

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
Факультет економіки та менеджменту  
Кафедра економіки, підприємництва та туризму

Кваліфікаційна робота  
на правах рукопису

Мельнічук Вікторія Сергіївна

УДК 338:621.311:620.9(477)

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

### **Управління обсягом та асортиментною структурою товарообороту ТОВ ТК «Полісся-Продукт»**

Спеціальність 051 «Економіка»

Подається на здобуття освітнього ступеня «Магістр»

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

\_\_\_\_\_ Вікторія МЕЛЬНІЧУК

Керівник роботи:

доктор економічних наук, професор кафедри  
економіки, підприємництва та туризму

\_\_\_\_\_ Олег СКИДАН

Житомир 2024

## АНОТАЦІЯ

Мельнічук В.С. Управління обсягом та асортиментною структурою товарообороту ТОВ ТК «Полісся-Продукт».

Кваліфікаційна робота на правах рукопису. Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 051 спеціалізація «Економіка». Поліський національний університет, Житомир, 2024.

У роботі наведено класифікацію асортименту товарів та представлені основні напрями його формування. Визначено мету та основні положення стратегії розширення товарного асортименту. Уточнено сутність та види товарного асортименту, а також проблеми підвищення ефективності асортиментної структури підприємства. Визначено мету та основні положення стратегії розширення товарного асортименту. Здійснена оцінка оптового й роздрібного товарообороту в Україні за 2021-2023 рр. Проведено аналіз портфелю продукції ТОВ ТК «Полісся-Продукт» за 2021-2023 рр. та особливості його асортиментної структури.

Ключові слова: товарний асортимент, класифікація асортименту, управління товарним асортиментом.

## SUMMARY

Melnichuk V.S. Management of the volume and assortment structure of turnover of PolyssiaProdukt LLC Zhytomyr .

Qualification work on the rights of the manuscript. Qualification work for a master's degree in specialty 051 specialization "Economics". Polissia National University, Zhytomyr, 2024.

The work provides a classification of the product range and presents the main directions of its formation. The goal and main provisions of the strategy for expanding the product range are determined. The essence and types of the product range are specified, as well as the problems of increasing the efficiency of the assortment structure of the enterprise. The goal and main provisions of the strategy for expanding the product range are determined. An assessment of wholesale and retail turnover in Ukraine for 2021-2023 was carried out. An analysis of the product portfolio of LLC TC "Polissya-Product" for 2021-2023 and the features of its assortment structure were carried out.

Key words: product range, classification of assortment, product assortment management.

**Висновок кафедри економіки, підприємництва та туризму**  
за результатами попереднього захисту кваліфікаційної роботи  
Протокол засідання кафедри економіки, підприємництва та туризму  
№ \_\_\_\_\_ від « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

Завідувач кафедри економіки,  
підприємництва та туризму,

д. е. н., професор \_\_\_\_\_

Наталія ВАЛІНКЕВИЧ

(підпис)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

Гарант ОПП «Економіка»  
другого (магістерського) рівня,

к. е. н., доцент \_\_\_\_\_

Марина ЯРЕМОВА

(підпис)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

### **Результати захисту кваліфікаційної роботи**

Здобувачка вищої освіти \_\_\_\_\_

(ім'я та прізвище)

захистила кваліфікаційну роботу з оцінкою:

сума балів за 100-бальною шкалою \_\_\_\_\_

за національною шкалою \_\_\_\_\_

Секретар ЕК \_\_\_\_\_

(підпис)

(ім'я та прізвище)

## ЗМІСТ

АНОТАЦІЯ	2
ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ОБСЯГОМ ТА АСОРТИМЕНТНОЮ СТРУКТУРОЮ ТОВАРООБОРОТУ	8
1.1. Сутність управління обсягом та асортиментною структурою товарообороту	8
1.2. Обсяг та структура товарообороту підприємства та основні чинники, що його визначають	9
1.3. Основні етапи планування асортименту товарів	11
Висновки до розділу 1	12
РОЗДІЛ 2. ГОСПОДАРСЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ ТОВ ТК «ПОЛІССЯ-ПРОДУКТ» ТА ОЦІНКА ЙОГО АСОРТИМЕНТНОЇ СТРУКТУРИ	13
2.1. Господарська діяльність підприємства	13
2.2. Аналіз портфелю продукції підприємства та особливості його асортиментної структури	16
2.3. Маркетингова діяльність та її вплив на економічну ефективність підприємства	21
Висновки до розділу 2	26
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНИМ АСОРТИМЕНТОМ ТОВ ТК «ПОЛІССЯ-ПРОДУКТ»	27
3.1. Удосконалення товарної структури підприємства	27
3.2. Економічна ефективність від впровадження запропонованих заходів	29
Висновки до розділу 3	30
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	31
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	33

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** У сучасних умовах розвитку вільного конкурентного ринку, коли смакові орієнтації, уподобання, бажання та можливості покупців стають ключовими, організація праці, виробництво, переробка та реалізація товарів трохи є ускладненою та оновленню відповідно до викликів цифрової економіки, діджиталізації та безпеки. Це створює закономірність в розвитку маркетингової стратегії для сучасних підприємств, зокрема, у сфері управління товарним асортиментом, ціновою політикою, а також у вдосконаленні обслуговування клієнтів, сервісу та реклами. Систематичне оновлення продуктів, креативність у їх оформленні, фасуванні та презентації є обов'язковими умовами для стабільного та успішного функціонування підприємств у ринковій соціально орієнтованій економіці. При оновленні товарного асортименту важливо зосередитися на концепції задоволення попиту сучасного споживача, а не тільки на процесі виробництва. Актуальність вибраної теми дипломної роботи обумовлена необхідністю застосування маркетингової стратегії в умовах сучасних викликів, таких як пандемія та військовий стан, а також розробкою нового товарного асортименту, що є одним із найефективніших способів підвищення доходу підприємств та позитивних змін в економіці України на тлі зростаючої конкуренції. Ця проблема є особливо важливою для Товариства з обмеженою відповідальністю Торгової компанії «Полісся-Продукт», адже підприємство вирізняється широким асортиментом, постійними інноваційними розробками та реалізацією продукції на зовнішніх ринках. У зв'язку з цим компанії необхідно постійно аналізувати зміни у потребах споживачів і відповідно коригувати асортимент, що передбачає розробку продуманої та ефективного асортиментної політики.

**Мета та завдання дослідження.** Метою цієї кваліфікаційної роботи є розробка пропозицій для вдосконалення управління товарним асортиментом ТОВ ТК «Полісся-продукт» на основі проведеного аналізу, узагальнення висновків,

розроблених концепцій функціонування та розвитку бізнесу, а також оцінки його маркетингової діяльності. Для досягнення цієї мети було визначено та виконано такі завдання:

- виявити сутність і економічний зміст асортиментної політики підприємства;
- надати загальну організаційно-виробничу і стратегічну характеристику ТОВ ТК “Полісся-продукт”;
- оцінити ефективність маркетингової діяльності компанії, а також проаналізувати портфель продукції та особливості асортиментної структури;
- визначити перспективи розвитку досліджуваного підприємства і основні напрями вдосконалення управління товарним асортиментом;
- розрахувати економічний ефект від впровадження запропонованих тактичних заходів щодо управління товарним асортиментом.

**Об’єктом дослідження** є процес управління асортиментною політикою ТОВ ТК “Полісся-продукт”.

**Предметом дослідження** виступає сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів вдосконалення управління товарним асортиментом торговельного підприємства. У процесі написання кваліфікаційної роботи застосовано різноманітні методи та прийоми дослідження, серед яких: розрахунково-конструктивний, графічний, табличний, метод порівняння, індексний, економіко-статистичний, монографічний, балансовий й інші. Щодо інформаційної бази, вона включає підручники та посібники з економіки, маркетингу, стратегії підприємства та стратегічного менеджменту; сучасні періодичні видання та наукові роботи вітчизняних і зарубіжних авторів; правові норми України; а також обліково-фінансову звітність підприємства ТОВ ТК “Полісся-продукт” за період 2021-2023 років.

**Методи та прийоми дослідження** розрахунково-конструктивний, графічний, табличний, порівняння, індексний, економіко-статистичний, монографічний, балансовий та інші.

**Публікації.** Основні результати дослідження викладені у 3 статтях науково-практичних конференцій у співавторстві загальним обсягом 0,4 ум. друк. арк.:

1. Кільницька О.С., Мельнічук В.С. Удосконалення управління товарним асортиментом / The VIII International Scientific and Practical Conference «Progressive Research in the Modern World», April 27-29, 2023) BoScience Publisher, Boston, USA. 2023. 513 р. URL: <https://sci-conf.com.ua/wp-content/uploads/2023/04/PROGRESSIVE-RESEARCH-IN-THE-MODERN-WORLD-27-29.04.23.pdf>

2. Кільницька О.С., Савенко Д. Б., Мельнічук В.С. Індекси споживчих цін та цін підприємств виробничої діяльності в Україні: тенденції змін та основні проблеми / International scientific and practical conference “Science and innovation of modern world” (March 23-25, 2023) Cognum Publishing House, London, United Kingdom. 2023. 779 р. URL: <https://sci-conf.com.ua/wp-content/uploads/2023/03/SCIENCE-AND-INNOVATION-OF-MODERN-WORLD-23-25.03.23.pdf>

3. Мельнічук В. С. Цифрові технології в розвитку менеджменту, маркетингу та логістики: вітчизняний та міжнародний виміри // Студентські наукові читання – 2024: матеріали конференції студентів, аспірантів та молодих вчених, 12 грудня 2024.

**Структура та обсяг кваліфікаційної роботи.** Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох основних розділів, висновків і рекомендацій, списку використаних джерел (40 найменувань), додатків.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ОБСЯГОМ ТА АСОРТИМЕНТНОЮ СТРУКТУРОЮ ТОВАРООБОРОТУ

#### 1.1 Сутність управління обсягом та асортиментною структурою товарообороту

Управління обсягом товарів є важливим аспектом діяльності торговельних підприємств, що включає координацію обсягів постачання, продажів та залишків товарів для задоволення попиту та оптимізації ресурсів. Це дозволяє підприємству підтримувати баланс між пропозицією і попитом, уникати надлишків або дефіциту товарів, а також забезпечувати стабільний товарообіг.

Асортиментна структура є однією з найважливіших складових роздрібного підприємства у різних галузях. Структура асортименту слугує основою для маркетингових рішень, на яких базуються бізнес-рішення щодо умов придбання товарів споживачами та шляхів їх просування. Вона виявляється в маркетинговій діяльності підприємства, яка поєднує в собі планування та реалізацію ряду заходів і стратегій, спрямованих на створення конкурентних переваг продукції, а також на виокремлення таких характеристик, які будуть цінними для покупців і задовольнятимуть їхні потреби, приносячи компанії очікуваний прибуток.

Серед визначень поняття «асортиментна структура», які розглядали як закордонні, так і вітчизняні науковці, не існує єдиного прийнятого підходу до точного опису цього терміну. Асортиментна структура має значне значення в умовах сучасного економічного розвитку, оскільки споживачі очікують більш високої якості продукції та послуг, різноманітності та глибини асортименту, а також привабливого візуального оформлення товарів.

Асортимент товарів визначається як сукупність їх видів, різновидів і сортів, об'єднаних за певною ознакою. Формування асортименту є складним процесом, який ураховує різноманітні фактори. Ці фактори можна розділити на загальні та специфічні. До загальних факторів належать споживчий попит і виробництво

товарів. Специфічні фактори включають тип і розмір магазинів компанії, умови постачання товарів, демографічні характеристики обслуговуваного населення, транспортні можливості та наявність інших торгових підприємств у зоні дії даної компанії [23, с. 206].

У різних системах продажу товарів стратегія формування асортименту має свої специфічні особливості. Від правильного складання асортименту залежить багато втілень економічної активності та покращення організації торговельного обслуговування. Товарний асортимент розглядається як сукупність певних груп товарів, які об'єднані за спільними характеристиками. Процес формування асортименту полягає у відборі різних груп товарів, їх видів та підвидів за усіма ознаками. Основою цього процесу є стратегія максимального розширення і детальної сегментації пропозиції, що дозволяє клієнтам отримати широкий вибір продукції від підприємства, яке її реалізує. Однак така стратегія вимагає значних фінансових інвестицій. Її метою є створення збалансованого асортименту товарів, що включає різні групи в залежності від запитів ринку та з урахуванням рентабельності торгівлі. Отримання прибутку від продажу товарів може також бути досягнуто шляхом оптимізації асортименту – як у напрямку його звуження, так і розширення.

Класифікація товарного асортименту поділяються на такі ознаки: широта, глибина, структура, унікальність, ціновий сегмент.

## **1.2. Обсяг та структура товарообороту підприємства та основні чинники, що його визначають**

Обсяг та структура товарообороту підприємства є важливими індикаторами ефективності його діяльності, оскільки вони безпосередньо відображають здатність компанії адаптуватися до змінюваних умов ринку та задовольняти потреби споживачів. Розмір товарообороту підприємства визначає рівень попиту на продукцію, обсяги виробництва та ефективність управлінських стратегій. Його збільшення зазвичай свідчить про позитивні результати в бізнесі, зокрема про розширення клієнтської бази та росту продажів. Структура товарообороту, показує,

як саме розподіляється товарообіг між різними групами продукції або напрямками діяльності компанії. Така структура допомагає оцінити, яка продукція приносить найбільший дохід, а яка може потребувати перегляду асортименту чи маркетингових заходів. Різноманітність асортименту є важливим чинником для утримання конкурентних позицій, оскільки дозволяє оперативно реагувати на зміни в попиті та уподобаннях споживачів.

Ключовими чинниками, що впливають на обсяг та структуру товарообороту, є економічна ситуація в країні, рівень конкурентної боротьби, споживчі уподобання. Окрім цього, важливими є і внутрішні чинники підприємства, такі як ефективність виробничих потужностей, використання сучасних технологій та маркетингових стратегій. Аналіз товарообороту допомагає підприємству приймати обґрунтовані рішення щодо оптимізації виробництва, управління запасами та розширення асортименту. Це дозволяє зберігати стабільність бізнесу та підвищувати його прибутковість в умовах постійних змін на ринку.

Обсяг товарообігу є результатом складної взаємодії як зовнішніх, так і внутрішніх факторів, які впливають на діяльність торговельного підприємства. Кожен із цих факторів може проявлятися прямо, змінюючи динаміку товарообігу, або опосередковано, через взаємодію з іншими умовами формування обсягів реалізації. Для підтримки конкурентоспроможності підприємства, необхідно глибоке розуміння причин і механізмів, що визначають динаміку показників товарообігу. Це дозволяє краще адаптуватися до змін ринкового середовища й забезпечувати споживачів товарами відповідно до їхніх платоспроможних запитів.

Обсяг, структура та перспективи розвитку товарообороту конкретного підприємства визначає певна сукупність чинників зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. До факторів зовнішнього середовища належать: обсяги та структура споживчого попиту, пропозиції споживчих товарів, стан конкуренції на даному регіональному товарному ринку, державне регулювання торговельної діяльності. Внутрішні чинники поділяються на такі як загальна стратегія діяльності

підприємства на споживчому ринку, спеціалізація підприємства, місце його знаходження, цінова та маркетингова політика.

Структура товарообороту – це розподіл загального обсягу реалізованих товарів підприємством за різними групами чи категоріями, які класифікуються за певними ознаками. Вона відображає питому вагу кожної групи товарів у загальному обсязі продажів і визначає характер торговельної діяльності підприємства. В загальному складі товарооборот поділяють на такі види як роздрібний, оптовий, торгово-посередницький. Таким чином, раціональне управління товарооборотом не лише забезпечує економічну стійкість підприємства, але й формує основи для його стратегічного розвитку, дозволяючи ефективно реагувати на виклики ринкового середовища та задовольняти потреби споживачів.

### **1.3. Основні етапи планування асортименту товарів.**

Планування асортименту товарів є важливою складовою стратегічного управління, що впливає на конкурентоспроможність і фінансові результати. Процес планування передбачає аналіз поточного стану асортименту, врахування потреб споживачів та прогнозування змін на ринку. Забезпечити відповідність товарного ряду цільовій аудиторії, а також врахуванню сезонних та економічних коливань.

Важливим аспектом є інтеграція маркетингових досліджень у процес прийняття рішень. Завдяки цьому підприємства можуть оперативно реагувати на зміну споживчих уподобань і впроваджувати нові товари або модернізувати існуючі. Також значну роль відіграє аналіз конкурентного середовища, який дозволяє виявити ніші, що можуть бути освоєні завдяки розширенню або поглибленню асортименту.

Раціональне планування асортименту передбачає оптимізацію витрат, пов'язаних із закупівлею, зберіганням та реалізацією товарів. Це дозволяє мінімізувати надлишкові складські запаси, одночасно забезпечуючи високий рівень задоволення споживачів завдяки доступності продукції. Успішна реалізація асортиментної політики сприяє зміцненню позицій підприємства на ринку та підвищенню його фінансової стабільності. Основні етапи формування асортименту.

Етап 1. Передбачає оцінку поточного стану асортименту і можливостей компанії. Головною метою цього етапу є визначення поточного стану товарного асортименту компанії та його оцінку з точки зору можливостей використання її внутрішніх ресурсів для оптимізації структури товарного асортименту.

Етап 2. Організація товарного планування і створення нових товарів. На цьому етапі приймаються ключові рішення щодо модернізації наявної продукції компанії та включення до портфеля товарів нові інноваційні продукти. При ухваленні таких рішень керівництво обов'язково враховує вплив зовнішніх факторів, які можуть мати суттєвий вплив на результати компанії. До них належать зміни у попиті на конкретних ринках, пропозиції конкурентів, якість та доступність нових технологій, а також використання сучасних матеріалів.

Етап 3. Зняття з виробництва застарілих товарів. Це надзвичайно важливо, оскільки застарілі товари можуть значно завантажувати фінансові ресурси, робочу силу та виробничі потужності, які могли б бути спрямовані на підтримку новіших товарів компанії. Під час його реалізації важливо завчасно повідомляти споживачів про зняття товару з виробництва. Потрібно дотримуватись балансу, щоб не ускладнити реалізацію залишків на ринку, оскільки клієнти повинні знайти альтернативи. Приділяти компаніям, які займаються постачанням виробничого обладнання, оскільки необхідно забезпечити клієнтів усіма потрібними запасними частинами, щоб забезпечити ефективність роботи та задоволення їхніх потреб.

### **Висновки до розділу 1.**

Управління обсягом і структурою товарообороту є ключовим чинником успішної діяльності підприємства в умовах динамічного ринку. Ефективний аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів дозволяє підприємству адаптуватися до змін попиту, забезпечувати оптимальне використання ресурсів і збалансованість асортименту. Використання сучасних інструментів управління, таких як цифрові технології, автоматизація процесів та сегментація ринку, сприяє покращенню конкурентоспроможності підприємства.

## РОЗДІЛ 2

### ГОСПОДАРСЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ ТОВ ТК «ПОЛІССЯ-ПРОДУКТ» ТА ОЦІНКА ЙОГО АСОРТИМЕНТНОЇ СТРУКТУРИ

#### 2.1. Господарська діяльність підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «Торгова компанія Полісся-Продукт» було зареєстровано як юридична особа 4 листопада 2002 року відповідно до чинного законодавства України. Діяльність компанії здійснюється згідно з положеннями Господарського кодексу України, іншими нормативно-правовими актами та Статутом підприємства.

Юридична адреса компанії: 10001, м. Житомир, Корольовський район, вул. Кооперативна, буд. 12. Підприємство має мережу магазинів, а також торгово-логістичні та виробничі об'єкти, що функціонують не лише у Житомирі, але й в інших адміністративних одиницях області. Наразі мережа магазинів ТК «Полісся-Продукт» налічує 53 торгові точки. Серед власних торгових марок компанії – «Душевна», «ХатіПаті», «Суперово», «Гратіс» та широка лінійка бакалійної продукції. Щодня підприємство обслуговує понад 50 тисяч клієнтів.

Повна назва підприємства: Товариство з обмеженою відповідальністю Торгова компанія Полісся-Продукт». Скорочена назва: ТОВ ТК «Полісся-Продукт». Форма власності: недержавна. Ідентифікаційний код: 32265298. Статутний капітал: 12,5 млн грн, затверджений загальними зборами засновників. Засновник і керівник: Ракович Олександр Іванович, який ефективно очолює компанію вже понад 20 років.

Основний напрямок діяльності підприємства визначений кодом КВЕД 46.39 – неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами. Крім цього, компанія має право здійснювати такі види діяльності: оптова торгівля будівельними матеріалами, хімічною продукцією та іншими товарами без чіткої спеціалізації, дослідження ринкової кон'юнктури, аналіз споживчого попиту, статистичне опрацювання даних для вдосконалення збуту та розробки нової продукції, організація та проведення рекламних кампаній, посередницькі послуги у

торгівлі продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами, організація роботи складських приміщень, перевезення вантажів автомобільним транспортом.

Таким чином, ТОВ ТК «Полісся-Продукт» є багатофункціональною торгово-логістичною компанією, яка активно працює на ринку продовольчих товарів та суміжних послуг, забезпечуючи стабільний розвиток і високу якість обслуговування клієнтів.

Сучасні виклики, суттєво вплинули на ресурсне забезпечення ТОВ ТК «Полісся-Продукт», ефективність використання ресурсів та кінцеві економічні результати. Найбільше ці обставини позначилися на кадровому складі підприємства: за три останні роки чисельність персоналу зменшилась на 250 осіб — із 950 працівників у 2021 році до 700 осіб у 2023 році. Попри скорочення персоналу, обсяги ресурсів та роботи підприємства зросли. Зокрема, вартість основних фондів збільшилась із 90,125 тис грн у 2021 році до 112,2 тис грн у 2023 році, а оборотні активи зросли з 157,6 тис грн до 201,4 тис грн за цей же період. Водночас спостерігається значна диспропорція: чисельність працівників зменшилася на 26,3 %, тоді як матеріально-технічне забезпечення (знаряддя праці, сировина, запаси) зросло більш ніж на 24,5 % (табл. 2.1.)

Таблиця 2.1

**Забезпеченість та ефективність використання виробничих засобів ТОВ ТК «Полісся-Продукт»**

Показники	2021р.	2022 р.	2023 р.	2023 до 2021,+/-	2023 до 2021,
Середньорічна чисельність персоналу, осіб.	950	800	700	-250	-26,3
Середньорічна вартість основних фондів, тис грн	90125	88546	112249	22124	24,5
Середньорічна вартість оборотних фондів, тис грн	157649	192903	201430	43781	27,7
Обсяг виробленої продукції, тис. грн	101099 5	104225 3	121850 5	207510	20,5
Вироблено продукції на 1 середньорічного працівника, тис. грн/особу	1081,3	1274,1	1937,2	855,9	79,1
Фондоозброєність, тис. грн/особу	95,4	107,1	178,4	83,04	12,9
Валовий прибуток, тис. грн	192104	211856	300958	108854	56,6

Джерело: побудовано автором за документами ТОВ ТК «Полісся-Продукт»

Такі зміни забезпечили зростання чистого доходу (виручки) від реалізації продукції та послуг підприємства на 20,5 %, що в абсолютних показниках становить 207,5 тис грн. Значне навантаження на скорочений штат персоналу сприяло підвищенню продуктивності праці на 79,1 %. У 2023 році в умовах воєнного періоду продуктивність праці на одного працівника досягла 1,937 тис грн товарної продукції. Для депресивного регіону це є винятково високим рівнем ефективності праці. Таким чином, ТОВ ТК «Полісся-Продукт» демонструє високу адаптивність до зовнішніх викликів, попри значні кадрові втрати, використовуючи доступні ресурси для забезпечення стійкого зростання обсягів діяльності та економічних показників.

Протягом 2021-2022 років відбулося значне підвищення попиту на продовольчі товари та напої, а також динамічне зростання цін. Загальна інфляція в Україні у 2023 році становила 126,6 %, тоді як на продовольчі товари цей показник сягнув 133 %. Незважаючи на виклики пов'язані з пошкодженням інфраструктури та відключенням електроенергії, адміністрація та персонал ТОВ ТК «Полісся-Продукт» забезпечували стабільну та безперебійну роботу підприємства. У результаті за три роки валовий прибуток компанії зріс на 108,854 тис грн або 56,6 %, досягнувши 192,1 тис грн у 2021 році порівняно з 300,9 тис грн у 2023 році. Значна увага приділялася освоєнню інвестицій, закупівлі сучасного обладнання та проведенню капітальних ремонтів. Однак ці заходи призвели до незначного зниження фондівіддачі – з 11,33 грн у 2022 р. до 10,86 грн у 2023 р. (табл. 2.2).

Із підвищенням рівня фондоозброєності виробництва продуктивність праці персоналу ТОВ ТК «Полісся-Продукт» суттєво зросла: з 1081,3 тис. грн у 2021 році до 1937,2 тис. грн у 2023 році, що становить збільшення майже вдвічі або на 71,8 %. Завдяки ефективній операційній та фінансовій діяльності підприємству вдалося успішно завершити складний період останніх років, зберігши позитивну динаміку фінансових показників.

Таблиця 2.2

**Виробництво і збут продукції ТОВ ТК «Полісся-Продукт»**

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023 р. до 2021 р., %
Чистий дохід виручка від реалізації продукції, тис. грн	1042253	1218505	1673116	60,5
Фондовіддача, грн.	11,33	11,89	10,86	95,9
Витрати на 1 грн. товарної продукції, грн.	0,825	0,816	0,830	100,6
Екологія виробництва (штрафи, тис. грн.)	10	15	10	100,0
Чистий прибуток, тис. грн.	26593	41444	52448	97,2
Рентабельність виробництва, %	20,6	22,6	21,04	> 0,4 відн. пунк.
Продуктивність праці, тис. грн	1081,3	1274,1	1937,2	179,2
Середньомісячна оплата праці, грн.	7800	7550	8900	114,1

Джерело: побудовано автором за документами ТОВ ТК «Полісся-Продукт»

Чистий прибуток компанії зріс із 26,593 млн грн у 2021 році до 52,448 млн грн у 2023 році, також на 97,2 %. Економічну ефективність підприємства підтверджує зростання показника рентабельності виробництва: з 20,6 % у 2021 році до 21,04 % у 2023 році.

## **2.2. Аналіз портфелю продукції підприємства та особливості його асортиментної політики**

Портфель продукції ТОВ ТК «Полісся-Продукт» охоплює широкий спектр продовольчих товарів, напоїв та бакалійної продукції, включаючи кілька власних торгових марок, таких як «Душевна», «ХатіПаті», «Гратіс». Основними категоріями продукції є товари щоденного вжитку, які забезпечують високу оборотність товарів і стабільний попит.

Динаміка продажів за основними групами товарів показує, що найбільший внесок у виручку забезпечують власні торгові марки, які позиціонуються як

продукція середнього і високого цінового сегмента. Крім того, підприємство активно розширює асортимент за рахунок нових товарних позицій, що відповідають змінним потребам споживачів.

У структурі продажів підприємства найбільшу частку займають: бакалійні товари – близько 45 %, напої – 25 %, м'ясо-ковбасні вироби – 15 %, молочні продукти та інші товари – 15 %. Такий підхід дозволяє підприємству адаптуватися до змін у ринкових умовах і підтримувати стабільні фінансові показники навіть у кризові періоди.

Особливості асортиментної політики. Асортиментна політика підприємства базується на таких принципах: широкий вибір продукції, фокус на якість і власні торгові марки, гнучкість асортименту, цінова політика, інноваційність. Проблеми асортиментної політики: нерівномірність попиту на окремі категорії продукції, що може впливати на обсяг товарних запасів, конкуренція з великими національними та міжнародними мережами, витрати на підтримку та просування власних брендів.

Шляхи вдосконалення асортиментної структури. Деталізований аналіз ринку та поведінки споживачів, вивчення кон'юнктури ринку для своєчасного внесення коректив в асортиментну політику, оптимізація асортименту, виключення низькорентабельних товарів із портфеля та розширення популярних категорій, розвиток бренду, посилення позицій власних торгових марок за допомогою маркетингових кампаній, розширення дистрибуції, запуск нових торгових точок та посилення логістики, застосування технологій, використання цифрових інструментів для управління асортиментом та прогнозування попиту.

Протягом 2021–2023 років спостерігалось загальне зростання товарообороту ТОВ ТК «Полісся-Продукт» у вартісному вираженні. Так, обсяг реалізованих продовольчих товарів зріс із 1,011 млн грн у 2022 році до 1,218 млн грн у 2023 році, що становить приріст на 20,5 %. Збільшення товарообороту відбулося переважно за рахунок підвищення попиту на продовольчі товари, напої та супутню продукцію. Також вплив мало зростання цін на тлі загальної інфляції, яка для продовольчих товарів у 2023 році досягла 133 %.

Зростання обсягів продажів зафіксовано майже в усіх основних асортиментних групах продукції. Найбільшу частку товарообороту підприємства протягом усього періоду займали напої, тютюнові вироби, соки та води — близько 51,2–51,9 %. Значного збільшення обсягів реалізації досягли також хлібобулочні та борошняні кондитерські вироби, шоколад та цукрові продукти, продаж яких у 2023 році зріс на 45,7 % порівняно з 2022 роком. Проте негативну динаміку продемонструвала група м'ясо-молочної продукції, обсяги реалізації якої у 2023 році знизилися. Це пов'язано із зменшенням асортименту через втрату постачальників, діяльність яких була припинена або скорочена внаслідок воєнних дій на території України. Загалом позитивна динаміка товарообороту свідчить про ефективну асортиментну політику компанії, попри форс-мажорні обставини та складні економічні умови останніх років (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

### Асортимент продукції у ТОВ ТК «Полісся-Продукт»

Вид продукції	2021 р.		2022 р.		2023 р.		2023 р. у % до 2021 р.
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	
Хлібобулочні, борошняні, кондитерські вироби, крупи, борошно	179754,9	17,78	196152	18,82	261978,6	21,5	145,7
М'ясо-молочні продукти	237482,7	23,49	212619,6	20,4	197397,8	16,2	83,1
Алкогольні та тютюнові вироби, соки, води	524706,4	51,9	534571,6	51,29	623874,6	51,2	118,9
Непродовольчі товари	69050,96	6,83	98909,81	9,49	135254,1	11,1	195,9
<b>Разом</b>	1010995	100,0	1042253	100,0	1218505	100,0	120,5

Джерело: побудовано автором за документами ТОВ ТК «Полісся-Продукт»

За останні три роки структура товарообороту підприємства демонструвала значні зміни, які свідчать про пристосування асортиментної структури до сучасних

викликів: напої, тютюнові вироби, соки та води так і є основною групою товарів, які формують найбільшу частку товарообороту: 51,2–51,9 %.

Хлібобулочні вироби, шоколад та кондитерські продукти набагато збільшилися у продажах, зростаючи на 145,7 % за три роки. Молоко, м'ясо та їх субпродукти зменшилися у загальному товарообороті на 16,9 %, що пояснюється зменшенням асортименту через воєнні дії в регіонах, де працювали виробники цих товарів. Інші продовольчі товари, прянощі та приправи показали зростання майже вдвічі, оскільки підприємство розширило цю товарну категорію.

У 2023 році відбулося зростання реалізації товарів із високою доданою вартістю: Хлібобулочні вироби, та кондитерські продукти зростають через те що це товари тривалого зберігання. Реалізація алкогольних напоїв, тютюнових виробів, соків і вод збільшилася на 18,9 %. Водночас зменшилися продажі молочно-м'ясних продуктів із 237,5 млн грн у 2021 р. до 197,4 млн грн у 2023 р. через воєнні дії та складності логістики.

Ризики для ТОВ ТК «Полісся-Продукт» включають загрозу втрати ринкових позицій через недостатнє використання потенційних можливостей, які активно реалізують конкуренти. Це може спричинити зменшення ринкової частки та доходів. Соціально-економічні виклики, такі як пандемія, воєнний стан і енергетична криза, створюють додаткові перешкоди для досягнення стратегічних цілей підприємства. Водночас дисбаланс у структурі товарообороту, зумовлений зниженням асортименту білкових продуктів, вимагає диверсифікації джерел постачання.

Можливості для розвитку передбачають виявлення нових ринкових ніш через розширення асортименту товарів, які користуються стабільним попитом, таких як екологічно чиста продукція. Інвестиції у логістичні процеси та забезпечення стабільності постачання сприятимуть мінімізації втрат від перебоїв у роботі виробників. Додаткові резерви можуть бути створені за рахунок страхування ризиків, пов'язаних із постачанням продукції та енергозабезпеченням, що допоможе забезпечити стійкість компанії до зовнішніх викликів.

Результати PEST-аналізу, подані у, показують вплив факторів макросередовища. Політичні фактори: воєнний стан, обмеження експорту та імпорту. Економічні фактори: інфляція, дефіцит енергоресурсів. Соціальні фактори: зміна споживчих переваг, зростання попиту на товари тривалого зберігання. Технологічні фактори: необхідність впровадження автоматизованих систем управління логістикою (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

### PEST-аналіз ТОВ ТК «Полісся-Продукт»

Елементи макросередовища	Фактори впливу на підприємство	Можливий прояв факторів впливу на підприємстві в стратегічному періоді	Можливість (+) Загрози (-)
Політико-правові фактори	Політико-правова нестабільність	Млявість інноваційно-інвестиційних процесів	-
	Посилення державного галузевого регулювання	Приплив інвестицій	+
		Посилення конкурентної боротьби	+
Вдосконалення податкового законодавства.	Зниження податкового тиску	+	
Стан економіки країни	Зростання ВВП	Зростання попиту на продовольство, напої, тютюнові вироби	+
	Покращення ЗЕД	Підвищення експорту товарів	+
		Зарубіжні конкуренти	-
	Зростання зайнятості	Зростання витрат на заробітну плату та соціальні відрахування	-
	Інфляція	Знецінення активів, вартості бізнесу	-
	Зростання сукупного попиту	Зростання обсягів реалізації	+
	Відданість споживачів торговій марці	Стабільність виробництва	+
	Соціальний захист персоналу	Захищеність трудового колективу	+
Дієвість профспілок	Низькі темпи зростання соціальних вимог	+	
Технологічні фактори	Повільне зростання інновацій, діджиталізації	Дефіцит наукових розробок	-
	Комерціалізація інноваційних розробок, технологій виробництва і	Низька якість кадрів	-
	Зростання науко місткості продукції	Покращення конкурентоспроможності продукції	+

ТОВ ТК «Полісся-Продукт» вдалося адаптуватися до викликів сучасного макросередовища, забезпечивши стабільне зростання продажів у ключових товарних категоріях. Однак для стійкого розвитку підприємству слід: Розширювати асортимент за рахунок товарів із стабільним попитом. Посилювати управління ризиками та підвищувати ефективність логістичних процесів. Використовувати можливості, пов'язані з адаптацією до змін макросередовища, для збереження конкурентоспроможності

Наше завдання полягає у виявленні тенденцій та подій, що залишаються поза контролем підприємства, але впливають на результати прийняття стратегічних рішень. Аналізуючи таблицю, можна зробити висновок, що різні фактори зовнішнього середовища чинять неоднаковий вплив на діяльність підприємства. На жаль, підприємство не здатне безпосередньо впливати на ці фактори. Однак, воно має можливість своєчасно адаптуватися до їх змін.

Саме вміння пристосовуватися до змін у зовнішньому середовищі стає ключовою перевагою, яка забезпечується ефективною стратегією. Наявність стратегічних альтернатив дозволяє підприємству залишатися гнучким на ринку, що є однією з найважливіших конкурентних переваг у сучасних умовах.

### **2.3. Маркетингова діяльність та її вплив на економічну ефективність підприємства**

Для оцінки ефективності реалізації цілей і завдань підприємства важливо проводити стратегічний аналіз, що передбачає систематичне отримання інформації про внутрішній стан компанії та зовнішні обставини. Такий аналіз дозволяє виявити взаємозв'язки між цими факторами та стратегією підприємства, що впливає на його ринкові позиції. Внутрішня діагностика у поєднанні з оцінкою зовнішнього середовища забезпечує адміністративно-управлінський персонал необхідними даними для створення ефективної маркетингової стратегії.

Фінансовий стан ТОВ ТК «Полісся-Продукт» є нестабільним, що проявляється у недостатніх оборотних засобах для покриття боргів і низькому рівні грошових коштів для швидкого погашення поточних зобов'язань. Примітно, що в період 2022 року фінансове становище підприємства було гіршим, ніж у 2023 році. Аналіз показників ліквідності свідчить про їхню невідповідність рекомендованим нормативам. Наприклад, у 2023 році коефіцієнт поточної ліквідності досягнув свого максимуму (1,59), однак це все ще нижче еталонного рівня (2-3).

Погіршення фінансового стану у 2023 році також підтверджується змінами в обороті матеріально-товарних запасів та термінах погашення дебіторської заборгованості. У 2021 і 2023 роках середній термін погашення дебіторської заборгованості становив 12 днів, тоді як у 2023 році цей показник зріс до 19 днів, що свідчить про складнощі у фінансових розрахунках підприємства (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Фінансова діяльність ТОВ ТК «Полісся-Продукт»**

Показник	Рекомендований норматив	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023 р. до 2021 р., %
Коефіцієнт поточної оцінки ліквідності	2-3	1,36	1,44	1,59	116,9
Коефіцієнт критичної оцінки	2-3	0,72	0,065	0,094	13,1
Оборот матеріально-товарних запасів	1-5	8,61	7,61	8,18	95,0
Термін погашення дебіторської заборгованості	До 60 днів	12,8	19,1	12,01	93,8
Коефіцієнт заборгованості (залежності)	До 0,7	0,532	0,525	0,596	112,0
Коефіцієнт капіталізації	До 10	1,32	1,30	1,37	103,8

Джерело: побудовано автором за документами ТОВ ТК «Полісся-Продукт»

Досягнутий рівень фінансових показників підприємства демонструє невідповідність із системою економічної ефективності його господарської діяльності. Незважаючи на те, що рентабельність витрат і продажів досягли свого піку у 2023 році (20,6% та 18,43% відповідно), інші ключові показники свідчать про нестабільність. Наприклад, у 2022 році, на фоні війни, рентабельність активів

становила 16,11%, а власного капіталу – 27,0%, що вказує на високий рівень використання капіталу.

Оборотність активів, яка є важливим індикатором ефективності використання ресурсів, мала тенденцію до зниження і не досягала навіть 4 обертів у 2022 та 2023 роках, що значно нижче стандартного рівня для торгових компаній, які працюють із продовольчими товарами (7-9 обертів на рік). Така низька оборотність може бути пов'язана із впливом воєнного стану, міграцією клієнтів і співробітників у безпечніші регіони, а також обмеженням продажу алкоголю в певні періоди. Ці фактори позначилися на виручці підприємства, яка у розрахунку на одного працівника показала зростання з 1081,3 тис. грн. у 2022 році до 1937,2 тис. грн. у 2024 році, що свідчить про підвищення на 80% або на 855,9 тис. грн. Це демонструє здатність підприємства адаптуватися до умов і підтримувати ефективність персоналу, незважаючи на зовнішні виклики (табл.2.6)

Таблиця 2.6

**Економічна ефективність діяльності ТОВ ТК «Полісся-Продукт»**

Показник	Рекомендований норматив	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023 р. до 2021 р., +/-
Рентабельність виробництва, %	>18 %	20,6	22,6	21,04	0,4
Рентабельність продажу	>10%	17,6	18,43	17,39	-0,21
Рентабельність активів	>20%	11,87	11,52	16,11	4,24
Рентабельність власного капіталу	Близько 100%	22,33	21,95	27,0	4,67
Оборотність активів, обертів	3-7	4,08	3,70	3,88	-0,2
Виторг (виручка) на одного працюючого, тис. грн.	500	1081,3	1274,1	1937,2	855,9
Прибуток на одного працюючого, тис. грн.	1,54	25,79	32,51	65,89	40,1

Джерело: побудовано автором за документами ТОВ ТК «Полісся-Продукт»

На сьогоднішній день ТОВ ТК «Полісся-Продукт» демонструє нестійкий фінансовий стан, що супроводжується економічними ризиками, зокрема у сфері кадрового забезпечення. Попри це, підприємство залишається прибутковим і рентабельним, що зумовлено як внутрішніми факторами — ефективністю управління, інноваційним підходом адміністрації та персоналу, — так і зовнішніми умовами, включаючи ажіотажне підвищення попиту, динамічне зростання цін та зміни у структурі товарного асортименту в умовах воєнного стану.

Особливу увагу компанія повинна приділити постачальникам продовольчих товарів, напоїв і тютюнових виробів, оскільки воєнні дії призвели до закриття деяких підприємств, їхнього переміщення до безпечніших регіонів чи припинення функціонування. Це безпосередньо впливає на широту асортименту продукції та її якість. Для мінімізації негативного впливу зовнішніх факторів та підвищення стійкості підприємства, необхідно вчасно виявляти слабкі сторони у діяльності компанії, аналізувати можливості та загрози, а також розробляти та впроваджувати заходи щодо зниження вразливості до зовнішніх викликів.

Для систематизації стратегічного аналізу, визначення сильних і слабких сторін компанії, можливостей розвитку та потенційних загроз, доцільним є побудова SWOT-матриці, яка надасть всебічне уявлення про позицію компанії на ринку та слугуватиме основою для прийняття ефективних управлінських рішень (табл. 2.7).

Важливою конкурентною перевагою для ТОВ ТК «Полісся-Продукт» може стати розробка власних сировинних і складських баз, що забезпечить більшу незалежність від зовнішніх постачальників та підвищить стійкість до ринкових коливань. Додатковим кроком стане удосконалення транспортно-інформаційних систем, яке дозволить оптимізувати логістичні процеси, зменшити витрати та скоротити час доставки. Не менш важливим буде перегляд асортименту продукції з урахуванням аналізу її якості, конкурентоспроможності та можливостей довгострокової реалізації, що дозволить підприємству краще адаптуватися до потреб споживачів і змін ринку.

Таблиця 2.7

## SWOT-матриця ТОВ ТК «Полісся-Продукт»

	<p align="center"><u>Сильні сторони S</u></p> <p>1. Зростання заробітної плати, пенсій та інших доходів населення, що, відповідно, дозволить розширити потенційний сегмент споживачів продукції.</p> <p>2. Формування електронних платежів, електронної комерції, діджиталізації бізнесу, сучасної системи ведення купівлі-продажу</p> <p>3. Зростання фінансових можливостей оновлення матеріально-технічної бази.</p> <p>4. Підтримка національного товаровиробника, власна а діяльність торгової компанії.</p>	<p align="center"><u>Слабкі сторони W</u></p> <p>1. Зниження доходів населення внаслідок військових дій з боку росії, що звужить потенційний сегмент споживачів віп-товарів, товарів розкошу дорогих сегментних груп.</p> <p>2. Неєфективна система ведення цифрового бізнесу.</p> <p>3. Занепад та збитковість соціальних о інфраструктурних об'єктів.</p> <p>4. Зростання податків, зборів, обов'язкових платежів.</p>
<p align="center"><u>Можливості O</u></p> <p>1. Високий рівень використання сучасних засобів діджиталізації і комп'ютеризації виробництва та торгівлі;</p> <p>2. Сучасне устаткування, обладнання, спеціальні транспортні засоби, широкі можливості виробництва;</p> <p>3. Використання сировини і запасів для власного виробництва;</p> <p>4. Широке коло вітчизняних (регіональних) постачальників та ділових зв'язків;</p> <p>5. Висока ефективність системи кон-тролю якості реалізованої продукції;</p> <p>6. Постійне оновлення асортименту; вихід на міжнародний ринок, високий рівень культури виробництва;</p> <p>7. Високий рівень плинності кадрів.</p>	<p align="center"><u>Очікування S+O</u></p> <p>У даній ситуації підприємство має можливість зміцнити свої позиції на ринку шляхом збільшення своєї частки та диверсифікації асортименту продукції. Виведення нових товарів на ринок дозволить не лише задовольнити попит, але й забезпечити резервні виробничі потужності. Сприятлива фінансова ситуація дає змогу спрямовувати додаткові кошти на проведення маркетингових досліджень, розширення виробництва, що дозволить забезпечити подальшу реалізацію продукції через власну торгову мережу. Поглинання дрібніших або більших конкурентів також стане важливим кроком для нарощування ринкової частки. Підвищення якості послуг і продукції, а також раціональна цінова політика, створюють передумови для подальшого ефективного розвитку компанії.</p>	<p align="center"><u>Очікування W+O</u></p> <p>Розширення власної мережі магазинів та виробництва продовольчих товарів і напоїв, а також активне впровадження інновацій, зокрема в сфері електронної комерції, створює резервні можливості для підприємства. Це дозволить не тільки розширити ринки збуту, але й значно покращити взаємодію з новими постачальниками. Для забезпечення стабільного постачання важливо укріплювати зв'язки з національними та міжнародними постачальниками сільськогосподарської продукції, продовольчих товарів, напоїв, тютюнових виробів та товарів санітарії і гігієни. Поглиблення співпраці з такими постачальниками сприятиме зниженню залежності від окремих джерел та зміцненню постачання.</p>

<u>Загрози T</u>	<u>Очікування S+T</u>	<u>Очікування W+N</u>
<p>Низька ефективність використання активів і оборотного капіталу, а також недостатнє завантаження виробничих потужностей компанії. Значний рівень дебіторської заборгованості, що впливає на фінансову стабільність. Накопичення великих запасів матеріалів і сировини, які можуть знижувати оборотність та ефективність управління ресурсами. Високий рівень плинності кадрів у поєднанні з недоліками у системі підготовки та підвищення кваліфікації персоналу. Недостатньо розвинена система модернізації бізнес-процесів у сфері електронної комерції та діджиталізації бізнесу.</p>	<p>У такій ситуації підприємство повинно активно зміцнювати співпрацю з українськими виробниками сировини. Важливим є використання тенденції до збільшення попиту на національні товарні бренди, а також підтримка місцевих товаровиробників. Це може включати розвиток власного виробництва напівфабрикатів, готових продуктів харчування, кулінарних виробів, напоїв, а також виробництво та вдосконалення тари й пакувальних матеріалів.</p>	<p>У цій ситуації підприємство повинно поетапно скорочувати нерентабельні напрямки діяльності або ж диверсифікувати їх, шукаючи нові можливості для зростання. Можливо також перепрофілювати частину бізнесу, щоб адаптуватися до змінних умов ринку. Окрім того, реінвестування коштів у інші, більш перспективні галузі або сфери економічної діяльності допоможе знизити ризики. З цією метою підприємство може також поглинати менші фірми, що дозволить швидше розширити ринкову частку і підвищити свою конкурентоспроможність.</p>

Проте слабкими сторонами залишаються фактори, які негативно впливають на збут продукції. Це зокрема зростання інфляції, підвищення курсу валют і вартості енергоносіїв, що збільшують собівартість продукції. До цих викликів додаються економічна нестабільність, скорочення доходів населення, зростання безробіття, а також підвищення податкового навантаження та інших обов'язкових платежів.

## **Висновки до розділу 2.**

Отже, за результатами наведеними вище спостерігається стійкість підприємства до зовнішніх викликів і здатність адаптуватися до мінливих умов економічного середовища, забезпечуючи стабільний розвиток та високий рівень ефективності.

Таким чином ТОВ ТК «Полісся-Продукт» продемонструвало високу адаптивність до надзвичайних умов, забезпечуючи стабільний ріст основних фінансових показників та підтримуючи якість обслуговування клієнтів навіть у періоди найгостріших криз.

## РОЗДІЛ 3

### УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНИМ АСОРТИМЕНТОМ ТОВ ТК «ПОЛІССЯ-ПРОДУКТ»

#### 3.1. Удосконалення асортиментної структури підприємства

Асортиментна структура товарів є ключовим елементом стратегії управління підприємством, адже саме вона визначає конкурентоспроможність, ефективність та адаптивність компанії на ринку. Удосконалення асортиментної структури спрямоване на оптимізацію товарної пропозиції відповідно до попиту споживачів, ринкових трендів та виробничих можливостей підприємства.

Основні етапи удосконалення асортиментної структури: аналіз поточного стану асортименту, оптимізація асортименту, впровадження нових продуктів. Удосконалення асортименту може бути досягнуто за рахунок розробки нових продуктів, які відповідають сучасним технологічним та споживчим вимогам. Зокрема, це стосується використання інноваційних матеріалів або розробки продуктів, що мають додану цінність. Підвищення якості товарів, диверсифікація джерел постачання. Застосування цифрових технологій.

Основна офіційна інформація щодо видів, структури та динаміки товарообігу в Україні як у фізичних, так і у вартісних величинах ґрунтується на даних Державної служби статистики України. Ці дані охоплюють товарообіг у розрізі оптової та роздрібною торгівлі, зокрема поділ за однорідними групами продовольчих і непродовольчих товарів, а також аналіз за регіональними показниками.

За останні три років спостерігається суттєве зростання обсягів оптового товарообігу підприємств оптової торгівлі. Зокрема, його величина зросла з 1908,7 млрд грн у 2021 році до 3153,2 млрд грн у 2023 році. Це відповідає абсолютному приросту на 1244,5 млрд грн або збільшенню на 65,2%. Наведені дані свідчать про суттєві позитивні зміни в масштабах товарообігу в Україні, незважаючи на економічні та соціальні виклики останніх років (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Оптовий та роздрібний товарооборот підприємств оптової та роздрібною торгівлі в Україні у 2021-2023 рр.**

Показник	2021	2022	2023	2023 р. до 2021 р., +/-
Оптовий товарооборот підприємств оптової торгівлі, млрд. грн	1908,7	2462,6	3153,2	165,2 %
Частка в оптовому товарообороті підприємств оптової торгівлі, %: – продовольчих товарів	16,5	17,8	15,6	-0,9
–непродовольчих товарів	83,5	82,2	84,4	0,9
Оборот роздрібною торгівлі, млрд. грн	815,3	1201,6	1443,8	177,1 %
Частка в роздрібному товарообороті підприємств роздрібною торгівлі, %: продовольчі товари	39,8	44,2	43,1	3,3
непродовольчі товари	60,2	55,8	56,9	-3,3
Співвідношення обсягів оптового товарообороту до роздрібного, разів	2,34	2,05	2,18	x

Джерело: побудовано авторами за матеріалами Державної служби статистики України [4].

На внутрішньому ринку України спостерігається велика різниця між оптовим і роздрібним товарообігом. Оптовий товарообіг більший за роздрібний у 2 рази, проте зростання роздрібного товарообігу вище. Так, роздрібний товарообіг зріс на 177,1% за останні 3 років, що вказує на активний розвиток цього сегменту. Вартість роздрібного товарообігу збільшилась з 815,3 млрд грн у 2021 році до 1443,8 млрд грн у 2023 році.

Управління асортиментом передбачає етапи планування та актуалізації стратегії його формування, аналіз попиту споживачів та дослідження факторів, які впливають на цей попит, таких як замітники товарів, їхня еластичність до цін і

доходів населення, зміни на ринку тощо. До цього процесу також входять оцінка кон'юнктури ринку, забезпечення логістики, підбір ефективних методів збуту, надання послуг, технічне обслуговування, стимулювання попиту через рекламу та інші маркетингові заходи.

Сучасний бізнес визнає, що помилки в плануванні асортименту мають довгострокові негативні наслідки, які не можна компенсувати лише політикою реклами. Стратегічне планування товарного асортименту дозволяє компаніям мінімізувати фінансові ризики, адаптуватися до змін ринку, підвищувати якість обслуговування споживачів, а також забезпечувати фінансову та виробничу стійкість.

### **3.2. Економічний ефект від впровадження запропонованих заходів**

Для підвищення кінцевих економічних результатів діяльності ТОВ ТК «Полісся-Продукт» та, зокрема, валового прибутку, раціонально обрати товарно-продуктову стратегію, що передбачає модернізацію наявного товарного асортименту. Це передбачає застосування стратегії центрованої диверсифікації, яка полягає у систематичній модифікації товару, в тому числі через його „косметичне коригування” та адаптацію до поточного ринку.

У рамках цієї стратегії доцільно зосередитися на модернізації виробничих ліній, зокрема у напрямку виготовлення хлібобулочних товарів, глазуrowаного печива та тістечок. Для цього важливо інвестувати у сучасне обладнання для ефективного формування та замішування тіста, що дозволить підвищити продуктивність, якість продукції та швидкість виробництва.

Цей підхід дозволить ТОВ ТК «Полісся-Продукт» підвищити конкурентоспроможність на ринку, задовольнити попит споживачів, оптимізувати витрати на виробництво та забезпечити стабільний дохід у довгостроковій перспективі.

Для забезпечення безперебійної роботи лінії по виробництву готової до споживання випічки, поліпшення її якості, забезпечення свіжості здоби доцільно провести модернізацію відповідного обладнання: демонтувати ланцюгову тістомісильну машину маркування на нову сучасну ротаційну машину. Це дозволить збільшити виробничі потужності по даній асортиментній товарній групі, зекономити затрати на ремонт та обслуговування старої тісто змішувальної машини, вивільнити з технологічного процесу двох працівників. В цілому це підвищить коефіцієнт використання потужності лінії з виробництва та реалізації здоби, печива та тістечок.

Завдяки впровадженню запропонованих заходів модернізації виробничих ліній було досягнуто зниження собівартості продукції. Цей результат позитивно впливає на конкурентоспроможність товарів компанії, покращує якість продукції та дозволяє реалізовувати стратегії з використанням низьких і середніх цін. Таким чином, ефективність проведеної модернізації виробництва здоби, печива та тістечок повністю підтверджується на практиці в умовах діяльності ТОВ ТК «Полісся-Продукт».

### **Висновки до розділу 3**

Ефективне управління товарним асортиментом є одним із ключових чинників, що забезпечують відповідність потребам споживачів та підтримку конкурентоспроможності. Цей процес включає декілька важливих напрямів, таких як відмова від нерентабельної продукції, проведення досліджень для розробки нових товарів, інвестування у фінансові ресурси для забезпечення інновацій, а також стратегічне планування.

Модернізація товарного асортименту, зокрема виробничих ліній для виготовлення хлібобулочних виробів, печива та тістечок, є стратегічно важливим кроком для підвищення конкурентоспроможності ТОВ ТК «Полісся-Продукт». Реалізація стратегії центральної диверсифікації через удосконалення виробничих потужностей та впровадження сучасного обладнання сприяє зниженню собівартості продукції, оптимізації витрат і покращенню якості продукції.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Товариство з обмеженою відповідальністю торгова компанія «Полісся-Продукт», скорочене найменування – ТОВ ТК «Полісся-Продукт», вже більше 20 років функціонує на ринку. Основним видом діяльності компанії є оптова торгівля продовольчими товарами, напоями, тютюновими виробами та супутніми споживчими товарами. Підприємство володіє мережею з 53 магазинів, а також торгово-логістичними та виробничими підрозділами, які працюють не тільки у Житомирі, але й в інших регіонах області. ТОВ ТК «Полісся-Продукт» має власні торгові марки, такі як «Душевна», «ХатіПаті», «Гратіс», та пропонує широкий асортимент бакалійної продукції. Кількість споживачів, які щоденно обслуговуються компанією, складає не менше 50 тисяч осіб.

За останні три роки чисельність персоналу компанії зменшилась на 250 осіб, скоротившись з 950 до 700 працівників. Незважаючи на зменшення кількості робітників, підприємство значно збільшило обсяги робіт і послуг, а також зміцнило матеріально-технічну базу. Основні фонди компанії зросли з 90,125 млн грн до 112,2 млн грн, а оборотні активи збільшилися з 157,6 млн грн до 201,4 млн грн. Диспропорція між кількістю працівників та ресурсами зумовила збільшення продуктивності праці на 79,1%.

У результаті зростання обсягів виробництва і реалізації товарів компанія досягла позитивних фінансових результатів: чистий прибуток зріс з 24,118 млн грн у 2021 році до 41,444 млн грн у 2023 році, що становить 71,8%. Це свідчить про високу економічну ефективність діяльності компанії. Завдяки інвестиціям у нову техніку, капітальні ремонти та оптимізацію бізнес-процесів, компанія змогла підтримати стабільний розвиток навіть в умовах воєнного стану.

Аналіз діяльності показує, що впровадження заходів модернізації зменшило фондівдачу з 11,33 грн у 2021 році до 10,86 грн у 2023 році, але рентабельність виробництва збільшилась з 20,6% до 21,04%. Це підтверджує стійкий розвиток та ефективність стратегій управління.

На основі проведеного аналізу було визначено кілька пріоритетних стратегій для компанії, серед яких: стратегія центрованої диверсифікації та стратегія збуту освоєних товарів на нові ринки. Першочерговим завданням є модернізація продукції та збільшення обсягів власного виробництва продовольчих товарів. Для цього пропонується придбати нове сучасне обладнання, удосконалити торговельні площі та оптимізувати операційну діяльність.

Вектор стратегічного розвитку ТОВ ТК «Полісся-Продукт» націлений на конкурентні стратегії, які включають лідирування у зниженні цін, диференціацію продуктів, а також фокусування на певні ринкові сегменти. У контексті сучасної ситуації зі стагнацією продажів на ринку компанії слід регулярно моніторити роздрібну мережу, аналізувати кількість покупців, середній розмір чека та співвідносити отримані результати з конкурентами. Операційний і маркетинговий аналіз допоможе визначити доцільність впровадження нових сервісів, розширення асортименту, а також створення нових товарів.

Таким чином, ефективність запропонованих стратегій і заходів, націлених на модернізацію виробництва, покращення асортименту та оптимізацію операційної діяльності, дозволить ТОВ ТК «Полісся-Продукт» підвищити конкурентоспроможність, зміцнити фінансові результати та стабільно функціонувати у складних ринкових умовах.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

- Гончар Л.А., Холодова О.Ю. Управління асортиментом і якістю товарів як
- п
- і
- д 2. Кузьменко А.В., Перець К.Г. Аналіз ефективності управління товарним асортиментом. Інфраструктура ринку. 2019. Випуск 31. С. 295-300. URL. [http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/31\\_2019\\_ukr/46.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/31_2019_ukr/46.pdf)
- с 3. Петриківа О. С. Товарний асортимент як об'єкт управління на підприємстві. *Modern Economics*. 2021. № 27(2021). С. 128-132. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V27\(2021\)-17](https://doi.org/10.31521/modecon.V27(2021)-17).
- м 4. Статистичний щорічник України за 2023рік. Сайт Державної служби статистики України. URL. [https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/publ1\\_u.htm](https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/publ1_u.htm)
- а 5. [https://stud.com.ua/34662/tovarovnavstvo/pidsistema\\_upravlinnya\\_asotimentom\\_tov\\_ariv](https://stud.com.ua/34662/tovarovnavstvo/pidsistema_upravlinnya_asotimentom_tov_ariv)
- т 6. Навчально-інформаційний портал НУБіП УКРАЇНИ <https://elearn.nubip.edu.ua/mod/book/tool/print/index.php?id=292280>
- о 7. В. Сторожук. Обсяг і структура товарообороту та чинники, що його визначають. 2019. URL <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/36001/1/395.pdf>
- р 8. Про затвердження Правил роздрібної торгівлі непродовольчими товарами. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1257-07>
- г 9. Закон України: Про внутрішню торгівлю. <https://www.kmu.gov.ua/npas/243108808>
- о 10. Державна служба статистики України. <https://stat.gov.ua>
- в 11. Закон України Про зовнішньоекономічну діяльність [https://kodeksy.com.ua/pro\\_zovnishn\\_oekonomichnu\\_diyal\\_nist.htm](https://kodeksy.com.ua/pro_zovnishn_oekonomichnu_diyal_nist.htm)
- л 12. Управління асортиментом торгового підприємства. А.Ю. Могилова [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6\\_2020/5.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2020/5.pdf)
- п
- і
- д

13. Управління асортиментом продукції підприємства – суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності. Шатарьонук Яна Дмитрівна  
<https://ir.nmu.org.ua/bitstream/handle/.pdf>
14. Маркетингове управління асортиментом та номенклатурою на підприємстві. Крива Д. В <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/cb3b0d32-210a-4250-9822-a505d9bbe589/content>
15. Управління асортиментною політикою: оцінка ефективності методів. Євченко Ю.М. [https://economyandsociety.in.ua/journals/7\\_ukr/52.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/7_ukr/52.pdf)
16. Розвиток сучасної асортиментної концепції торговельних підприємств. Біляк Т.О. [https://doi.org/10.26642/ema-2024-1\(107\)-10-16](https://doi.org/10.26642/ema-2024-1(107)-10-16)
17. Маркетингове управління товарним асортиментом. Шарко В.В. <https://ir.kneu.edu.ua/items/9630cbbb-40a8-406a-a77a-5b88c0af46d6>
18. Удосконалення управління асортиментом підприємства. Королюк М.Р. <http://repository.rshu.edu.ua/id/eprint/9431/1/2020.pdf>
19. Формування стратегії управління товарним асортиментом підприємства. Шкьопу Л.А. <http://hdl.handle.net/123456789/2158>
20. Підвищення ефективності асортиментної політики підприємства. Яуковчук М.Л. <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/16531/1/.pdf>
21. Товарний асортимент як об'єкт управління на підприємстві. Петриквіва О.С. [https://doi.org/10.31521/modecon.V27\(2021\)-17](https://doi.org/10.31521/modecon.V27(2021)-17)
22. Проблеми формування та управління асортиментом, якістю та безпекою товарів та послуг у контексті виходу на зовнішні ринки. Шурпа С.Я. <https://kmim.pnu.edu.ua/problemy-formuvannia-ta-upravlinnia-as/>
23. Шляхи вдосконалення роботи щодо формування асортименту товарів. <https://studfile.net/preview/3540211/page:10/>
24. Асортимент товарів: основи управління. [https://stud.com.ua/10997/marketing/asortiment\\_tovariv\\_osnovi\\_upravlinnya](https://stud.com.ua/10997/marketing/asortiment_tovariv_osnovi_upravlinnya)
25. Актуальність асортиментної політики у сучасному управлінні підприємством роздрібною торгівлі. Єфімова Є.О.

file:///C:/Users/Did/Downloads/199-669-1-PB.pdf

26. Формування товарного асортименту.  
<https://studentbooks.com.ua/content/view/94/1/1/6/>
27. Управління оборотними активами підприємства. Федотова В.В.  
<https://dspace.kntu.kr.ua/server/api/core/bitstreams/bcc7a950-9eca-413c-ab46-09b86f1b641a/content>
28. Асортиментна політика – важливий інструмент товарної політики торговельного підприємства. Василюха Н.В.  
[https://economyandsociety.in.ua/journals/19\\_ukr/144.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/144.pdf)
29. Методи формування та реалізації асортиментної політики підприємств роздрібною торгівлі. Куденко Кирил. file:///C:/Users/Did/Downloads/200-668-1-PB.pdf
30. ТОВ ТК «Полісся-Продукт». <http://polissya-product.ua/>
31. Метод SWOT — аналіз. <https://buklib.net/books/36595/>
32. SWOT-аналіз як основний інструмент стратегічного управління, його переваги і недоліки. Коновалова. О.В.  
[https://www.nauka.com/3\\_SND\\_2010/Economics/58123.doc.htm](https://www.nauka.com/3_SND_2010/Economics/58123.doc.htm)
33. Особливості товарно-асортиментної політики та шляхи її удосконалення Василюць В. В. <https://ekmair.ukma.edu.ua/items/7521381f-724a-4a46-9850-48b0140a9775>
34. Розробка інноваційно-маркетингових заходів щодо удосконалення управління асортиментом та номенклатурою продукції. Лищенко М.О., Макаренко Н.О. <https://repo.snau.edu.ua/bitstream/123456789/8282/1/15.pdf>
35. Удосконалення управління асортиментом підприємства. Кривошея Д.В.  
<http://ir.nmu.org.ua/handle/123456789/166415>
36. Оцінка ефективності діяльності підприємства. Шипаєва Д.М.  
<https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/39145>
37. PEST-аналіз мікросередовища підприємства. <https://buklib.net/books/36596/>

38. Аналіз рентабельності виробництва. Кушніров М.М.  
[https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/79960/1/Kushnirov\\_MM\\_bak\\_rob.pdf](https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/79960/1/Kushnirov_MM_bak_rob.pdf)
39. Напрями підвищення ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю на торговельному підприємстві. Мачарська О.В.  
[https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/48029/1/2023\\_B\\_44\\_2\\_073z\\_21stn-2-03\\_Machars\\_ka\\_O\\_V.pdf](https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/48029/1/2023_B_44_2_073z_21stn-2-03_Machars_ka_O_V.pdf)
40. Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. Фартушняк В.Ю. <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/52145>
41. Управління логістичними процесами зовнішньо-економічної діяльності підприємства. Лега М.В. <https://reposit.nupp.edu.ua/handle/PoltNTU/13306>
42. Теоретико-методичні основи управління асортиментом продукції. Диха М.  
<https://elar.khmnu.edu.ua/items/e74abc1e-dcd7-4e12-8fac-3d0b049e9534>
43. Кільницька О.С., Мельнічук В.С. Удосконалення управління товарним асортиментом / The VIII International Scientific and Practical Conference «Progressive Research in the Modern World», April 27-29, 2023) BoScience Publisher, Boston, USA. 2023. 513 p. URL: <https://sci-conf.com.ua/wp-content/uploads/2023/04/PROGRESSIVE-RESEARCH-IN-THE-MODERN-WORLD-27-29.04.23.pdf>
44. Корнєв В.Л., Корецький М.Х., Дацій О.І. Маркетингова цінова політика : Навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2017. 200 с.
45. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг: Навч. Посібник К.: КНЕУ, 2018. 152с.

