробів, таких як шпаківні та годівниці. Шпаківні – це спеціальні будівлі для птахів, що виготовляються з екологічно чистих матеріалів, таких як дерево. Вони сприяють створенню комфортних умов для птахів, зокрема для видів, які часто гніздяться в лісах, а також для комахоїдних птахів, що допомагають у боротьбі зі шкідниками лісових угідь. Лісгосп виготовляє шпаківні різних типів, відповідно до вимог різних видів птахів, що дозволяє забезпечити їх різноманіття в місцевих екосистемах.

Годівниці для диких тварин встановлюються для підтримки диких тварин у зимовий період або в періоди, коли їжа стає дефіцитною в природі. Годівниці виготовляються з міцних і стійких до погодних умов матеріалів, що забезпечує довговічність та ефективність їх використання в лісах та природних зонах. Вони допомагають забезпечити диких тварин необхідним харчуванням, особливо в умовах суворої зими.

Окрім шпаківень і годівниць, лісгосп виготовляє й інші екологічні вироби, такі як природні укриття для тварин, компостери, біоактивні матеріали для

очищення лісових територій від забруднень, а також матеріали для підтримки природних екосистем. Вони не лише допомагають зберегти біорізноманіття, але й поліпшити загальний стан екосистем. Ці продукти мають важливе значення для підтримки екологічної рівноваги в регіоні і використовуються не тільки лісовими господарствами, а й екологічними організаціями, приватними особами, що займаються доглядом за природою.

Лісовідновлення є важливою частиною діяльності лісгоспу. Для відновлення лісових масивів після рубок, лісгосп використовує спеціальні матеріали і технології, що забезпечують успішне відтворення лісів та захист екосистеми від шкідливих впливів. Одним з таких методів є мінералізація ґрунту, що дозволяє покращити його родючість і стимулювати ріст нових дерев. Цей процес включає додавання необхідних мінеральних добрив, що сприяють активному зростанню лісових культур.

Для забезпечення відновлення лісових масивів після вирубки лісгосп активно займається висадкою нових лісових культур. Вибір видів дерев залежить від екологічних умов місцевості, кліматичних особливостей та завдань відновлення. Використовуються як традиційні хвойні породи, так і листяні дерева, що сприяють біорізноманіттю. Крім того, лісгосп застосовує спеціальні матеріали і методи для захисту нових лісових культур від шкідників і хвороб. Це включає біологічні засоби боротьби, спеціальні препарати для обробки лісових культур, а також природні методи захисту, що знижують вплив шкідливих факторів на лісові насадження.

Таким чином, лісгосп активно працює над відновленням лісових ресурсів, що є важливим для стабільності екосистеми та збереження лісового покриву в регіоні. Застосування новітніх технологій та матеріалів для лісовідновлення забезпечує сталий розвиток лісового господарства і створює умови для розвитку здорових лісових масивів.

Асортимент продукції лісгоспу складається з різних груп, кожна з яких має своє застосування на ринку. Продукція лісгоспу охоплює основні потреби в деревині для будівництва, енергетичних потреб, а також має великий екологічний компонент, що сприяє відновленню лісів і підтримці

біорізноманіття. Такий різноманітний асортимент дозволяє лісгоспу задовольняти різні потреби як приватних споживачів, так і підприємств у широкому спектрі товарів.

Виробництво пелет та біомаси, а також саджанців для лісовідновлення підкреслює спрямованість лісгоспу на екологічний сталий розвиток. Це не тільки сприяє збереженню природних ресурсів, але й дозволяє підвищити конкурентоспроможність на ринку. Зважаючи на глобальні тенденції до переходу на відновлювальні джерела енергії, виробництво екологічно чистої продукції є важливим аспектом розвитку підприємства.

Продукція лісового господарства має великий потенціал для подальшого розвитку, особливо у напрямку виробництва енергетичних пелет та біомаси, враховуючи тенденції до переходу на відновлювальні джерела енергії в Україні та світі. Потреба у таких товарах зростає, що відкриває нові можливості для розширення виробничих потужностей та виходу на нові ринки.

Таким чином, філія «Івано-Франківське лісове господарство» має багатий асортимент продукції, який включає основні види деревини, продукцію для енергетичних цілей та екологічно чисті товари. Це забезпечує стабільний попит на продукцію і відповідає вимогам сталого розвитку, сприяючи підтримці екологічної рівноваги та збереженню лісових ресурсів.

2.3 Оцінка ефективності управління асортиментною політикою на підприємстві

Управління асортиментною політикою є важливим аспектом для забезпечення сталого розвитку лісового господарства та його конкурентоспроможності на ринку. Враховуючи різноманітність продукції, що виготовляється філією «Івано-Франківське лісове господарство», оцінка

ефективності управління асортиментною політикою дозволяє визначити, наскільки результативно підприємство адаптується до змін на ринку та відповідає на запити споживачів.

а) різноманітність та адаптивність асортименту - філія «Івано-Франківське лісове господарство» забезпечує широкий асортимент продукції, який включає як традиційні лісові матеріали (деревина для будівництва, дрова), так і інноваційні екологічно чисті продукти (пелети, біомаса, саджанці лісових культур). Така різноманітність дозволяє підприємству охоплювати різні сегменти ринку, що сприяє стабільному попиту на продукцію і знижує ризики, пов'язані з коливаннями в попиті на конкретні види товарів;

Ефективність управління асортиментом оцінюється через здатність підприємства оперативно реагувати на зміни ринкових умов та відповідати на запити споживачів. Наприклад, виробництво пелет та біомаси відповідає світовим тенденціям до переходу на відновлювальні джерела енергії, що є важливим фактором для покращення екологічного стану та конкурентоспроможності на енергетичному ринку.

б) збалансованість асортименту та витратність - збалансованість асортименту між продукцією для побутових і енергетичних потреб, а також екологічними товарами, забезпечує підприємству можливість ефективно використовувати свої ресурси. Наприклад, переробка деревних відходів у пелети є ефективним використанням ресурсів, що скорочує витрати на утилізацію відходів та знижує загальний рівень витрат підприємства. Таким чином, управління асортиментною політикою на філії «Івано-Франківське лісове господарство» забезпечує оптимальне використання лісових ресурсів і мінімізацію витрат;

в) інноваційний розвиток і екологічні аспекти - інноваційна складова асортиментної політики також є важливим фактором ефективності. Виробництво саджанців для лісовідновлення, а також екологічних продуктів, таких як шпаківні та годівниці для диких тварин, дозволяє підприємству не тільки задовольняти поточний попит, але й активно сприяти збереженню біорізноманіття та екологічному балансу. Це відповідає вимогам сталого

розвитку і дозволяє філії «Івано-Франківське лісове господарство» займати лідируючі позиції серед конкурентів, які прагнуть до відповідальності за навколишнє середовище;

г) аналіз ринкових тенденцій та попиту - ефективність асортиментної політики залежить від здатності підприємства передбачати ринкові тенденції та адаптувати асортимент відповідно до зміни попиту. У разі зростання попиту на екологічно чисті продукти, такі як пелети, підприємство оперативно реагує, збільшуючи обсяги виробництва цієї продукції. Подібна гнучкість та здатність адаптуватися до змін попиту є важливими ознаками ефективної асортиментної політики.

Реалізація управління товарним асортиментом у філії «Івано-Франківське лісове господарство» базується на комплексному підході до формування асортименту продукції. Одним із основних джерел інформації для підприємства є моніторинг ринкових тенденцій, що дозволяє своєчасно реагувати на зміни у попиті на екологічно чисту продукцію та відновлювальні джерела енергії. Крім того, важливою складовою є оцінка ресурсів лісового господарства, зокрема обсягів деревини, придатної для виготовлення будівельних матеріалів, пелет або біомаси. Значним джерелом інформації є також зворотний зв'язок зі споживачами: регулярні опитування клієнтів і партнерів дають змогу враховувати їхні потреби при розробці нових продуктів, таких як годівниці чи шпаківні, що сприяють збереженню екосистем.

Філія активно адаптується до ринкових умов, впроваджуючи гнучкі виробничі стратегії. Одним із напрямів є розширення виробничих потужностей для продукції з високим попитом, наприклад, пелет, що є експортним товаром. У разі сезонних змін попиту підприємство оперативно перепрофілює виробництво, збільшуючи обсяги виготовлення саджанців у весняний період. Крім того, для зниження витрат і відповідності екологічним стандартам використовуються відходи виробництва для виготовлення пелет і біомаси.

Для ефективного управління асортиментом застосовуються різноманітні управлінські інструменти. Фінансовий аналіз рентабельності окремих асортиментних груп продукції дозволяє порівнювати дохідність традиційної

деревини, пелет та саджанців. Програмне забезпечення для моніторингу асортименту та контролю обсягів запасів дає змогу відслідковувати зміни у попиті в реальному часі. Також проводяться маркетингові заходи, включаючи рекламу екологічних переваг продукції та участь у виставках, що сприяє просуванню інноваційних товарів.

З метою підвищення ефективності асортиментної політики філія визначає кілька стратегічних напрямів розвитку. До них відноситься розширення асортименту продукції для енергетичних потреб, зокрема виробництво інноваційних пелет зі зниженою емісією. Також планується розробка нових продуктів для екологічного будівництва, таких як пресована деревина або композитні матеріали. Одним із важливих напрямків є посилення комунікації зі споживачами через цифрові платформи для швидшого реагування на зміни в їхніх уподобаннях.

Загалом, управління асортиментною політикою філії «Івано-Франківське лісове господарство» демонструє високу ефективність, оскільки підприємство здатне задовольняти різноманітні потреби ринку, зберігаючи екологічну орієнтацію та забезпечуючи сталий розвиток. Проте є можливість для подальшого розвитку, зокрема у напрямку розширення асортименту продукції для енергетичних потреб, з урахуванням зростаючого попиту на відновлювальні джерела енергії. Рекомендується також посилити маркетингові заходи для інформування споживачів про екологічні переваги продукції та активніше просувати на ринку інноваційні екологічно чисті товари.

Висновки до розділу 2

Філія «Івано-Франківське лісове господарство» є важливим елементом лісової галузі регіону, що спеціалізується на виробництві та реалізації продукції лісового господарства. Її діяльність охоплює широке коло напрямків, зокрема лісовідновлення, заготівля та переробка деревини, виробництво біопалив, а також екологічно чистих продуктів. Основними пріоритетами філії є

забезпечення сталого розвитку, екологічна відповідальність та підтримка біорізноманіття.

Асортимент продукції філії є досить різноманітним і включає як традиційну деревину для будівництва та енергетичних потреб, так і інноваційні продукти, що сприяють збереженню екологічного балансу. Виробництво пелет, біомаси та саджанців для лісовідновлення дозволяє підприємству охоплювати нові ринки та задовольняти зростаючий попит на відновлювальні джерела енергії. Крім того, виготовлення екологічних товарів, таких як шпаківні та годівниці для диких тварин, підкреслює важливість підприємства в контексті збереження природи.

Управління асортиментною політикою філії «Івано-Франківське лісове господарство» можна оцінити як ефективне, оскільки підприємство змогло збалансувати виробництво між традиційною продукцією та інноваційними екологічними товарами. Продукція філії відповідає вимогам сталого розвитку, що дозволяє підтримувати стабільний попит на її продукцію. Однак існують можливості для подальшого розвитку, зокрема в напрямку розширення виробництва біопалива та розширення екологічних ініціатив. Рекомендується активізувати маркетингові зусилля для підвищення обізнаності споживачів про екологічні переваги продукції, а також посилити акценти на інноваційних рішеннях у лісовому господарстві.

РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТНОЮ ПОЛІТИКОЮ

3.1 Розробка напрямів оптимізації асортиментної структури продукції

Оптимізація асортиментної структури продукції є важливим етапом у стратегічному розвитку підприємства, зокрема для філії «Івано-Франківське лісове господарство», яка функціонує в умовах постійних змін на ринку деревної продукції та енергетичних ресурсів. Враховуючи тенденції розвитку лісового господарства та енергетичних ринків, оптимізація асортименту повинна стати невід'ємною складовою загальної стратегії підприємства, спрямованої на забезпечення сталого розвитку, підвищення конкурентоспроможності та збільшення рентабельності виробничої діяльності.

а) розширення виробництва продукції для енергетичних потреб. Один з найперспективніших напрямів оптимізації асортиментної структури продукції — це розширення виробництва пелет і біомаси, які є основними видами продукції для енергетичних потреб. Попит на ці продукти зростає через тенденцію до використання відновлювальних джерел енергії, що є важливим чинником для зменшення негативного впливу на навколишнє середовище. Враховуючи загальносвітові тренди на перехід до «зелених» джерел енергії, філія повинна інвестувати в модернізацію обладнання для переробки деревних відходів, а також забезпечити високоякісне виробництво пелет, що відповідатимуть європейським стандартам. Для цього необхідно оптимізувати виробничі процеси, впроваджуючи інноваційні технології, зокрема автоматизацію виробництва і моніторинг якості на всіх етапах виготовлення продукції:

- в умовах посилення екологічних вимог та змін у політиці енергетичного ринку, попит на біопаливо, зокрема на пелети та біомасу, неухильно зростає. Використання деревини та її відходів для виробництва пелет і біомаси дозволяє значно знижувати рівень викидів CO₂ у атмосферу в порівнянні з традиційними видами палива, такими як вугілля чи газ. Завдяки такому підходу, компанії

можуть не лише підвищувати свою конкурентоспроможність на ринку, але й зробити свій внесок у збереження навколишнього середовища;

- для забезпечення стабільного виробництва пелет необхідно вкласти кошти в модернізацію існуючого обладнання. Це включає придбання новітніх машин для подрібнення, сушіння та гранулювання деревини, що дозволить зменшити витрати енергії, підвищити вихід якісної продукції та знизити вплив на навколишнє середовище. Оновлення технологічних ліній також дозволить підвищити рівень автоматизації виробництва, знизити кількість відходів і покращити контроль якості на всіх етапах виробничого процесу;

- впровадження інноваційних технологій є основним елементом оптимізації виробництва пелет. Однією з таких технологій є автоматизація процесів, що включає в себе інтеграцію програмного забезпечення для моніторингу та контролю виробничих ліній. Це дозволяє забезпечити стабільність якості продукції, відстежувати всі етапи виробничого процесу і оперативно реагувати на будь-які збої чи несправності. В результаті зростає ефективність використання ресурсів, зменшуються виробничі витрати, а також покращується контроль за рівнем забруднення.

Особливу увагу слід приділити також інноваційним методам обробки сировини, таким як технології піролізу або газифікації деревини, які дозволяють значно зменшити витрати на енергію і створювати продукти, що мають високі екологічні характеристики. Впровадження таких технологій може забезпечити значні економічні вигоди та сприяти сталому розвитку підприємства.

- важливим аспектом у виробництві пелет є забезпечення високої якості кінцевого продукту, що відповідає міжнародним стандартам, зокрема європейським вимогам EN 14961. Для цього філія повинна провести відповідну сертифікацію своєї продукції, що дозволить відкривати нові ринки збуту як на території України, так і за її межами. Крім того, постійний моніторинг якості на всіх етапах виробництва є важливою умовою для підтримки стабільного попиту і довіри споживачів;

- використання деревних відходів, таких як тріски, стружка та кора, є ще одним важливим аспектом оптимізації виробництва пелет. Налагодження

ефективної системи збору та обробки цих відходів дозволить значно знизити витрати на сировину та підвищити рентабельність виробництва. Водночас, оптимізація процесів обробки відходів може бути здійснена через впровадження нових технологій, які дозволяють значно збільшити вихід готової продукції, зокрема за допомогою більш ефективних методів сушіння та гранулювання;

- розширення виробництва пелет і біомаси також передбачає вихід на нові ринки, зокрема експортні. Для цього філії «Івано-Франківське лісове господарство» необхідно активно працювати над налагодженням партнерських відносин із міжнародними постачальниками та дистриб'юторами. Враховуючи високий попит на біопаливо в Європейському Союзі, зокрема в країнах, які активно впроваджують політику «зелених» джерел енергії, філія може отримати значні економічні вигоди від постачання пелет на міжнародні ринки;

б) другим напрямом оптимізації є розвиток додаткових екологічних продуктів, таких як шпаківні, годівниці та інші товари, які мають важливе значення для збереження біорізноманіття та підтримки екологічної рівноваги. Розширення цього асортименту дасть можливість залучити нових споживачів, зокрема екологічно орієнтовані організації та приватних осіб, що прагнуть сприяти збереженню дикої природи. Виготовлення таких виробів має не тільки економічну, але й соціальну значущість, адже це допомагає зберігати природні екосистеми. Продукція повинна відповідати високим стандартам екологічної безпеки, що в свою чергу підвищить імідж філії як відповідального підприємства:

- продукція, що має на меті збереження біорізноманіття, є важливим інструментом підтримки екологічної рівноваги в лісових та сільських районах. Шпаківні, годівниці, притулки для птахів і дрібних тварин створюють штучні середовища для їхнього перебування, допомагаючи відновленню популяцій, що опинилися під загрозою через урбанізацію, сільське господарство та зміни клімату. Виготовлення таких виробів, по-перше, сприяє природоохоронним заходам, а по-друге, дає змогу залучити нових споживачів, зокрема екологічно орієнтовані організації, державні установи, приватних осіб, що підтримують рух за збереження дикої природи;

- розширення асортименту екологічних товарів: одним з важливих аспектів розвитку цього напрямку є розширення асортименту екологічних товарів, включаючи:

- a) шпаківні – важливі для збереження популяцій птахів, таких як шпаків, горобців та інших видів, що можуть стати жертвами урбанізації;
- b) годівниці – створення умов для зимівлі птахів в умовах нестабільності природних кормових ресурсів, особливо в холодну пору року;
- c) притулки для лісових тварин – допомагають захищати дрібних ссавців і комах, зокрема в умовах зимових морозів;
- d) екологічно чисті вироби для садівників і фермерів – дерев'яні вироби для органічного землеробства, які не шкодять довкіллю.

Розширення цього асортименту дозволить філії стати важливим гравцем на ринку екологічно чистої продукції, що є дедалі більш популярною серед споживачів, особливо в умовах зростаючої свідомості громадян щодо захисту природи.

- екологічні та соціальні вигоди від виготовлення таких товарів: виготовлення екологічних продуктів має значний соціальний ефект. З одного боку, продукція сприяє збереженню природних екосистем, забезпечує допомогу у збереженні популяцій видів, що перебувають під загрозою. З іншого боку, це дозволяє залучити нових споживачів серед екологічно свідомих громадян та організацій, що готові підтримувати підприємства, які активно працюють у галузі охорони навколишнього середовища. Також розширення асортименту таких товарів дозволить залучити додаткові фінансові ресурси через продаж продукції на спеціалізованих екологічних ринках;

- високі стандарти екологічної безпеки: для того щоб продукція мала значення не лише з економічного, але й з екологічного боку, філія повинна дотримуватися високих стандартів екологічної безпеки при виготовленні додаткових екологічних товарів. Вироби мають бути виготовлені з екологічно чистих матеріалів, без використання токсичних фарб і покриттів. Використання сертифікованих матеріалів, таких як деревина, отримана з відновлювальних лісових ресурсів, дозволить забезпечити високу якість продукції та відповідність

міжнародним стандартам екологічної безпеки. Це, у свою чергу, підвищить імідж підприємства як відповідального та сталого виробника;

- соціальна відповідальність та імідж філії: розвиток додаткових екологічних продуктів позитивно позначиться на іміджі філії «Івано-Франківське лісове господарство», адже зростає її репутація як відповідального підприємства, яке не лише займається лісовідновленням і заготівлею деревини, але й активно сприяє збереженню природних екосистем і біорізноманіття. У результаті філія може отримати підтримку з боку місцевих громад, екологічних організацій та органів державної влади, що забезпечить стабільність її діяльності та відкриє нові можливості для розвитку;

- маркетингова стратегія для екологічних продуктів: філія «Івано-Франківське лісове господарство» повинна розробити ефективну маркетингову стратегію для просування екологічних товарів на ринку. Це включає створення бренду, який буде асоціюватися з відповідальністю, якістю та екологічною безпекою. Варто також активно працювати над просвітою споживачів, інформуючи їх про важливість збереження біорізноманіття і ролі, яку відіграють екологічні продукти в цьому процесі. Просування продукції через соціальні мережі, екологічні ярмарки та тематичні заходи допоможе залучити нову аудиторію і забезпечити високий попит;

в) покращення ефективності виробництва деревини для будівництва: враховуючи, що продукція для будівельних потреб є основною в асортименті філії, для забезпечення стабільного попиту на деревину та пиломатеріали необхідно впроваджувати більш ефективні технології. Це включає удосконалення процесів заготівлі деревини, що дозволить отримувати більш високоякісну продукцію за менший час та з мінімальними витратами. Важливим кроком є використання сучасних методів обробки, таких як просочування деревини для підвищення її стійкості до зовнішніх впливів та збільшення її довговічності. Водночас необхідно застосовувати нові методи зберігання та транспортування деревини для збереження її якості та запобігання втратам;

Особливу увагу треба приділяти збереженню екологічної стабільності при виробництві деревини. Впровадження методів лісовідновлення, таких як

плантації швидкорослих дерев, а також зменшення впливу на навколишнє середовище під час заготівлі, сприятимуть сталому розвитку лісового господарства. Підвищення частки сертифікованої продукції, яка відповідає вимогам сталого лісового господарства, дозволить філії «Івано-Франківське лісове господарство» виходити на нові ринки та підвищити конкурентоспроможність на внутрішньому та міжнародному ринках.

г) оптимізація використання деревних відходів. Важливою складовою частиною процесу оптимізації є ефективне використання деревних відходів, що утворюються під час заготівлі та обробки деревини. Відходи, зокрема стружка, тріски, кора, можуть бути перероблені на продукцію, що має попит на ринку, зокрема на біомасу, пелети та інші екологічно чисті продукти. Використання деревних відходів як сировини для енергетичних потреб сприятиме зниженню витрат на утилізацію та одночасно зменшить негативний вплив на довкілля. Для цього необхідно впроваджувати сучасні технології переробки, які підвищують енергетичну ефективність перероблених матеріалів та дозволяють збільшити їхню цінність на ринку.

Додаткове використання деревних відходів має також економічні переваги. Це зменшить витрати на сировину для основного виробництва та дозволить збільшити маржинальність бізнесу завдяки новим ринковим можливостям. Розробка та впровадження інноваційних технологій переробки та виготовлення нових продуктів з деревних відходів також може стати конкурентною перевагою для філії.

д) впровадження ефективного моніторингу та аналізу попиту: одним із важливих аспектів оптимізації є регулярний моніторинг і аналіз попиту на ринку. Філія повинна активно реагувати на зміни в споживчих уподобаннях та адаптувати свій асортимент до актуальних тенденцій. Для цього необхідно проводити регулярні маркетингові дослідження, аналізувати сезонні коливання попиту та враховувати фактори, що можуть впливати на попит, такі як зміни в енергетичній політиці країни або глобальні екологічні ініціативи. Це дозволить оперативно коригувати стратегію виробництва та реалізації продукції, а також максимально ефективно використовувати наявні ресурси;

Аналіз попиту дозволить філії своєчасно реагувати на зміни в ринкових умовах та забезпечити стабільне зростання доходів. Врахування таких чинників, як зміни в законодавстві щодо екологічних стандартів або нові тренди в будівельних матеріалах, допоможе створити більш адаптивну і стійку стратегію.

е) покращення логістики і збуту продукції: оптимізація асортименту повинна також включати удосконалення логістичних процесів, що дозволить знизити витрати на транспортування продукції та підвищити швидкість поставок. Для цього необхідно впроваджувати нові методи оптимізації перевезень, використовувати сучасні логістичні рішення, що дозволяють знижувати витрати на транспортування та забезпечувати своєчасну доставку продукції до споживачів.

Окрім того, важливо розширювати канали збуту продукції, зокрема виходити на міжнародні ринки. Це дозволить філії «Івано-Франківське лісове господарство» збільшити свою присутність на глобальному ринку та забезпечити більш широке покриття потреб споживачів. Налагодження тісних зв'язків з міжнародними партнерами та розширення співпраці з іншими лісовими господарствами сприятиме стабільному зростанню та розвитку підприємства.

Запропоновані напрями вдосконалення асортиментної структури продукції філії «Івано-Франківське лісове господарство» розроблені на основі:

— аналізу ринкових тенденцій: вивчення попиту на енергетичну продукцію, зокрема пелети та біомасу, а також екологічно орієнтовані вироби для збереження біорізноманіття;

— досліджень сучасних технологій: оцінка можливостей модернізації виробничого обладнання для підвищення ефективності виробництва;

— актуальних екологічних стандартів та вимог: врахування міжнародних стандартів якості та екологічної безпеки, таких як EN 14961;

— стратегічного аналізу ресурсів: оцінка наявних ресурсів, таких як деревні відходи, і можливостей їх ефективного використання;

— економічної ефективності: аналіз рентабельності виробництва існуючої продукції та перспектив нових асортиментних позицій;

— демографічних та соціальних чинників: розуміння соціальної значущості продукції, зокрема екологічних товарів, для залучення нових категорій споживачів.

Ці аспекти були враховані для формування стратегій, які дозволять підприємству адаптуватися до сучасних викликів та забезпечити конкурентоспроможність.

Розробка напрямів оптимізації асортиментної структури продукції філії «Івано-Франківське лісове господарство» повинна бути спрямована на підвищення ефективності виробничих процесів, зниження витрат і збільшення конкурентоспроможності на ринку. Важливими кроками є розвиток енергетичних продуктів, таких як пелети та біомаса, удосконалення технологій обробки деревини, а також впровадження інноваційних методів для переробки деревних відходів. Забезпечення сталого розвитку підприємства потребує гнучкості у реагуванні на зміни ринкових умов, тому стратегія оптимізації повинна бути динамічною та адаптивною до зовнішніх і внутрішніх змін.

3.2 Впровадження інноваційних підходів до формування асортименту

У сучасних умовах ринкової економіки підприємства лісового господарства зіштовхуються з низкою викликів, пов'язаних як із зростаючими вимогами споживачів до якості продукції, так і з глобальними екологічними трендами та динамічними змінами кон'юнктури ринку. У відповідь на ці виклики важливим стратегічним завданням стає формування та реалізація інноваційного підходу до управління асортиментною політикою. Такий підхід дозволяє не лише розширювати спектр продукції, що пропонується, але й підвищувати її конкурентоспроможність, відповідати міжнародним стандартам та забезпечувати сталий розвиток підприємства.

Філія «Івано-Франківське лісове господарство» має значний потенціал для розвитку за рахунок впровадження нових технологічних рішень, ефективного використання ресурсів, цифровізації управлінських процесів і модернізації маркетингових стратегій. Інновації в управлінні асортиментом дозволяють

адаптувати продукцію до потреб сучасного ринку, включаючи будівельний сектор, меблеву промисловість та сегмент екологічно орієнтованих споживачів.

У цьому контексті доцільно розглядати інноваційні напрями вдосконалення асортиментної політики, що охоплюють розробку нових продуктів на основі деревини, цифрову трансформацію процесів управління, оптимізацію логістики та використання відходів деревини. Водночас важливо інтегрувати екологічні аспекти та принципи сталого розвитку в кожен етап формування асортименту. Комплексна реалізація цих напрямів сприятиме зміцненню позицій підприємства як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку:

- розробка та інтеграція нових продуктів на основі деревини - одним з інноваційних підходів є розширення асортименту за рахунок розробки нових продуктів, які відповідають сучасним вимогам ринку. Це може включати виробництво спеціалізованих будівельних матеріалів, таких як дерев'яні панелі, енергозберігаючі матеріали, а також різноманітні компоненти для меблевої промисловості. Впровадження нових технологій, таких як термічна модифікація деревини або її просочування для покращення довговічності та стійкості до шкідливих факторів, дозволить створити високоякісну та конкурентоспроможну продукцію, яка стане привабливою на внутрішньому та зовнішньому ринках.

- адаптація асортименту до вимог сталого розвитку та екологічних стандартів - враховуючи глобальні тенденції щодо сталого розвитку, філія повинна активно впроваджувати інноваційні підходи, орієнтуючись на екологічність своєї продукції. Це включає збільшення частки сертифікованої продукції, що відповідає міжнародним стандартам сталого лісового господарства (FSC, PEFC), а також розвиток нових продуктів з деревини, що відповідають екологічним вимогам, таких як біомаса, пелети або деревне вугілля. Використання таких інновацій допоможе зменшити негативний вплив на довкілля та підвищити конкурентоспроможність на міжнародних ринках, де екологічні вимоги є важливими;

- інтеграція цифрових технологій для управління асортиментом - впровадження цифрових технологій, таких як автоматизовані системи

управління асортиментом, дозволить філії «Івано-Франківське лісове господарство» оперативно реагувати на зміни ринкових умов та попиту. Це включає використання програмного забезпечення для прогнозування попиту, моніторингу тенденцій та автоматизації процесів складування та управління запасами. Така система забезпечить ефективне планування виробничих потужностей, дозволить знизити витрати на зберігання продукції та уникнути надлишкових виробничих залишків;

– створення гнучкої системи асортименту: важливим елементом інноваційного підходу є створення гнучкої системи асортименту, що дозволить швидко адаптуватися до змінних умов ринку та потреб споживачів. Це може включати впровадження різноманітних ліній продукції для різних сегментів ринку — від масового споживання до преміум-сегменту. Зокрема, для задоволення потреб будівельного сектору та меблевої промисловості важливо мати в асортименті продукцію різних характеристик і варіантів обробки деревини;

– оптимізація логістики і постачання для вдосконалення асортименту: інноваційний підхід до формування асортименту також включає удосконалення логістичних процесів. Впровадження новітніх логістичних рішень, таких як автоматизація складування, інтеграція з сучасними транспортними системами та оптимізація маршрутів доставки, дозволить знизити витрати на транспортування та підвищити ефективність постачання продукції до кінцевих споживачів. Це сприятиме розширенню географії збуту продукції, зокрема на міжнародних ринках;

– використання відходів деревини як додаткового джерела прибутку: одним із перспективних напрямів є впровадження інновацій у використання деревних відходів. Технології переробки деревних відходів у біомасу, пелети, або інші види продукції можуть значно збільшити ефективність використання ресурсів. Це дозволить зменшити кількість відходів, що підлягають утилізації, і одночасно отримати додаткові доходи від виробництва екологічно чистої продукції. Відходи можна також переробляти на енергію для власних потреб філії або постачати на ринок як джерело відновлювальної енергії;

– інновації в маркетингових стратегіях для розширення асортименту. Окрім технічних інновацій, важливим є використання новітніх підходів у маркетингових стратегіях. Це може включати розробку персоналізованих пропозицій для різних груп споживачів, активне використання цифрових платформ для просування продукції, а також розширення онлайн-продажів. Використання інноваційних маркетингових інструментів допоможе зберегти лояльність клієнтів та залучити нових споживачів.

Завдяки впровадженню інноваційних підходів філія «Івано-Франківське лісове господарство» зможе підвищити свою конкурентоспроможність, забезпечити сталість розвитку та ефективніше задовольняти вимоги ринку будівельних і меблевих матеріалів, а також значно знизити екологічний слід своєї діяльності.

3.3 Прогнозування економічного ефекту від реалізації запропонованих заходів

Прогнозування економічного ефекту від реалізації запропонованих інноваційних заходів для філії «Івано-Франківське лісове господарство» передбачає оцінку потенційних змін у фінансових результатах підприємства внаслідок впровадження нових технологій та процесів у таких напрямках, як удосконалення асортименту, оптимізація використання деревних відходів, екологічна ефективність та покращення логістики. Прогнозування базується на кількох ключових показниках, зокрема:

– зростання обсягів виробництва та продажу продукції. Впровадження нових технологій та розширення асортименту дозволить збільшити обсяги виробництва та продажу продукції. Прогнозується, що завдяки диверсифікації асортименту (випуск нових будівельних матеріалів, енергозберігаючих та екологічно чистих продуктів) обсяги продажу можуть зрости на 10-15% протягом першого року після впровадження інноваційних заходів. Зокрема, введення екологічно чистих пелет та біомаси може сприяти додатковому доходу від продажу цих продуктів на ринках енергетичних ресурсів;

– зменшення витрат на сировину та утилізацію відходів. Впровадження технологій переробки деревних відходів в енергетичні ресурси (біомасу, пелети) дозволить знизити витрати на закупівлю додаткової сировини та зменшити витрати на утилізацію відходів. Очікується, що економія на утилізації відходів може скласти до 5-7% від загальних витрат на виробництво. Крім того, додатковий дохід від продажу біомаси та пелет може збільшити маржинальність виробничого процесу на 3-5%;

– підвищення ефективності використання ресурсів. Завдяки цифровим технологіям для управління запасами та прогнозування попиту філія зможе більш ефективно планувати виробничі потужності та мінімізувати витрати на складування та транспортування. Оптимізація логістичних процесів може призвести до скорочення витрат на логістику на 8-10%, що, в свою чергу, підвищить загальну ефективність операційної діяльності;

– збільшення частки сертифікованої продукції. Враховуючи зростаючий попит на сертифіковану продукцію, що відповідає стандартам сталого лісового господарства (FSC, PEFC), філія може збільшити частку сертифікованої продукції в асортименті. Прогнозується, що це дозволить залучити нових клієнтів, зокрема з європейських ринків, де екологічні вимоги мають велике значення. Підвищення попиту на сертифіковану продукцію може призвести до збільшення доходу від продажу на 7-10% за рахунок вищої ціни на таку продукцію;

– поліпшення фінансових результатів та рентабельності. Завдяки ефективнішому використанню ресурсів, зменшенню витрат на утилізацію відходів, зростанню продажу нової продукції та оптимізації логістики, очікується загальне покращення фінансових результатів філії. Прогнозується, що чистий прибуток філії може зрости на 15-20% у перші два роки після впровадження заходів, що призведе до значного покращення рентабельності підприємства;

– соціальний ефект та екологічна відповідальність. Впровадження екологічно чистих технологій та збільшення частки сертифікованої продукції дозволить філії «Івано-Франківське лісове господарство» не тільки покращити

свою економічну ефективність, але й зміцнити імідж соціально відповідального підприємства. Це підвищить привабливість для інвесторів та потенційних партнерів, а також відповідатиме міжнародним стандартам, що може сприяти залученню додаткових фінансів для розвитку.

Прогнозування економічного ефекту базується на аналізі історичних даних фінансово-економічної діяльності філії «Івано-Франківське лісове господарство» за останні 3–5 років, а також на використанні методів фінансового моделювання, зокрема:

- аналіз трендів обсягів виробництва, продажу та витрат;
- застосування методів регресійного аналізу для встановлення залежності між обсягами виробництва, продажу та впровадженням інновацій;
- побудова сценаріїв (оптимістичний, базовий, песимістичний) для оцінки можливих змін у показниках;
- використання коефіцієнтів еластичності для оцінки впливу змін у витратах та доходах на загальні фінансові результати.

Прогноз включає досягнення таких ключових показників:

- зростання обсягів продажу: очікується, що обсяги продажу зростуть на 10-15% протягом першого року, а за два роки — до 20%;
- економія на утилізації відходів: зменшення витрат на 5-7% від загальних виробничих витрат;
- підвищення маржинальності: зростання рентабельності продажу на 3-5%;
- зменшення логістичних витрат: скорочення витрат на транспортування та зберігання на 8-10%;
- чистий прибуток: приріст на 15-20% у перші два роки після реалізації заходів;
- частка сертифікованої продукції: збільшення частки сертифікованої продукції в асортименті до 50% із подальшим зростанням до 60%.

Для підвищення точності прогнозування передбачено врахування зовнішніх ризиків, таких як зміни кон'юнктури ринку, екологічні обмеження, а

також внутрішніх факторів, таких як ефективність впровадження інновацій та управління ресурсами.

Кожний із прогнозованих показників базується на конкретних заходах. Наприклад, оптимізація використання деревних відходів передбачає впровадження нових технологій переробки, які дозволять отримати продукцію з доданою вартістю (пелети, біомасу). Логістична оптимізація реалізується через впровадження цифрових систем управління та скорочення логістичного циклу.

Загальний економічний ефект від реалізації запропонованих заходів можна оцінити в зростанні доходу на 10-20%, зменшенні витрат на 5-10%, а також у збільшенні рентабельності на 5-7%. Окрім цього, підвищення конкурентоспроможності та екологічної ефективності дозволить філії зміцнити свої позиції на ринку та забезпечити стабільне та сталий розвиток на довгострокову перспективу.

Висновки розділу 3

Оптимізація асортиментної структури продукції філії «Івано-Франківське лісове господарство» передбачає впровадження ефективних заходів для збалансованого розвитку основних напрямків діяльності. До основних напрямів можна віднести розширення виробництва біопалива, зокрема пелет і біомаси, що відповідає зростаючому попиту на екологічні джерела енергії. Також варто збільшити виробництво екологічно чистих товарів, таких як шпаківні та годівниці, для розвитку нових ринків і залучення додаткових споживачів. Важливим кроком є вдосконалення процесу лісовідновлення за рахунок використання сучасних матеріалів та методів.

Інноваційні підходи до формування асортименту повинні включати впровадження нових технологій для підвищення ефективності виробництва та забезпечення якості продукції. Впровадження сучасних методів переробки деревних відходів дозволить створювати продукцію з підвищеними енергетичними характеристиками, що забезпечить конкурентоспроможність на ринку біопалив. Крім того, слід активно використовувати новітні технології для автоматизації виробничих процесів, що зменшить витрати і підвищить продуктивність. Створення нових екологічно чистих продуктів, таких як біорозкладні матеріали для лісовідновлення, сприятиме підвищенню репутації філії як підприємства, орієнтованого на сталий розвиток.

Прогнозування економічного ефекту від впровадження запропонованих заходів дає підстави очікувати збільшення доходів філії завдяки розширенню асортименту та виходу на нові ринки. Виробництво та реалізація пелет і біомаси буде сприяти збільшенню обсягів продажу, оскільки попит на відновлювальні джерела енергії стабільно зростає як в Україні, так і за кордоном. Впровадження інноваційних підходів до лісовідновлення та виробництва екологічних товарів дозволить знизити виробничі витрати, що позитивно вплине на рентабельність підприємства. Загалом, прогнозується значне покращення фінансових результатів філії, що сприятиме її подальшому розвитку та зміцненню конкурентних позицій на ринку.

ВИСНОВКИ

Асортиментна політика є важливим елементом товарної політики підприємства, що визначає структуру товарного асортименту та його відповідність потребам споживачів. Вона дозволяє підприємствам ефективно реагувати на зміни ринку, а також сприяє підвищенню конкурентоспроможності через оптимальний вибір товарних груп, марок і модифікацій. Реалізація правильно сформульованої асортиментної політики забезпечує стабільність і зростання підприємства, знижує ризики втрат на ринку та підвищує рівень задоволеності споживачів.

Формування асортиментної політики ґрунтується на кількох ключових принципах, таких як орієнтація на споживача, гнучкість і адаптивність до змін ринкової ситуації, а також забезпечення якості і конкурентоспроможності товарів. Основні підходи включають стратегічне управління асортиментом, врахування цілей підприємства та адаптацію до змін на ринку. Залежно від ринкових умов і цільових груп споживачів, підприємство має можливість коригувати асортимент з метою забезпечення стабільного попиту та досягнення економічної ефективності.

Оцінка ефективності управління асортиментною політикою передбачає використання різноманітних методів і інструментів, які дозволяють визначити рівень оптимальності асортименту та його відповідність вимогам ринку. Важливими критеріями є доходність товарних груп, рівень попиту на продукцію, а також оцінка витрат, пов'язаних з виробництвом і просуванням товарів. Методичні підходи також включають аналіз конкурентоспроможності та стратегічну оцінку асортименту на основі прогнозування ринкових трендів і змін у поведінці споживачів.

Філія «Івано-Франківське лісове господарство» є важливим учасником лісового господарства, що займається вирощуванням, охороною та використанням лісових ресурсів в Івано-Франківській області. Підприємство активно впроваджує інноваційні методи ведення лісового господарства, зокрема щодо збільшення ефективності обробки лісів і збереження екологічного балансу. Філія активно співпрацює з державними органами та приватними підприємствами, що дозволяє стабільно розвиватися і задовольняти потреби як місцевого, так і національного ринку лісових ресурсів.

Асортимент продукції філії «Івано-Франківське лісове господарство» включає широкий спектр лісових товарів, таких як пиломатеріали, деревина, дрова, лісові насадження та інші продукти. Відзначається різноманітність лінійки продукції, що дозволяє підприємству задовольняти потреби різних сегментів ринку. Проте існують певні проблеми з оптимізацією асортименту, зокрема необхідність коригування кількості видів продукції залежно від змін на ринку та сезонності попиту.

Оцінка ефективності управління асортиментною політикою на філії «Івано-Франківське лісове господарство» показала, що підприємство має загалом збалансовану асортиментну політику, яка відповідає вимогам ринку. Проте для покращення результатів необхідно впровадити більш гнучкі методи управління асортиментом, що дозволяють швидше адаптуватися до змін попиту та знижувати ризики надлишкових чи дефіцитних запасів. Крім того, підвищення ефективності може бути досягнуте за допомогою впровадження сучасних інструментів прогнозування попиту та моніторингу змін у ринкових умовах.

Оптимізація асортиментної структури продукції філії «Івано-Франківське лісове господарство» є необхідною для підвищення ефективності управління та максимізації доходів підприємства. Запропоновані напрями оптимізації включають уточнення пропозиції продукції в залежності від змін попиту на ринку, скорочення асортименту менш рентабельних товарів та розширення виробництва найбільш прибуткових продуктів. Також передбачається інтеграція сучасних методів аналізу ринку та прогнозування для більш точного визначення потреб споживачів і підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства.

Впровадження інноваційних підходів до формування асортименту є ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності та ефективності функціонування сучасного підприємства. Для філії «Івано-Франківське лісове господарство» актуальність цього напрямку обумовлена необхідністю адаптації до швидкоплинних змін ринкового середовища, зростання вимог споживачів та посилення конкуренції як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Застосування інноваційних методів — зокрема автоматизованих систем управління запасами, цифрових інструментів аналітики, технологій прогнозування попиту на основі великих даних (big data) — дозволяє не лише знизити витрати та ризики, а й гнучко реагувати на динаміку споживчих уподобань.

Інтеграція таких підходів передбачає оптимізацію процесів виробництва, збуту та логістики, підвищення точності планування й ухвалення рішень, формування персоналізованих товарних пропозицій. Усе це сприяє покращенню задоволеності клієнтів, ефективному використанню ресурсів і створенню довгострокової вартості.

Прогнозування економічного ефекту від реалізації запропонованих заходів демонструє істотне зростання показників діяльності підприємства. Зокрема, очікується зниження витрат на зберігання продукції та усунення надлишкових залишків, підвищення якості товарної номенклатури, збільшення рентабельності, а також розширення ринкових ніш за рахунок інноваційної продукції. У результаті запровадження таких заходів філія зможе не лише досягти короткострокових фінансових вигод, але й забезпечити довгостроковий сталий розвиток, поліпшення позицій на ринку та зміцнення фінансової стабільності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрійів В. І. Асортиментна політика як інструмент конкурентної боротьби на ринку // Економіка та підприємництво. – 2020. – № 7. – С. 43–48.
2. Балабанова Л. В. Маркетинг підприємства : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2010. – 599 с.
3. Барсук І. Т. Визначення ефективності управління асортиментом в умовах економічної нестабільності // Економіка України. – 2020. – Вип. 5(12). – С. 58–63.
4. Бенедиктова О. С. Проблеми формування асортиментної політики підприємства // Журнал економічних досліджень. – 2019. – Вип. 4(6). – С. 45–51.
5. Близнюк С. В. Маркетинг в Україні: проблеми становлення та розвитку : монографія. – К. : Політехніка, 2003. – 384 с.
6. Бозуленко О. Я. Формування асортименту товарів як стратегічний елемент комерційної діяльності // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2015. – Вип. 4. – С. 294–297.
7. Воробйова М. В. Використання інновацій в управлінні асортиментом продукції // Менеджмент і стратегія розвитку підприємства. – 2019. – Вип. 4. – С. 62–68.
8. Гаркавенко С. С. Маркетинг : підручник. – К. : Лібра, 2002. – 712 с.
9. Гончарова Т. Ю. Формування асортиментної політики на підприємстві: теоретичний аспект // Аналіз і прогнозування економічних процесів. – 2017. – Вип. 3. – С. 57–62.
10. Гречко В. В. Асортимент і його роль у розвитку підприємства // Економіка і підприємництво. – 2021. – Вип. 8(15). – С. 81–85.
11. Гроза О. О. Формування асортиментної політики підприємства на основі стратегічного аналізу // Стратегія розвитку підприємства. – 2017. – № 6. – С. 55–59.
12. Дзюба І. В. Підходи до управління асортиментною політикою підприємств // Економічні проблеми сучасності. – 2016. – № 4. – С. 25–31.

13. Довженко С. В. Оцінка ефективності асортиментної політики на підприємстві // Менеджмент та маркетинг. – 2020. – Вип. 5(13). – С. 59–64.
14. Дудник О. С. Формування асортименту продукції в умовах ринкової конкуренції // Економіка і маркетинг. – 2020. – Вип. 6. – С. 33–39.
15. Євченко Ю. М. Управління асортиментною політикою: оцінка ефективності методів // Економіка і суспільство. – 2016. – Вип. 7. – С. 307–312.
16. Єфімова Є. О. Актуальність асортиментної політики у сучасному управлінні підприємством роздрібною торгівлі // Міжнародний електронний науковий журнал «Траєкторії науки». – 2017. – № 7(12). – С. 3.1–3.14.
17. Жигалін І. Т. Інноваційні аспекти управління асортиментом на підприємствах // Бізнес і економіка. – 2020. – Вип. 8. – С. 34–39.
18. Жукова Н. М. Розвиток асортиментної політики на підприємстві: методичні аспекти // Науковий журнал з економіки та управління. – 2018. – Вип. 6(9). – С. 49–53.
19. Журавльова В. О. Особливості управління асортиментною політикою підприємств // Науковий вісник економічних наук. – 2018. – Вип. 8(13). – С. 48–52.
20. Іваненко О. С. Роль асортименту в розвитку підприємства на конкурентному ринку // Менеджмент і економіка. – 2018. – Вип. 5. – С. 60–65.
21. Іванова Т. С. Стратегічні підходи до формування асортиментної політики підприємств // Актуальні проблеми економіки та управління. – 2017. – Вип. 2(10). – С. 61–68.
22. Казачкова В. І. Вплив асортименту на стратегію розвитку підприємства // Економіка і менеджмент виробництва. – 2019. – Вип. 7(15). – С. 55–59.
23. Калініченко І. Г. Управління асортиментною політикою на прикладі лісових господарств // Лісова економіка. – 2020. – Вип. 3. – С. 58–63.
24. Карпенко І. В. Адаптація асортиментної політики до змін ринкового середовища // Маркетингові дослідження. – 2019. – Вип. 4. – С. 40–44.
25. Кардаш В. Я. Маркетингова товарна політика : підручник. – К. : КНЕУ, 2010. – 240 с.

26. Кириченко С. О., Половинка К. І. Принципи формування асортиментної політики // *Агросвіт*. – 2021. – № 1–2. – С. 90–94.
27. Кітарчук Н. О. Розробка стратегій управління асортиментом // *Економіка та управлінський аналіз*. – 2017. – Вип. 2. – С. 41–45.
28. Козаченко Н. В. Підходи до оптимізації асортименту в умовах глобалізації // *Економічні стратегії*. – 2020. – Вип. 3. – С. 58–64.
29. Костенко П. О. Асортиментна політика та її вплив на економічні результати підприємства // *Фінанси, облік і аудит*. – 2016. – Вип. 8(10). – С. 76–80.
30. Кравець А. С. Практичні аспекти формування асортиментної політики // *Менеджмент і маркетинг*. – 2017. – Вип. 6(14). – С. 44–50.
31. Криворучко С. П. Основи здійснення маркетингових досліджень та аналіз їх економічної ефективності при плануванні виробничої програми на підприємстві // *Вісник Дніпропетровського університету*. – 2008. – № 1. – С. 89–95.
32. Кубишина Н. С. Методика розробки стратегічного набору товарів на промисловому ринку // *Економічний вісник НТТУ «КПІ»*. – 2010. – № 7. – С. 171–178.
33. Левченко А. І. Моделювання асортиментної політики підприємства // *Інновації в економіці*. – 2018. – № 5. – С. 44–50.
34. Лісова І. М. Розвиток асортиментної політики підприємств у лісовому господарстві // *Лісові ресурси та їх використання*. – 2020. – № 6. – С. 30–35.
35. Мазаракі А. А., Ушакова Н. М. Економіка торговельного підприємства : підручник. – К. : Хрещатик, 1999. – С. 140–168.
36. Мартиненко О. С. Визначення ефективності управління асортиментною політикою // *Фінансові дослідження*. – 2019. – № 3(5). – С. 52–58.
37. Мартинюк Н. В. Стратегії формування асортименту для підприємств харчової промисловості // *Наукові записки*. – 2019. – № 5. – С. 32–39.
38. Михайлов М. О. Оцінка асортиментної політики підприємств на основі економічних показників // *Фінанси і кредит*. – 2018. – № 11(19). – С. 18–23.

39. Міщенко О. С. Інноваційні підходи до формування асортименту продукції підприємства // Маркетинг і менеджмент. – 2017. – № 4(13). – С. 47–54.
40. Назаренко Т. І. Проблеми формування асортиментної політики підприємств на сучасному етапі // Науковий вісник. – 2016. – № 3. – С. 19–24.
41. Наумова О. В. Удосконалення асортиментної політики в малих підприємствах // Економічні перспективи. – 2020. – № 6. – С. 61–65.
42. Нестеренко Т. М. Шляхи оптимізації асортиментної політики підприємств // Економічна теорія та практика. – 2020. – № 6. – С. 67–72.
43. Новак О. Л. Моделі управління асортиментом на підприємствах // Економіка і бізнес. – 2018. – № 7. – С. 34–40.
44. Овсак О. П., Назаренко О. П., Зелінський В. В. Особливості формування асортиментної політики виробничого підприємства // Інфраструктура ринку. – 2019. – Вип. 34. – С. 149–153.
45. Паламарчук І. В. Проблеми формування асортиментної політики на підприємствах малого бізнесу // Економіка малого бізнесу. – 2020. – № 6. – С. 24–29.
46. Петров А. Т. Асортиментна політика на підприємствах сучасної економіки // Фінансова політика. – 2019. – № 2. – С. 56–62.
47. Петрова О. І. Удосконалення асортиментної політики в підприємствах малого бізнесу // Менеджмент і бізнес-практика. – 2019. – № 5. – С. 41–46.
48. Прядко О. М. Управління торговим асортиментом у роздрібній торгівлі в умовах національної конкурентної політики : монографія. – Х., 2014. – С. 5–16.
49. Рибак І. В. Аналіз асортиментної політики підприємств // Економіка та управління. – 2016. – № 7(10). – С. 40–45.
50. Рябчун Н. М. Оцінка асортиментної політики на основі аналізу ринкових даних // Економіка та фінанси підприємств. – 2018. – № 4(9). – С. 59–64.
51. Сидоренко О. І. Вплив асортименту на конкурентоспроможність підприємства // Маркетинг та управління конкурентоспроможністю. – 2017. – № 8(12). – С. 50–55.

52. Смирнова О. А. Моделі управління асортиментом продукції підприємств // Економіка і управління. – 2016. – № 4(7). – С. 14–20.
53. Смірнова А. М. Моделі оптимізації асортименту продукції підприємства // Управління і маркетинг. – 2020. – № 10. – С. 50–56.
54. Соколова І. М. Оцінка асортиментної політики підприємства за допомогою матриць // Фінанси і економіка. – 2019. – № 9. – С. 70–75.
55. Соловійова Т. Г. Вплив асортиментної політики на конкурентоспроможність підприємства // Економіка і менеджмент. – 2020. – № 6. – С. 68–73.
56. Ткаченко В. П. Формування асортиментної стратегії підприємства // Наукові дослідження в економіці. – 2018. – Вип. 11. – С. 50–55.
57. Трегубенко Л. С. Оцінка асортименту підприємства на основі економічних моделей // Фінансовий менеджмент. – 2018. – № 3(6). – С. 50–55.
58. Троян А. В. Особливості асортиментної політики підприємства в сучасних умовах господарювання // Ефективна економіка. – 2014. – № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2708#:~:text=%D0%90%D1%81%D0%BE%D1%80%D1%82%D0%B8%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%BD%D0%B0%20%D0%BF%D0%BE%D0%BB%D1%96%D1%82%D0%B8%D0%BA%D0%B0%20E2%80%93%20%D1%86%D0%B5%20%D0%B2%D0%B0%D0%B6%D0%BB%D0%B8%D0%B2%D0%B0,%D0%BC%D1%96%D0%B6%20%D0%BC%D0%BE%D0%B4%D0%B5%D0%BB%D1%8F%D0%BC%D0%B8%20%D1%82%D0%B0%20%D1%97%D1%85%20%D0%BC%D0%BE%D0%B4%D0%B8%D1%84%D1%96%D0%BA%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F%D0%BC%D0%B8>. (дата звернення: 22.11.2024).
59. Ушакова Л. В. Оптимізація асортименту продукції підприємства // Маркетингова політика підприємства. – 2020. – № 9. – С. 71–75.
60. Федорова Л. В. Стратегії управління асортиментом продукції на ринку // Економічна стратегія. – 2017. – № 10. – С. 22–28.
61. Федорова С. О. Стратегії оптимізації асортименту в умовах ринку // Економіка бізнесу. – 2016. – № 2(7). – С. 51–58.

62. Федотова Т. О. Оцінка ефективності асортиментної політики // Менеджмент і маркетинг. – 2017. – № 11. – С. 45–50.
63. Філія Івано-Франківське лісове господарство. URL: <http://iflg.if.ua/> (дата звернення: 23.11.2024).
64. Харченко І. В. Асортиментна політика на підприємствах в умовах ринкової конкуренції // Економічні дослідження. – 2020. – № 8. – С. 60–64.
65. Чистова І. П. Стратегічний аналіз асортиментної політики підприємств // Управлінський вісник. – 2018. – № 9. – С. 40–45.
66. Шепітько І. О. Роль асортименту в економічній стратегії підприємства // Фінансові дослідження. – 2019. – Вип. 5. – С. 45–49.
67. Шиман Л. П. Роль інновацій в асортиментній політиці підприємств // Наукові аспекти економіки. – 2019. – № 4. – С. 33–37.
68. Яремчук І. С. Методи оцінки ефективності управління асортиментом продукції підприємств // Управління бізнесом. – 2018. – № 9. – С. 56–61.
69. Ярошенко І. В. Проблеми та перспективи розвитку асортиментної політики підприємств // Актуальні питання економіки. – 2020. – Вип. 2. – С. 22–29.
70. Яцков М. Л. Вплив асортименту на споживчі переваги // Маркетинг і менеджмент. – 2018. – № 5(9). – С. 58–63.

ДОДАТКИ

Список наукових та навчально-методичних праць

Мандибура Андрія Олексійовича за 2025 р.

№ п/п	Назва	Характер роботи	Вихідні Дані	Обсяг, стор.	Співавтори
I. Матеріали конференцій					
1	Стратегії управління асортиментною політикою: порівняльний аналіз та класифікація	друк.	«Відбудова транспортної інфраструктури України» Матеріали III Всеукраїнської наукової конференції здобувачів освіти і молодих учених (м. Київ, 25 березня 2025 р.). – С. 87- 89 Режим доступу: https://drive.google.com/drive/folders/1qeipjArMhLxxTyWHKR8pgUy-iKuJQY9-?usp=drive_link	2/1	Коневич С. П.

Довідка
про впровадження результатів
магістерського дослідження

Видана Мандибуру Андрію Олексійовичу про те, що основні результати його магістерської роботи, отримані в процесі проведеного дослідження, використовуються філією «Івано-Франківське лісове господарство». Застосовано розроблену систему виходу підприємства на зовнішній товарний ринок, зокрема впроваджені:

- впровадження системи управління лояльністю споживачів, орієнтованої на формування довгострокових взаємин з клієнтами, підтримання їхньої задоволеності та стимулювання повторних закупівель;
- розробку методичного підходу до аналізу рівня клієнтської лояльності, що включає набір якісних та кількісних показників для комплексної оцінки ефективності програм лояльності, рівня задоволеності споживачів та рівня конкурентоспроможності бренду;
- інтеграцію цифрових маркетингових інструментів, зокрема використання таргетованої реклами, email- та Viber-розсилок, а також активного SMM-супроводу, що забезпечило покращення комунікації зі споживачами та підвищення впізнаваності бренду підприємства;
- реалізацію стратегії персоналізованих комунікацій, заснованої на використанні CRM-системи для збору та аналізу даних про споживчу поведінку, що дозволяє створювати індивідуальні пропозиції та підвищувати релевантність маркетингових заходів.

Директор Волочій В. І.

Звіт подібності

метадані

Назва організації
Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas
 Зголовок
2025_Мандибур_ІЕМ_ПІМ (1)
 Автор Науковий працівник / Експерт
МандибурНеміш
 підрозділ
Каф. ПІМ

Обсяг знайдених подібностей

Коефіцієнт подібності визначає, який відсоток тексту по відношенню до загального обсягу тексту було знайдено в різних джерелах. Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.



КП 1

25

Довжина фраз для коефіцієнта подібності 2



КЦ

12965

Кількість слів

109764

Кількість символів

Тривога

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть говорити про МОЖЛИВІ маніпуляції в тексті. Спотворення в тексті можуть мати намісний характер, але частіше характер технічних помилок при конвертації документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам підходити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

Заміна букв		1
Інтервали		0
Мікропробіли		0
Білі знаки		0
Парафрази (SmartMarks)		52

Подібності за списком джерел

Нижче наведений список джерел. В цьому списку є джерела із різних баз даних. Колір тексту означає в якому джерелі він був знайдений. Ці джерела і значення Коефіцієнту Подібності не відображають прямого плагіату. Необхідно відкрити кожне джерело і проаналізувати зміст і правильність оформлення джерела.

10 найдовших фраз		Колір тексту
ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	НАЗВА ТА АДРЕСА ДЖЕРЕЛА URL (НАЗВА БАЗИ)	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
1	https://economyandsociety.in.ua/journals/7_ukr/52.pdf	73 0.56 %
2	https://economyandsociety.in.ua/journals/7_ukr/52.pdf	45 0.35 %
3	2025_Лавринович_ІЕМ_ПІМ 3/4/2025	41 0.32 %

**Експертний висновок
про ступінь оригінальності авторського твору**

Назва авторського твору: Управління асортиментною політикою підприємства

Вид авторського твору: магістерська робота

(монографія, звіт НДР, дисертаційна робота, наукова стаття, тези, магістерська/бакалаврська робота)

Автор(и) авторського твору:

_____ Мандибур Андрій Олексійович _____

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

Обсяг авторського твору: 76 арк.

Програмно-технічні засоби перевірки, які використано при перевірці авторського твору на оригінальність: **система виявлення оригінальності роботи StrikePlagiarism**

Загальний висновок: (вказується оцінка оригінальності відповідно до п.6.3 цього Положення).

• академічний текст вважається оригінальним та рекомендується до друку (захисту);

Голова експертної комісії:

(підпис)

Члени експертної комісії:

(підпис)

(підпис)

БІБЛІОГРАФІЧНА ДОВІДКА

Тема магістерської роботи: «Управління асортиментною політикою підприємства»

Обсяг пояснювальної записки: 76 сторінок

Кількість рисунків: 4

Кількість таблиць: 5

Графічних матеріалів: 0

Додатки на 5 сторінках

_____ Андрій Мандибур