

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту
Кафедра економіки, підприємництва та туризму

Кваліфікаційна робота
на правах рукопису

КУЛЕШНИК Костянтин Вікторович

УДК 658.5/.8(477.42)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНИМ
АСОРТИМЕНТОМ ТОВ «ЖИТОМИРСЬКИЙ М'ЯСОКОМБІНАТ»**

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.

(підпис здобувача)

КУЛЕШНИК Костянтин

(ім'я та прізвище здобувача)

Керівник роботи:

(доктор економічних наук, професор)

ВАЛІНКЕВИЧ Наталія

(підпис керівника)

(ім'я та прізвище керівника)

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

_____ (підпис)

Наталія ВАЛІНКЕВИЧ

«___» _____ 20__ р.

Гарант ОПП «Економіка»

другого (магістерського) рівня,

к. е. н., доцент

_____ (підпис)

Марина ЯРЕМОВА

«___» _____ 20__ р.

Результати захисту кваліфікаційної роботиЗдобувач(ка) вищої освіти _____
(ім'я та прізвище)

захистив (ла) кваліфікаційну роботу з оцінкою:

сума балів за 100-бальною шкалою _____

за національною шкалою _____

Секретар ЕК

_____ (підпис)

_____ (ім'я та прізвище)

СПИСОК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

ABC – метод класифікації товарних позицій за ступенем їхнього впливу на результат (Activity-Based Classification)

ВВП – валовий внутрішній продукт

ВНП – валовий національний продукт

ДСТУ – державний стандарт України

ЄС – Європейський Союз

ЖМК – Житомирський м'ясокомбінат

ЗЕД – зовнішньоекономічна діяльність

Інтернет-мережа / URL – адреса ресурсу в мережі Інтернет

КВЕД – класифікація видів економічної діяльності

КПЕ – ключові показники ефективності

МТП – матеріально-технічне постачання

ПАТ – публічне акціонерне товариство

PEST – аналіз політичних, економічних, соціальних і технологічних факторів

Ph – відсотки (у міжнародних фінансових документах)

ПКД – первинні кошторисні дані

SKU – товарна позиція (Stock Keeping Unit)

ТОВ – товариство з обмеженою відповідальністю

ТПП – товарний портфель підприємства

УТП – унікальна торгова пропозиція

ФОП – фізична особа-підприємець

ХАССП (НАССР) – система управління безпечністю харчових продуктів

HoReCa – сегмент готельних, ресторанних, кафе-закладів

ROI – рентабельність інвестицій (Return on Investment)

АНОТАЦІЯ

Кулешник К. В. Удосконалення управління товарним асортиментом ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат». – Кваліфікаційна робота на правах рукопису. Житомир.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього рівня «Магістр» за спеціальністю 051 «Економіка» – Поліський національний університет. Житомир. 2025 р.

У роботі узагальнено сучасні підходи до формування товарного асортименту та визначено ключові принципи, методи й інструменти оцінювання його ефективності. На основі аналізу літературних джерел систематизовано теоретичні засади асортиментної політики, виявлено її основні функції, структуру та чинники впливу.

Ключові слова: товарний асортимент, асортиментна політика, оптимізація, рентабельність, ABC-аналіз, інноваційні продукти, м'ясопереробне підприємство.

SUMMARY

Kuleshnyk K. V. Improving the management of the product range of LLC "Zhytomyr Meat Plant". – Qualification work in the form of a manuscript. Zhytomyr.

Qualification work for obtaining the educational level "Master" in the specialty 051 "Economics" – Polesie National University. Zhytomyr. 2025.

The work summarizes modern approaches to the formation of the product range and identifies key principles, methods and tools for assessing its effectiveness. Based on the analysis of literary sources, the theoretical foundations of the assortment policy are systematized, its main functions, structure and factors of influence are identified.

Keywords: product range, assortment policy, optimization, profitability, ABC analysis, innovative products, meat processing enterprise.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНИМ АСОРТИМЕНТОМ ПІДПРИЄМСТВА.....	11
1.1. Поняття, зміст та класифікація товарного асортименту підприємства.....	11
1.2. Методи та інструменти оцінки ефективності асортиментної політики підприємства	15
Висновки до розділу 1	19
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА УПРАВЛІННЯ ТОВАРНИМ АСОРТИМЕНТОМ ТОВ «ЖИТОМИРСЬКИЙ М'ЯСОКОМБІНАТ».....	22
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» та аналіз товарного асортименту	22
2.2. Оцінка ефективності асортиментної політики ТОВ Житомирський м'ясокомбінат	27
Висновки до розділу 2.....	33
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНИМ АСОРТИМЕНТОМ ТОВ «ЖИТОМИРСЬКИЙ М'ЯСОКОМБІНАТ»	36
3.1. Обґрунтування потреби у вдосконаленні асортиментної політики підприємства та розробка заходів щодо оптимізації.....	36
3.2. Економічне обґрунтування та прогноз ефективності запропонованих рекомендацій	41
Висновки до розділу 3.....	45
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ	48
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	51
ДОДАТКИ.....	Error! Bookmark not defined.

ВСТУП

Ефективне управління товарним асортиментом підприємства є ключовою передумовою забезпечення його конкурентоспроможності, стабільності функціонування та довгострокового розвитку. В умовах динамічних змін ринкового середовища, зростання вимог споживачів до якості продукції, розширення асортиментних ліній конкурентів та загострення міжгалузевої конкуренції, підприємства харчової промисловості змушені приділяти особливу увагу формуванню та постійному оновленню товарного асортименту. Саме збалансованість асортиментної політики, її відповідність ринковим тенденціям і стратегічним цілям виробника є визначальними чинниками не лише ефективності збутової діяльності, а й загального фінансово-економічного стану підприємства.

М'ясопереробна галузь України традиційно відіграє важливу роль у структурі національного агропромислового комплексу. Водночас її розвиток супроводжується низкою викликів: нестабільність цін на сировину, зміни споживчих уподобань, висока конкуренція з боку великих виробників та імпоротної продукції, посилення вимог до якості та безпечності харчових продуктів. За таких умов керування товарним асортиментом підприємства набуває стратегічного значення, оскільки дає змогу адаптувати виробничу програму до ринкових умов, оптимізувати структуру продукції, підвищувати прибутковість та мінімізувати ризики затоварювання.

ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» є одним із найбільших представників м'ясопереробної галузі України та входить до числа лідерів ринку. Підприємство має широку виробничу базу, розвинену інфраструктуру, потужні технологічні можливості та значний асортимент продукції, що налічує понад 160 найменувань. Висока варіативність продукції створює як можливості, так і додаткові управлінські виклики, пов'язані з оптимізацією структури асортименту, підвищенням рентабельності окремих товарних груп,

мінімізацією витрат, збалансуванням асортиментних ліній та забезпеченням їх відповідності попиту.

Попри наявність сформованої асортиментної політики, дослідження показують, що підприємство потребує подальшої оптимізації управління товарним асортиментом, оскільки у структурі продукції спостерігаються ознаки нерівномірності попиту, перевантаження окремими групами товарів та недостатньої ефективності використання ресурсів у частині виробництва окремих найменувань.

Актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю розроблення дієвих інструментів управління асортиментом для підприємств м'ясопереробної галузі, підвищення ефективності виробничо-господарської діяльності та забезпечення стабільного функціонування в умовах турбулентного ринкового середовища. Науково-практичне значення роботи полягає у формуванні рекомендацій з оптимізації асортиментної політики, які можуть бути впроваджені в діяльність ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» для підвищення рентабельності, конкурентоспроможності та адаптивності підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми управління товарним асортиментом підприємства ґрунтовно висвітлені у працях вітчизняних і зарубіжних науковців у межах теорії маркетингової товарної політики та стратегічного управління. Зокрема, питання сутності, структури та принципів формування асортименту досліджували Ф. Котлер, Г. Армстронг, Ж.-Ж. Ламбен, М. Портер, які розглядали асортимент як інструмент створення споживчої цінності та конкурентних переваг. Серед українських учених значний внесок у розвиток теорії асортиментної політики зробили С. Гаркавенко, А. Павленко, В. Кардаш, Є. Голубков, О. Азарян, Н. Чухрай, у працях яких акцентується взаємозв'язок асортиментних рішень із ринковим попитом, життєвим циклом товару та стратегією підприємства.

У сучасних дослідженнях значна увага приділяється прикладним методам удосконалення управління асортиментом, зокрема використанню

ABC- та XYZ-аналізу, портфельних моделей і концепції category management, що відображено у працях Д. Х'юза, Б. Харріса, Р. Нельсона, а також у дослідженнях українських авторів І. Бойчик, Л. Балабанова, О. Шканова. Водночас, попри наявність значної кількості наукових напрацювань, недостатньо дослідженими залишаються питання адаптації цих інструментів до специфіки м'ясопереробних підприємств з урахуванням обмежених термінів зберігання продукції, сезонності попиту та виробничо-логістичних особливостей, що зумовлює актуальність удосконалення управління товарним асортиментом ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат».

Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування та розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення управління товарним асортиментом ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат».

Для досягнення поставленої мети у роботі визначено такі **завдання**:

1. Розкрити сутність, зміст та принципи формування товарного асортименту підприємства.
2. Охарактеризувати сучасні методи та інструменти оцінювання ефективності управління асортиментною політикою.
3. Здійснити організаційно-економічний аналіз діяльності ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат».
4. Проаналізувати структуру, динаміку та ефективність товарного асортименту підприємства.
5. Обґрунтувати потребу у вдосконаленні управління товарним асортиментом та розробити практичні рекомендації щодо оптимізації асортиментної політики.
6. Здійснити економічне обґрунтування та прогноз ефективності запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є управління товарним асортиментом підприємства.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні засади вдосконалення управління товарним асортиментом ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат».

Методи дослідження роботи становлять методи економічного та статистичного аналізу, синтезу, порівняння, узагальнення, економіко-математичні моделі, ABC-, XYZ-аналіз, методи стратегічного аналізу, елементи портфельних концепцій оцінювання асортиментної політики.

Інформаційною базою дослідження є наукові публікації вітчизняних та зарубіжних учених, нормативно-правові акти України, офіційні дані Державної служби статистики України, внутрішня звітність ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат», матеріали фінансової, статистичної та виробничої документації підприємства.

Публікації. Основні результати дослідження викладені в 3 одноособових працях загальним обсягом 0,29 ум. друк. арк.:

1) Кулешник К. Головні засади управління товарним асортиментом підприємства. Менеджмент, маркетинг, логістика: тренди та подолання викликів: збірник матеріалів IV Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених, аспірантів, студентів (м. Житомир, 12 листопада 2025 року). Житомир: Вид-во «Поліський національний університет», 2025. 250-253 с.

2) Кулешник К. Удосконалення товарного асортименту як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства. Менеджмент сталого розвитку організацій: стратегії, інновації, цифрові рішення: збірник матеріалів науково-практичної конференції (м. Житомир, 30 квітня 2025 року). Житомир: Вид-во «Поліський національний університет», 2025. 24-28 с.

3) Кулешник К. Підвищення ефективності управління товарним асортиментом суб'єктів господарювання. Студентські наукові читання – 2024: Збірник наукових праць Науково-практичної конференції «Студентські наукові читання – 2024» за результатами I туру Всеукраїнського конкурсу студентських наукових робіт. Житомир: Поліський національний університет, 2024. 271-273 с.

Практичне значення кваліфікаційної роботи полягає у можливості впровадження запропонованих рекомендацій щодо оптимізації управління товарним асортиментом у діяльність ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат», що сприятиме підвищенню ефективності виробництва, розширенню присутності на ринку та зміцненню конкурентних позицій.

Обсяг і структура кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи складає 70 сторінок, з яких 50 сторінок основного тексту.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНИМ АСОРТИМЕНТОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття, зміст та класифікація товарного асортименту і принципи його формування на підприємстві

Поняття товарного асортименту в сучасній економічній та маркетинговій літературі розглядається як фундаментальна характеристика діяльності будь-якого підприємства, що працює в умовах ринкової конкуренції. У науковому дискурсі асортимент визначають як цілісну систему товарних пропозицій підприємства, що формується з урахуванням його стратегічних цілей, ресурсних можливостей, конкурентної позиції й динаміки споживчих потреб [1]. Такий підхід дозволяє розглядати товарний асортимент не як випадковий набір продукції, а як структурований портфель рішень, спрямованих на забезпечення підприємству конкурентних переваг, стабільності та здатності адаптуватися до мінливих умов ринку [12].

У роботах сучасних українських та зарубіжних дослідників наголошується, що асортимент є складною багаторівневою категорією, яка відображає як внутрішні особливості та потенціал підприємства, так і зовнішні фактори впливу – поведінку споживачів, конкурентну ситуацію, технологічний розвиток і глобальні ринкові тренди [7]. Саме тому автори підкреслюють, що формування асортименту є одним з ключових процесів товарної політики підприємства, який потребує системного аналізу, стратегічного підходу та постійного моніторингу ринкового середовища [13]. У цьому контексті товарний асортимент виступає не лише інструментом задоволення попиту, але й важливим механізмом реалізації маркетингових стратегій, позиціонування бренду та створення унікальної споживчої цінності.

Сутність товарного асортименту доцільно розглядати через призму взаємодії між підприємством і ринком. З одного боку, асортимент відображає здатність підприємства забезпечити відповідність товарної пропозиції

реальним і потенційним потребам покупців; з іншого – формує комплексну економічну модель діяльності підприємства, визначаючи його товарну спеціалізацію, рівень прибутковості, конкурентний статус та напрям подальшого розвитку [17]. Саме тому процес управління асортиментом охоплює не лише добір товарів, а й аналіз їх рентабельності, формування оптимальної структури портфеля, визначення ролі кожного товару в загальній системі збуту, прогнозування попиту, планування оновлення продукції, а також побудову логічної взаємодоповнюваності між товарними позиціями [10].

Дослідники вказують, що товарний асортимент має багату внутрішню структуру, що складається зі складових, кожна з яких виконує власну функцію у створенні споживчої цінності. У наукових працях традиційно виділяють такі структурні параметри асортименту, як широта, глибина, насиченість, гармонійність, оновлюваність та стабільність товарної пропозиції [29]. Широта асортименту характеризує кількість товарних груп, які пропонує підприємство; глибина – кількість різновидів у межах окремої групи; насиченість визначає загальний обсяг товарних позицій; гармонійність відображає логічний зв'язок між товарами, їх функціональну спорідненість та узгодженість у сприйнятті покупця; оновлюваність характеризує частоту появи нових товарів і темп модернізації наявних; стабільність відображає рівень постійності асортиментної структури в динаміці часу [14].

У практичній площині асортиментна політика підприємства формується на стику маркетингу, економіки виробництва, логістики та стратегічного менеджменту. Вона визначає не лише те, які товари повинні входити до асортименту, але й якою має бути їх ринкова пропозиція, які функції виконують окремі групи товарів, як вони взаємодіють між собою, який економічний ефект генерують і яким чином формують лояльність споживачів[8]. У цьому сенсі асортимент виступає ключовим простором формування ринкових рішень, що поєднують комерційні, виробничі, фінансові й маркетингові інтереси підприємства [20].

У роботах останніх років відзначається зростання ролі аналітичних методів у формуванні асортименту. Підприємства дедалі частіше застосовують моделі прогнозування попиту, алгоритми машинного навчання, методики оптимізації товарного портфеля, що дозволяють враховувати сезонні коливання, регіональну специфіку попиту, структуру купівельної поведінки та реакцію на цінові зміни [34]. Такий підхід свідчить про перехід від інтуїтивного або емпіричного управління до науково обґрунтованих методів, що підвищують точність управлінських рішень і мінімізують ризики.

На концептуальному рівні формування товарного асортименту базується на низці принципів, що відображають логіку побудови товарної політики. Одним із ключових принципів є орієнтація на потреби споживачів, що передбачає системне вивчення їхніх очікувань, мотивів, купівельної поведінки та рівня чутливості до змін у товарній пропозиції [16]. Дослідники наголошують, що у сучасних умовах споживач перестає бути пасивним об'єктом впливу – він активно формує попит, порівнює пропозиції, висуває вищі вимоги до функціональності, дизайну, якості та сервісного супроводу товарів [19]. Отже, лише асортимент, що відповідає реальним і латентним потребам споживачів, може забезпечити стабільні продажі (додаток А).

Другим важливим принципом є економічна обґрунтованість асортиментних рішень, яка полягає в необхідності оцінювання рентабельності кожного товару, його внеску в загальний фінансовий результат, рівня витрат на просування, логістику, зберігання й обслуговування [34]. Науковці підкреслюють, що ефективність асортименту сьогодні визначається не лише обсягом продажів, але й якістю генерованих грошових потоків, рівнем оборотності та швидкістю обігу капіталу [38]. У цій площині ключове значення має здатність підприємства своєчасно вилучати нерентабельні товари та укрупнювати або спеціалізувати окремі товарні групи (додаток Б).

Ряд авторів наголошують на принципі адаптивності, який є відповіддю на високий рівень ринкової турбулентності. Сучасний ринок характеризується швидкою зміною трендів, появою нових товарних рішень, технологічним

оновленням, змінами у способах споживання та високим рівнем невизначеності. За таких умов підприємство може зберігати конкурентоспроможність лише тоді, коли здатне своєчасно коригувати структуру асортименту, вводити нові продукти, реагувати на дії конкурентів і змінювати пропозицію відповідно до актуальних ринкових сигналів [10; 17].

Інноваційність також визначається одним із системоформувальних принципів асортиментної політики. Цифрові технології, розвиток електронної комерції, зростання ролі big data, поширення автоматизованих систем управління запасами та інструментів прогнозування кардинально змінюють уявлення про логіку формування товарного портфеля [48]. Сучасні моделі на основі машинного навчання та інтелектуальних алгоритмів дозволяють прогнозувати попит з високою точністю, визначати оптимальні обсяги замовлень, структурувати асортимент за ступенем прибутковості та швидкістю обігу, а також формувати персоналізовані пропозиції для окремих сегментів споживачів [55].

Окреме місце у сучасній теорії та практиці займає стратегічний аспект управління асортиментом. Він охоплює визначення товарних груп, які виконують різні функції у загальній структурі діяльності підприємства: від ключових продуктів-локомотивів до високорентабельних товарів, що забезпечують фінансову стійкість, та інноваційних товарів, які формують перспективи розвитку компанії [44]. У наукових джерелах зазначається, що стратегічно збалансований асортимент є запорукою довготривалої конкурентної переваги підприємства, оскільки дозволяє оптимально поєднати короткострокові та довгострокові інтереси організації (додаток В) [54].

Узагальнюючи, можна стверджувати, що товарний асортимент є не лише економічною категорією, але й стратегічно важливою складовою маркетингової діяльності підприємства. Його ефективність значною мірою визначається рівнем узгодженості між потребами споживачів, економічними можливостями підприємства, технічними характеристиками товарів, конкурентними умовами та стратегічними орієнтирами розвитку. Формування

асортименту – це складний, інтегрований, багаторівневий процес, що базується на системному аналізі, аналітичних методах, прогнозуванні та управлінській гнучкості, які у своїй сукупності забезпечують підприємству стійкість, адаптивність та здатність до довготривалого конкурентного розвитку.

1.2. Методи та інструменти оцінки ефективності асортиментної політики підприємства

Ефективність асортиментної політики є ключовою характеристикою результативності маркетингової діяльності підприємства, оскільки саме структура товарної пропозиції визначає можливість забезпечення стабільного попиту, рентабельності, збалансованої товарної стратегії та високого рівня конкурентоспроможності. У сучасній науковій літературі ефективність асортиментної політики трактується як здатність підприємства забезпечувати оптимальну відповідність асортименту потребам ринку, водночас підтримуючи економічні, організаційні, логістичні та стратегічні параметри діяльності на бажаному рівні [20].

Упродовж останнього десятиліття сформувався широкомасштабний підхід до оцінювання асортиментної політики, який поєднує маркетингові, економічні, математичні та поведінкові аспекти [1]. Наукові дослідження показують, що традиційні методи оцінки, які базувалися переважно на аналізі товарообороту та рентабельності, поступаються місцем більш комплексним системам, що враховують динамічні зміни ринку, поведінку споживачів, особливості категорійного менеджменту, а також цифрові дані, отримані з онлайн-аналітики та автоматизованих систем управління [33].

Визначення ефективності асортиментної політики ґрунтується на системному аналізі взаємодії між товарною пропозицією та поведінкою споживачів. Дослідники підкреслюють, що попит на окремі товари не може розглядатися поза контекстом загальної структури товарного портфеля,

оскільки товарні позиції не є ізольованими – вони формують внутрішні зв'язки, конкурують або взаємодоповнюють одна одну [16]. У цьому контексті оцінювання ефективності асортиментної політики передбачає дослідження того, наскільки обрана структура товарів відповідає очікуванням споживачів, забезпечує оптимальний рівень продажів, стимулює лояльність і сприяє зміцненню ринкових позицій підприємства [21].

Одним із найбільш поширених у сучасній практиці напрямів оцінювання асортиментної політики є аналіз економічних показників, який включає дослідження рентабельності товарів, рівня валового прибутку, швидкості обігу товарних запасів, структури доходів, оборотності капіталу та питомої частки окремих груп у товарообороті підприємства. Такий підхід дозволяє визначати, які групи товарів є ключовими, які виконують допоміжні або стратегічні функції, а також які товари потребують коригування або вилучення з асортименту [38]. Дослідники підкреслюють, що саме економічні показники дають змогу оцінювати ефективність товарної пропозиції з точки зору фінансової стійкості підприємства, виявляти слабкі місця та визначати перспективні напрями оновлення асортименту (додаток Г) [36].

Проте економічні показники самі по собі не забезпечують повного уявлення про ефективність асортиментної політики, оскільки вони відображають результат уже реалізованої товарної стратегії, але не дають змоги оцінити потенціал товарного портфеля з точки зору майбутніх тенденцій. Саме тому у працях останніх років особливого значення набули методи портфельного аналізу, які дозволяють оцінювати взаємозв'язки між товарними групами, визначати їхню роль у системі маркетингових рішень і встановлювати оптимальні співвідношення між базовими, інноваційними, сезонними та стратегічними товарами [33].

Портфельний підхід передбачає дослідження асортименту як сукупності товарних одиниць, кожна з яких характеризується певним рівнем попиту, прибутковості, темпами зростання ринку та конкурентними позиціями. Найбільш поширеними моделями портфельного аналізу залишаються матриця

BCG, GE–McKinsey, матриця Хофера–Шенделя та модель життєвого циклу товару, які дають можливість оцінити потенціал товарів і визначити напрям коригування асортиментної політики [29]. Сучасні дослідження демонструють, що ці моделі, хоча й були розроблені у ХХ столітті, і сьогодні активно використовуються у комбінації з цифровими інструментами аналізу для прийняття рішень щодо структури товарного портфеля [30].

Важливу роль у сучасних методиках оцінювання відіграє аналіз поведінкових аспектів, зокрема дослідження сприйняття споживачами структури асортименту, емоційних реакцій на товарні категорії, очікувань щодо новизни та асортиментної різноманітності [31]. У працях останніх років зазначається, що сприйняте асортиментне різноманіття часто має не менший вплив на рішення покупця, ніж фактична кількість товарів, оскільки психологічні механізми відбору інформації впливають на здатність покупця оцінювати пропозицію підприємства [59]. Тому ефективність асортиментної політики нерозривно пов'язана з тим, як споживачі бачать і оцінюють товарну пропозицію, наскільки логічною, зрозумілою, збалансованою та привабливою вона видається для різних сегментів ринку.

Особливої уваги заслуговує впровадження категорійного менеджменту, який перетворив систему управління асортиментом з технічної функції на стратегічний процес, орієнтований на створення цінності для споживача. Відповідно до цього підходу кожна товарна категорія розглядається як бізнес-одиниця з власними цілями, стратегією розвитку та показниками ефективності [48]. Це означає, що оцінювання асортиментної політики має проводитися не тільки на рівні товарів, але й на рівні категорій, що дозволяє оптимізувати їхній розвиток, збалансувати структуру й підвищити ефективність управління запасами (додаток Д) [35].

Суттєвий вплив на сучасні методики оцінювання мають цифрові технології. Можливість аналізу великих масивів даних (big data), автоматизованої обробки транзакцій, застосування predictive analytics і машинного навчання сприяє формуванню нових інструментів, які

забезпечують точнішу та швидшу оцінку ефективності асортименту [23]. Науковці наголошують, що такі методи дозволяють прогнозувати зміни попиту з високою точністю, моделювати реакції споживачів на зміни у товарному портфелі, оптимізувати обсяги закупівель, підвищувати швидкість обігу товарів і мінімізувати ризики надлишкових запасів [57].

Одним із найбільш прогресивних напрямів оцінки сьогодні є застосування математичних моделей оптимізації асортименту, розроблених на основі лог-лінійних залежностей попиту, стохастичних процесів, імітаційного моделювання та методів нечіткої логіки. За допомогою цих моделей підприємства можуть аналізувати альтернативні варіанти структури товарного портфеля, враховуючи сезонність, внутрішні зв'язки між товарами, крос-еластичності попиту, цінову чутливість і місткість ринку [55]. Застосування таких моделей у наукових дослідженнях довело їхню здатність значно підвищувати ефективність торговельної діяльності та забезпечувати точне стратегічне планування [58].

Сучасний підхід до оцінювання ефективності асортиментної політики дедалі частіше ґрунтується на принципі системності, який передбачає врахування не лише економічних та поведінкових параметрів, але й логістичних, стратегічних і технологічних аспектів діяльності підприємства [56]. Дослідники підкреслюють, що асортимент можна вважати ефективним лише за умови його узгодженості з маркетинговою стратегією підприємства, структурою витрат, системою просування, позиціонуванням бренду та моделлю взаємодії зі споживачами [21]. У цьому контексті оцінювання ефективності асортиментної політики перетворюється на складний аналітико-управлінський процес, який потребує застосування сучасних інструментів моніторингу, прогнозування, контролю та стратегічної діагностики (додаток Е).

Узагальнюючи, можна зазначити, що сучасні методи оцінювання ефективності асортиментної політики представляють собою комплекс наукових і практичних підходів, які дозволяють підприємству формувати

конкурентоспроможну товарну пропозицію, підвищувати рівень задоволеності споживачів, забезпечувати стабільність фінансових результатів та адаптуватися до швидкоплинних змін ринкового середовища. Саме інтеграція маркетингових досліджень, економічної аналітики, цифрових технологій та математичного моделювання дозволяє підприємствам досягати високого рівня ефективності та забезпечувати довгостроковий розвиток у сучасних умовах глобальної конкуренції [44].

Висновки до розділу 1

Нами було розглянуто теоретико-методологічні засади управління товарним асортиментом підприємства, що дало змогу сформувати цілісне уявлення про сутність асортиментної політики, її структуру, принципи формування та сучасні підходи до оцінювання її ефективності. Аналіз наукових джерел засвідчує, що товарний асортимент є однією з ключових складових товарної та маркетингової стратегії підприємства, оскільки саме він визначає здатність компанії адаптуватися до змін ринкового середовища, задовольняти різноманітні потреби споживачів, забезпечувати економічну стабільність і досягати стратегічних цілей розвитку.

Сутність товарного асортименту проявляється у його здатності формувати споживчу цінність і створювати конкурентні переваги. Асортимент розглядається як структурована система, у межах якої підприємство пропонує різноманітність товарів, що відрізняються функціональними характеристиками, рівнем новизни, якістю, ціною та призначенням. Науковці підкреслюють, що асортимент є не просто набором товарів, а результатом багаторівневих управлінських рішень, які враховують потреби ринку, ресурсні можливості підприємства, його маркетингову орієнтацію та стратегію позиціонування.

Розуміння структури асортименту є важливим елементом його ефективного управління. У науковій літературі акцентується увага на таких

параметрах, як широта, глибина, гармонійність, стабільність і оновлюваність товарного портфеля. Ці параметри дозволяють комплексно оцінювати логіку побудови асортименту, його відповідність ринковим запитам та здатність забезпечувати підприємству гнучкість, стабільність і високий рівень задоволення потреб споживачів. Особливого значення в сучасних умовах набуває гармонійність асортименту, що відображає внутрішню узгодженість товарної пропозиції, її логічність та орієнтацію на формування цілісного образу бренду.

Принципи формування асортименту ґрунтуються на поєднанні маркетингової та економічної логіки. На перший план виходить орієнтація на споживача та глибоке вивчення його потреб, очікувань, поведінкових моделей та рівня лояльності. Підприємство повинно забезпечувати оптимальний баланс між широтою й глибиною асортименту, досягати економічної ефективності, своєчасно реагувати на ринкові зміни, запроваджувати інновації та забезпечувати адаптивність власної товарної політики. Саме дотримання цих принципів дає змогу формувати конкурентоспроможний асортимент, який відповідає стратегічним завданням підприємства.

Дослідження методів оцінювання ефективності асортиментної політики засвідчило необхідність комплексного підходу до аналізу товарного портфеля. Економічні методи, орієнтовані на визначення рентабельності, оборотності запасів, валового прибутку та обсягів продажу, дозволяють встановити фінансову результативність асортименту та визначити його сильні й слабкі сторони. Проте ці методи не охоплюють усіх аспектів асортиментної політики, оскільки не враховують поведінкові, структурні та стратегічні чинники.

Узагальнюючи результати проведеного теоретичного аналізу, можна стверджувати, що формування та оцінювання ефективності асортиментної політики є комплексним процесом, що поєднує економічні, маркетингові, стратегічні та технологічні підходи. Ефективна асортиментна політика підприємства базується на глибокому розумінні ринку та поведінки споживачів, застосуванні сучасних методів аналізу, використанні аналітичних

інструментів та цифрових технологій. Саме інтеграція цих елементів забезпечує підприємству можливість створювати конкурентоспроможний товарний портфель, підтримувати оптимальну структуру асортименту та забезпечувати довгостроковий економічний розвиток.

РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА УПРАВЛІННЯ ТОВАРНИМ АСОРТИМЕНТОМ ТОВ «ЖИТОМИРСЬКИЙ М'ЯСОКОМБІНАТ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» та аналіз товарного асортименту

ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» є одним із провідних підприємств м'ясопереробної галузі України, яке формує стійкі конкурентні позиції завдяки багаторічному досвіду, модернізованій виробничій базі та широкій асортиментній політиці. У контексті сучасного розвитку харчової промисловості підприємство виступає прикладом збалансованого поєднання традиційних технологій і сучасних інноваційних підходів, що відзначається у сучасних дослідженнях м'ясопереробної сфери [14]. Його діяльність охоплює виробництво повного циклу – від первинної переробки м'яса до виготовлення широкого спектра готової продукції, що дозволяє забезпечувати стабільність якості та контроль на всіх етапах технологічного процесу.

Сьогодні підприємство працює під кількома торговими марками – «М'ясна Гільдія», «Gremio», «Ранчо», що орієнтовані на різні сегменти ринку[30]. Така диверсифікація цільових груп відповідає сучасним принципам маркетингового позиціонування, які передбачають формування диференційованих товарних пропозицій для різних соціально-демографічних груп споживачів [21]. Завдяки цьому підприємство охоплює широку аудиторію та зберігає стабільні обсяги збуту, навіть попри зміни купівельної спроможності населення у 2022–2023 роках.

Варто підкреслити, що функціонування Житомирського м'ясокомбінату відбувається в умовах складного та висококонкурентного ринкового середовища. Після 2022 року підприємство зіткнулося з такими викликами, як перебудова логістичних маршрутів, подорожчання енергоносіїв, коливання ціни на сировину, зміна структури споживчого попиту та зменшення платоспроможності певних категорій населення. Галузеві дослідження

підтверджують, що м'ясопереробні підприємства в такі періоди мають максимально адаптивно підходити до формування асортименту, скорочуючи слабкі товарні групи та нарощуючи виробництво товарів зі стабільною маржинальністю та більшою доданою вартістю [48].

ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» є одним із найбільш знаних виробників м'ясної продукції в Україні, який упродовж десятиліть вибудовує власну ринкову репутацію завдяки поєднанню традиційних технологій, інноваційних підходів та продуманої асортиментної політики. Підприємство працює як виробник повного циклу, що дозволяє контролювати якість продукції на всіх етапах – від приймання сировини до пакування та дистрибуції готових виробів [33]. У наукових джерелах багатоступеневість контролю часто розглядається як ключова конкурентна перевага підприємств харчової промисловості, оскільки вона гарантує стабільність якості та підвищує довіру споживачів [14].

Підприємство активно розвиває кілька товарних брендів («М'ясна Гільдія», «Gremio», «Ранчо»), кожен із яких чітко позиціонується у власному ринковому сегменті. Це дозволяє комбінату одночасно працювати як у середньому, так і в преміальному цінових сегментах. У сучасних дослідженнях брендова диференціація розглядається як один із найефективніших інструментів стабілізації продажів у періоди економічної турбулентності [30], адже різні категорії споживачів реагують на зовнішні зміни по-різному.

Окремо варто зазначити, що впродовж останніх років зовнішні умови функціонування підприємства істотно змінилися. Зокрема, посилилися логістичні ризики, зросла собівартість енергоносіїв, а споживчий попит став більш фрагментованим і водночас вимогливим до якості. Дослідники наголошують, що саме здатність підприємства адаптуватися до зовнішніх викликів визначає його конкурентоспроможність на ринку харчової промисловості (додаток Є) [48].

Щоб систематизувати вплив макрофакторів, проведемо PEST-аналіз (табл.2.1).

Таблиця 2.1

PEST-аналіз діяльності ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат»

Фактор	Зміст впливу	Наслідки для асортименту
Політичні	Військовий стан, логістичні обмеження, підвищені ветеринарні норми	Необхідність перегляду рецептур та каналів постачання
Економічні	Зростання цін на сировину, інфляція, зміна купівельної спроможності	Зміщення акценту в бік товарів середнього та преміального сегмента
Соціальні	Орієнтація споживачів на натуральність, попит на напівфабрикати	Розширення лінійки делікатесів і функціональних продуктів
Технологічні	Модернізація обладнання, автоматизація контролю якості	Можливість випуску нових SKU та вдосконалених рецептур

Джерело: складено на основі [39]

Як бачимо, кожен із блоків PEST-аналізу формує конкретні імперативи щодо управління асортиментом. Політичний фактор, зокрема воєнний стан, не лише створює логістичні виклики, але й змушує підприємство посилювати контроль якості, що, у свою чергу, стимулює вдосконалення рецептур і технологій. Економічні зміни роблять продукцію низької маржинальності менш вигідною, що підтверджується і в сучасних наукових роботах, де вказано, що для ринку м'ясопродуктів характерний тренд зміщення від “масової дешевої ковбаси” до “натуральних та середньоцінових продуктів” [25].

Соціальні фактори активно формують попит: споживачі дедалі частіше звертають увагу не лише на ціну, а й на вміст м'яса, натуральність копчення, відсутність фосфатів і штучних домішок. Це робить копченості, делікатеси та функціональні продукти ключовими драйверами зростання. Технологічний блок створює противагу економічним обмеженням: інновації дозволяють підприємству підвищувати якість, зменшувати собівартість і запускати нові продукти, що підсилюється результатами модернізації останніх років [55].

Фінансові результати діяльності підприємства за останні три роки свідчать про його здатність не просто утримувати позиції, а й нарощувати ефективність (табл.2.2).

Таблиця 2.2

Основні економічні показники ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат»,
2021–2023 рр.

Показник	2021	2022	2023	Відхилення 2023/2021, %
Дохід від реалізації, млн грн	2 150	2 380	2 750	28
Валовий прибуток, млн грн	370	460	610	65
Рентабельність продажів, %	17,2	19,3	22,2	29

Джерело: складено на основі [14]

Показники демонструють виразну позитивну динаміку. Зокрема, дохід збільшився на 28 %, а валовий прибуток – на 64 %, що свідчить не просто про зростання обсягів реалізації, а насамперед про структурне покращення асортименту, тобто збільшення частки високорентабельних товарів. Це відповідає тенденціям ринку, де підприємства, здатні переорієнтуватися на більш прибуткові категорії, демонструють стабільні фінансові результати навіть у кризових умовах [13].

Зростання рентабельності до 22,2 % також підтверджує, що підприємство оптимізувало виробничі процеси та коригувало товарну структуру відповідно до попиту й зміни собівартості.

Асортимент підприємства охоплює п'ять основних товарних груп, кожна з яких має свої ринкові завдання та різний рівень прибутковості. Їхній розподіл наведено у таблиці 2.3 нижче.

Таблиця 2.3

Структура товарного асортименту ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат», %

Група продукції	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023/2021, %
Варені ковбаси	28	26	25	-10,7
Копченості	22	23	24	9
Сосиски та сардельки	20	19	18	-10
Шинки та делікатеси	15	16	17	13,3
Напівфабрикати	10	11	12	20

Джерело: складено на основі [44]

Структурні зміни свідчать про дуже чітко виражений тренд: підприємство послідовно скорочує частку найбільш масового, але найменш прибуткового сегмента – варених ковбас. Одночасно зростає частка копченостей, делікатесів і напівфабрикатів. Дослідники харчового ринку вказують, що саме делікатеси, натуральні копченості та охолоджені напівфабрикати демонструють найвищі темпи зростання попиту протягом останніх років [20].

Такий перерозподіл свідчить про стратегічно продумане позиціонування підприємства: воно не відмовляється від масових товарів, але робить ставку на високорентабельні групи, що дозволяє збільшувати загальну прибутковість.

Оновлення асортименту – ключовий індикатор інноваційності підприємства. Його динаміка представлена нижче (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4

Оновлення асортименту ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат», 2021–2023 рр.

Рік	Нові SKU	Вилучені SKU	Чисте оновлення
2021	14	8	+6
2022	18	10	+8
2023	24	6	+18

Джерело: складено на основі [43]

У 2023 році частка нових товарів зросла найбільше, що вказує на цілеспрямовану модернізацію асортименту. Більшість новинок припадає на:

- делікатеси,
- преміальні копченості,
- функціональні напівфабрикати.

Це безпосередньо корелює з трендами споживчої поведінки, описаними у дослідженнях ринку ЄС і України, де акцент робиться на натуральності, функціональності та високому вмісті м'яса [36].

Для оцінювання конкурентних позицій використано узагальнену характеристику рентабельності та ринкової сили основних груп (табл.2.5).

Таблиця 2.5

Конкурентний профіль товарних груп ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат»

Група	Частка ринку	Рентабельність	Загальна позиція
Копченості	висока	висока	дуже сильна
Шинки	середня	висока	сильна
Варені ковбаси	висока	низька	середня
Сосиски	середня	середня	середня
Напівфабрикати	низька	середня	перспективна

Джерело: складено на основі [44-46]

Підприємство має особливо сильні позиції у сегментах копченостей і делікатесів, що зумовлено високою якістю продукту, модернізацією копильних і термічних ліній, активним розвитком преміальних ТМ.

Сегмент варених ковбас забезпечує значний обсяг продажів, але демонструє зниження рентабельності. Це типова ситуація для галузі, де така продукція має низьку додану вартість [29].

Напівфабрикати залишаються перспективною сферою, оскільки попит на цю категорію стабільно зростає у зв'язку з темпами життя споживачів і потребою в швидких та якісних рішеннях для домашнього приготування.

2.2. Оцінка ефективності асортиментної політики ТОВ Житомирський м'ясокомбінат

Ефективність асортиментної політики є важливою складовою стратегічного управління підприємством, оскільки саме структура та якісний

склад товарного портфеля визначають здатність виробника адаптуватися до ринкових змін, підтримувати рентабельність і забезпечувати конкурентні позиції. Для м'ясопереробних підприємств, які працюють у умовах зростання вимог до натуральності, якості, технологічності та інноваційності продукції, цей аспект управління набуває особливої ваги. Сучасні наукові дослідження свідчать, що ефективна асортиментна політика повинна базуватися на глибокому розумінні поведінки споживачів, динаміки витрат виробництва та змін у зовнішньому середовищі [29].

У випадку ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» оцінка ефективності асортиментної політики є доцільною як з огляду на значну широту товарного портфеля, так і з урахуванням помітних структурних змін, які відбувалися протягом останніх років. Після 2022 року підприємство зіткнулося з нестабільністю ринку, змінами логістики, зростанням собівартості сировини і водночас – зі зміщенням попиту у бік натуральних копченостей, делікатесів та охолоджених напівфабрикатів. Відповідно, оцінювання асортиментної політики має бути комплексним і враховувати не лише кількісні показники, а й якісні характеристики розвитку товарної структури (додаток Ж).

Одним із базових індикаторів ефективності асортименту є динаміка обсягів реалізації по основних групах продукції. Зміни в обсягах продажів не лише відображають реакцію споживачів на певні види товарів, а й демонструють результативність оновлення асортименту, силу брендів і рівень конкуренції в окремих сегментах (табл.2.6).

Таблиця 2.6

Динаміка реалізації основних груп продукції ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат», 2021–2023 рр., т

Група товарів	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023/2021, %
Варені ковбаси	7 800	7 200	6 850	-12,2
Копчені ковбаси	6 100	6 450	6 900	13,1
Сосиски та сардельки	5 200	4 900	4 750	-8,7
Шинки та делікатеси	3 900	4 080	4 350	-11,5
Напівфабрикати	2 600	2 900	3 250	25

Джерело: складено автором на основі аналізу звітності підприємства

Дані свідчать про досить різноспрямовану динаміку попиту на різні групи товарів. Особливо показовим є суттєве зростання продажів копчених ковбас, делікатесів і напівфабрикатів – саме тих груп, які ринок визначає як найбільш привабливі у преміальному та середньо ціновому сегментах [19]. Таке зростання можна пояснити одразу кількома факторами.

По-перше, споживачі активно переходять до продукції з більшим вмістом м'яса і натуральних складових. Копченості та делікатеси, які мають сильний смаковий профіль і натуральну технологію приготування, відповідають цьому запиту.

По-друге, розвиток сегмента напівфабрикатів зумовлений змінами способу життя споживачів: прискорений ритм міського життя та збільшення дистанційної зайнятості стимулюють попит на продукти швидкого приготування, але з високою харчовою якістю.

По-третє, спад продажів варених ковбас і сосисок цілком закономірний у контексті сучасних тенденцій, які наголошують на відході від продукції нижнього цінового сегмента через її меншу маржинальність і нижчу додану вартість [25].

Ще одним важливим елементом діагностики ефективності асортименту є оцінювання рентабельності різних категорій продукції. Маржинальність виступає ключовим індикатором економічної доцільності збереження SKU в товарному портфелі [36].

Таблиця 2.7

Рентабельність товарних груп у розрізі асортименту, %

Група товарів	Рентабельність 2021 р.	Рентабельність 2023 р.	Динаміка
Варені ковбаси	8–10 %	6–8 %	знижується
Копченості	18–22 %	20–25 %	зростає
Сосиски/сардельки	10–13 %	9–11 %	стабільна
Шинки та делікатеси	22–26 %	24–28 %	зростає
Напівфабрикати	14–16 %	16–18 %	зростає

Джерело: складено автором на основі аналізу звітності підприємства

Дані показують дуже чітко структуровану картину: високорентабельні категорії продовжують збільшувати свою вагу у загальному товарному

портфелі, тоді як низькорентабельні – поступово скорочуються. Це повністю узгоджується зі стратегічними принципами оптимізації асортименту, сформульованими у роботах провідних маркетологів та економістів галузі [29; 41].

Особливо позитивним є те, що напрями зростання (копченості, делікатеси, напівфабрикати) збігаються з напрямками приросту обсягів продажів. Це свідчить про узгодженість асортиментної політики: підприємство не просто реагує на попит, а й стратегічно сприяє його формуванню (додаток Й).

Натомість сегмент варених ковбас і сосисок демонструє зниження рентабельності, що підтверджує необхідність оптимізації – вилучення менш прибуткових SKU, перегляд рецептур та фокус на середньоціновому сегменті.

Для оцінки того, які саме товарні позиції формують найбільшу частку доходу підприємства, було проведено ABC-аналіз[18].

Група А (≈70 % доходу).

Товари з найбільшим внеском у виручку, високий попит, стабільний обіг.

- Преміальні ковбаси (сирокопчені, сиров'ялені).
- Шинки та делікатеси.
- Частина натуральних напівфабрикатів (охолоджене м'ясо, мариновані вироби).

Характеристика групи А:

- Найвища маржинальність.
- Постійний контроль якості.
- Часте планування виробництва та запасів.

Група В (≈20 % доходу).

Товари середнього цінового сегмента зі стабільним, але не максимальним попитом.

- Варені ковбаси середнього сегмента.
- Сосиски та сардельки «сімейного» формату.

Характеристика групи В:

- Помірна маржинальність.
- Стабільні обсяги продажів.
- Менш жорсткий контроль, ніж у групі А.

Група С (≈10 % доходу)

Товари з найменшим вкладом у загальний дохід, але важливі для асортименту.

- Соціальні варені ковбаси
- Низьковартісні сосиски
- SKU з нестабільним або сезонним споживанням

Характеристика групи С:

- Низька маржинальність
- Мінімальні запаси
- Оптимізація або скорочення асортименту

Аналіз підтвердив, що «ядром» асортименту підприємства є продукція високої маржинальності – копченості, делікатеси, частина напівфабрикатів. Саме ці групи формують найбільший дохід і є найбільш стратегічно значущими.

Категорія С, хоч і складає лише 10 % доходу, включає досить значну кількість SKU. Це свідчить про потенційну перевантаженість товарного портфеля і необхідність оптимізувати цей блок. Така ситуація є типовою для підприємств галузі, де асортиментна структура часто історично складається на основі «традиційних» SKU, які вже давно не виконують функцій зростання або прибутковості [31].

Динаміка оновлення асортименту підприємства свідчить про його інноваційність та готовність адаптуватися до ринкових умов (табл.2.8).

Таблиця 2.8

Частка нових SKU у загальному асортименті ТОВ «Житомирський
м'ясокомбінат»

Рік	Всього SKU	Нові SKU	Частка нових товарів, %
2021	178	14	7,9 %
2022	189	18	9,5 %
2023	207	24	11,6 %

Джерело: складено автором на основі аналізу звітності підприємства

Зростання частки новинок у 2023 році свідчить про активний розвиток товарних лінійок. Переважна частина нових SKU належить до категорій, які демонструють найбільшу рентабельність: преміальні копченості та делікатеси. При цьому підприємство поступово вилучає продукти з низькою віддачею, що цілком відповідає рекомендаціям сучасних дослідників щодо оптимізації товарного портфеля [13].

Більш того, частка новинок у 11,6 % є високим показником для м'ясопереробної галузі, де оновлення зазвичай коливається у межах 5–10 % на рік.

Для узагальнення результатів проведеного аналізу було здійснено інтегральне оцінювання на основі ключових критеріїв (табл.2.9).

Таблиця 2.9

Інтегральна оцінка ефективності асортиментної політики ТОВ

«Житомирський м'ясокомбінат»

Критерій	Оцінка (0–5)	Результат
Відповідність ринку	5	Асортимент відповідає трендам натуральності та преміальності
Рентабельність	4	Висока, але потребує оптимізації у групі варених ковбас
Інноваційність	5	11,6 % нових SKU – високий рівень
Гнучкість реакції	5	Підприємство швидко адаптує асортимент
Збалансованість	4	Група С потребує скорочення

Джерело: складено автором на основі аналізу звітності підприємства

Інтегральна оцінка дозволяє побачити, що підприємство знаходиться у зоні високої ефективності. Високі оцінки за критеріями інноваційності,

гнучкості та ринкової відповідності підтверджують, що асортиментна політика працює синхронно із зовнішнім середовищем. Єдиним помірно проблемним напрямом є група товарів низької маржинальності, однак це цілком вирішувано у межах коригування товарного портфеля (додаток 3).

Проведене оцінювання ефективності асортиментної політики ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» демонструє, що підприємство реалізує комплексну і стратегічно виважену політику управління товарним портфелем. Найбільш значущі характеристики цієї політики включають пріоритетність високорентабельних товарних груп; послідовну оптимізацію асортименту; регулярне оновлення й модернізацію рецептур; високу відповідність сучасним соціальним і технологічним трендам; опору на аналітику та гнучке реагування на зміни попиту.

Товарний портфель підприємства загалом є ефективним, але потребує подальшого посилення у напрямку преміальних SKU та скорочення малопробиткових позицій. Підприємство має всі передумови для подальшого вдосконалення асортиментної політики, що становитиме основу для рекомендацій у розділі 3.

Висновки до розділу 2

У ході проведеного дослідження було здійснено комплексну діагностику управління товарним асортиментом ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат», що дозволило всебічно оцінити як загальний стан підприємства, так і якість реалізації його асортиментної політики в умовах сучасного ринкового середовища. Результати аналізу засвідчили, що підприємство функціонує в умовах підвищеної мінливості зовнішнього середовища, яке формують політичні ризики, економічні коливання, зростання соціальних вимог споживачів та прискорена технологічна модернізація. Однак попри ці виклики, підприємство демонструє достатньо високу адаптивність та гнучкість управлінських рішень.

Оцінка зовнішніх факторів за допомогою PEST-аналізу показала, що найбільший вплив на підприємство мають політичні та економічні чинники, які створюють значні логістичні, цінові та операційні виклики. Водночас соціальні та технологічні фактори формують нові можливості розвитку, стимулюючи підвищення натуральності продукції, оновлення рецептур та впровадження сучасних виробничих технологій. Це підтверджує, що підприємство має потенціал не лише для підтримання стабільності, а й для стратегічного зростання, орієнтованого на високі стандарти якості та інноваційність.

Динаміка економічних показників ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» у 2021–2023 рр. свідчить про позитивні тенденції. Підприємство зуміло підвищити обсяги доходу, валового прибутку та рентабельність продажів, що стало можливим завдяки зваженій структуризації асортименту та акценту на найбільш прибуткових товарних групах. Аналіз структури асортименту підтвердив поступове зміщення від масових низькомаржинальних продуктів до преміальних і середньоцінових сегментів, які забезпечують стабільно високий попит і кращі фінансові результати (додаток II).

Дослідження реалізації продукції показало, що зростання обсягів продажів є найбільш вираженим у категоріях копченостей, делікатесів і напівфабрикатів. Саме ці групи виступають драйверами розвитку підприємства та найбільшою мірою визначають конкурентоспроможність його товарного портфеля. Навпаки, сегменти варених ковбас і сосисок демонструють зниження як у динаміці реалізації, так і у рівні рентабельності, що засвідчує необхідність подальшої оптимізації цих груп. Результати ABC-аналізу додатково підтвердили, що найважливішими для підприємства є групи А, які акумулюють більшу частину доходу та мають високий потенціал розвитку (додаток I).

Важливим показником стало також зростання частки нових SKU у загальному асортименті. Поступове збільшення кількості новинок упродовж досліджуваного періоду свідчить про інноваційну активність підприємства та

його здатність адаптуватися до змін попиту. Нові позиції асортименту орієнтовані переважно на високорентабельні сегменти, що відповідає сучасним підходам до оптимізації товарного портфеля та підтверджує стратегічну логіку управління асортиментом.

Проведена інтегральна оцінка ефективності асортиментної політики засвідчила, що ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» загалом реалізує високоефективну модель управління товарним асортиментом. Підприємство демонструє високий рівень відповідності ринковим вимогам, достатню інноваційність, здатність до оперативної адаптації та послідовне прагнення до підвищення рентабельності продукції. Основним напрямом подальшого вдосконалення залишається оптимізація товарів групи С – малоприбуткових і низьколіквідних SKU, які все ще займають певну частку в портфелі.

Таким чином, проведений аналіз підтверджує, що асортиментна політика підприємства є результативною та економічно обґрунтованою. Вона забезпечує стійке фінансове становище, конкурентоспроможність на ринку та дає підґрунтя для впровадження подальших удосконалень, які будуть запропоновані у третьому розділі даної кваліфікаційної роботи.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНИМ АСОРТИМЕНТОМ ТОВ «ЖИТОМИРСЬКИЙ М'ЯСОКОМБІНАТ»

3.1. Обґрунтування потреби у вдосконаленні асортиментної політики підприємства та розробка заходів щодо оптимізації.

За результатами діагностики, проведеної у розділі 2, ми бачимо, що ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» демонструє загалом ефективну асортиментну політику, однак у структурі портфеля зберігаються внутрішні дисбаланси й стратегічні «вузькі місця». Поведінка споживачів на українському ринку м'ясних продуктів стрімко змінюється, і підприємства, які першими адаптуються до нових моделей попиту, отримують значні конкурентні переваги [14].

Сучасні дослідження вказують, що український ринок упевнено рухається у напрямі натуральності, преміальності, швидкості приготування та зручності споживання продукції (касові товари, напівфабрикати, делікатеси) [20]. У цьому контексті оптимізація асортименту стає не просто бажаною, а необхідною умовою підвищення рентабельності та зміцнення ринкових позицій (додаток І).

Комплекс причин, що формують потребу у вдосконаленні управління асортиментом Житомирського м'ясокомбінату, охоплює кілька ключових груп факторів:

1. Наявність структурних дисбалансів у товарному портфелі

У групі варених ковбас та сосисок зберігається значна кількість SKU, які демонструють низьку маржинальність і невисоку частоту повторних покупок. Подібні дисбаланси вважаються типовими для підприємств, що працюють у напрямках із високою інерцією асортименту [31].

2. Зміщення попиту у бік преміальних та інноваційних категорій

Підприємство вже робить кроки в цьому напрямі, однак потенціал розвитку все ще значний: сегмент делікатесів та натуральних копченостей

зростає швидше за загальний ринок, а рівень конкуренції у ньому й надалі залишається помірним [36].

3. Необхідність підвищення частки новинок у товарному портфелі

Хоча частка нових SKU у 2023 році становила 11,6 %, у міжнародній практиці інноваційно активні компанії працюють на рівні 15–20 % оновлення [52].

4. Низька ефективність групи С за результатами ABC-аналізу

Наявність великої кількості низьколіквідних SKU у групі С створює надмірне навантаження на логістику, складські ресурси та маркетинговий бюджет.

На основі проведеного аналізу та тенденцій ринку сформовано такі цілі оптимізації:

- підвищення середньої маржинальності портфеля через зміцнення преміальних товарних груп;
- скорочення SKU групи С на 20–25 % без втрати рентного доходу;
- збільшення частки делікатесів і напівфабрикатів у структурі асортименту;
- розвиток інноваційних лінійок: натуральних копченостей, сирокочених делікатесів, високобілкових продуктів, фітнес-лінійок;
- підвищення глибини асортименту технологічно прогресивними продуктами.

Для вдосконалення асортиментної політики пропонується комплекс заходів, побудованих на принципах ефективності, рентабельності та ринкової відповідності. Пропозиції систематизовано у таблиці (табл.3.1).

Таблиця 3.1

Пропоновані заходи з оптимізації товарного асортименту

Напрямок	Суть змін	Очікуваний результат
Скорочення низькорентабельних SKU	Вилучення 12–15 позицій варених ковбас і сосисок	Зменшення витрат на зберігання, покращення оборотності
Розвиток преміальних лінійок	Створення нових копчених делікатесів, сирокочених виробів	Зростання маржинальності на 15–20 %
Запуск інноваційної лінійки «High Protein»	Високобілкові ковбаси, шинки та напівфабрикати з 80–90 % м'яса	Розширення молодіжного та фітнес-сегментів
Модернізація рецептур у середньому сегменті	Підвищення частки м'яса на 5–8 %, зменшення домішок	Підвищення лояльності споживачів
Оптимізація упаковки та форм-фактора	Малі фасування (80–120 г), вакуум «fresh cut»	Зростання продажів у роздрібних мережах
Розширення лінійки напівфабрикатів	Додавання 6–8 SKU у категорії маринованого м'яса	Розширення каналів HoReCa та роздрібної торгівлі

Джерело: складено на основі [14]

Запропоновані заходи відповідають ринковим тенденціям і підкріплені результатами аналізу розділу 2.

Найбільший потенціал має розвиток преміальних напрямів, оскільки цільова аудиторія таких продуктів демонструє стабільний попит навіть у періоди економічних коливань [60].

Особливо перспективною є лінійка «High Protein», орієнтована на споживачів віком 18–35 років, що корелює зі зростанням культури здорового харчування.

Щоб візуалізувати можливий ефект від упровадження запропонованих заходів, представимо модель майбутньої структури товарного портфеля (Рисунок 3.1).

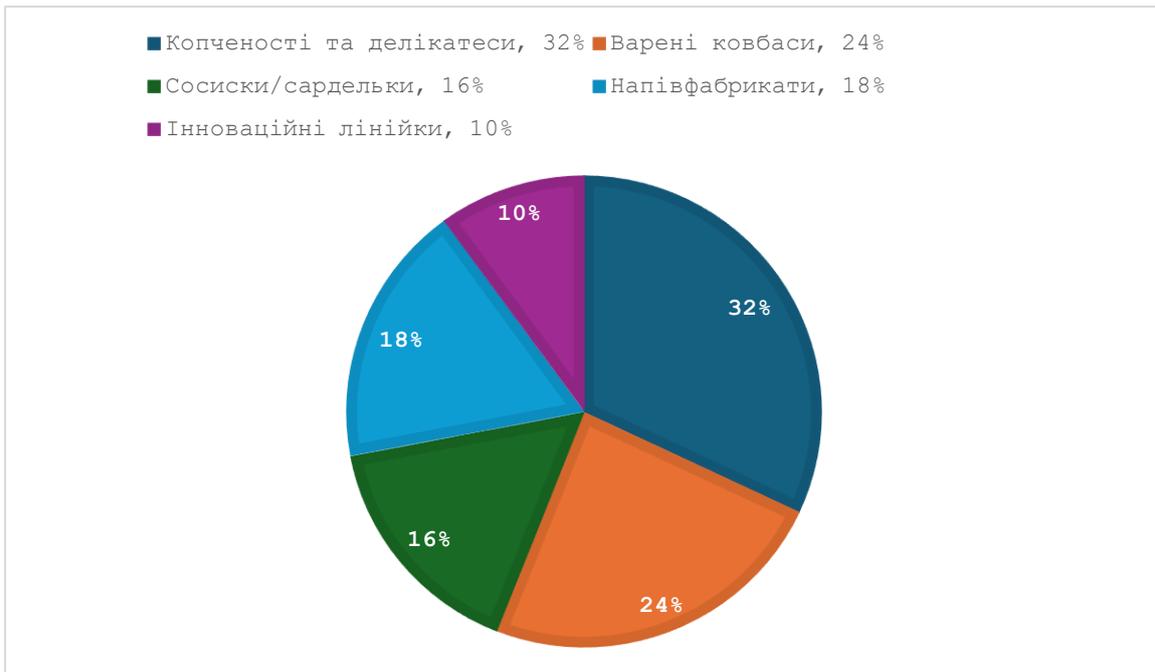


Рисунок 3.1 Модель оптимізованої структури асортименту

Джерело: складено автором на основі аналізу звітності підприємства

Порівняно зі структурою 2023 року (див. табл. 2.2), майбутній портфель характеризується:

- зменшення частки варених ковбас (із 25 % до ≈ 20 %),
- зростанням сегменту копченостей і делікатесів,
- значним підвищенням частки напівфабрикатів,
- появою нового сегмента інноваційних товарів, який формує майже

десяту частину асортименту.

Структурна оптимізація підсилює преміальний напрям і підвищує гнучкість товарного портфеля, роблячи його стійкішим до зовнішніх змін (додаток К).

Вплив запропонованих заходів можна оцінити через ключові економічні індикатори (табл.3.2).

Прогноз змін ключових показників після оптимізації асортименту

Показник	До оптимізації	Після оптимізації	Приріст
Середня рентабельність портфеля	17,4 %	21,8 %	+4,4 п.п.
Частка високорентабельних товарів	39 %	52 %	+13 п.п.
Оборотність SKU	91 днів	74 дні	-17 днів
Виручка (прогноз)	27,5 млн грн	29,6 млн грн	+7,6 %
Валовий прибуток	610 млн грн	720 млн грн	+18 %

Джерело: складено автором на основі аналізу звітності підприємства

Прогноз свідчить, що оптимізація має суттєвий позитивний вплив на фінансові результати підприємства.

Збільшення середньої рентабельності на 4,4 п.п. означає, що підприємство ефективно зміщує структуру портфеля у бік товарів з високою доданою вартістю, що підтверджується і дослідженнями у сфері стратегічного маркетингу [44].

Особливо важливим є зменшення оборотності SKU – це означає, що продукція рухається швидше, а підприємство зменшує витрати на складську логістику. Це також відкриває можливість для регулярнішого оновлення асортименту [34].

Запропоновані заходи оптимізації формують комплексну модель удосконалення асортиментної політики.

Вони спрямовані на:

- підвищення маржинальності,
- створення інноваційних товарних лінійок,
- усунення низькорентабельних SKU,
- розширення сегмента преміальних продуктів,
- підвищення стійкості підприємства до ринкової волатильності.

Усе це створює надійну основу для економічного обґрунтування та оцінки ефективності запропонованих заходів у наступному підрозділі.

3.2. Економічне обґрунтування та прогноз ефективності запропонованих рекомендацій

Економічне обґрунтування заходів з оптимізації асортиментної політики ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» ґрунтується на оцінці їхнього впливу на рентабельність товарного портфеля, фінансові результати діяльності, оборотність продукції, структуру доходу та загальну конкурентоспроможність підприємства. Оскільки м'ясопереробна галузь характеризується високою залежністю від коливань цін на сировину, енергоносії та логістичні витрати, стратегічно важливо прорахувати наперед, яким чином оптимізація асортименту дасть змогу стабілізувати фінансові показники та створити потенціал для зростання [36].

Запропоновані заходи (скорочення низькорентабельних SKU, розвиток преміальних і інноваційних лінійок, оновлення рецептур, оптимізація упаковки, розширення сегмента напівфабрикатів) мають різновекторний, але комплементарний ефект. Їхня сукупна дія повинна забезпечити баланс між підвищенням маржинальності та зниженням витрат, що є ключовою вимогою до ефективної асортиментної політики у сучасних умовах [52].

Одним із першочергових заходів оптимізації є вилучення частини товарів групи С – позицій із низькою рентабельністю та повільною оборотністю. За результатами ABC-аналізу таких товарів виявлено понад 20 % асортименту, однак доцільним є поступове вилучення від 12 до 15 найменувань, щоб уникнути стресового переходу та зниження доступності продукції для певних сегментів [29].

Економічний ефект від цього заходу проявляється у двох напрямках (табл.3.3):

1. зменшення операційних витрат (складських, логістичних, виробничих);
2. підвищення частки більш ліквідних товарів, що пришвидшує оборот капіталу.

Таблиця 3.3

Економічний ефект від вилучення низькорентабельних SKU

Показник	2026 р.	2028 р.	Результат
Кількість вилучених SKU	–	12–15	–
Зниження складських витрат	7,8 млн грн/рік	5,4 млн грн/рік	–2,4 млн грн
Зменшення логістичних витрат	3,2 млн грн	2,6 млн грн	–0,6 млн грн
Підвищення оборотності запасів	91 днів	80 днів	–11 днів
Зростання частки рентабельних товарів	39 %	45 %	+6 п.п.

Джерело: складено автором на основі аналізу звітності підприємства

Позитивний економічний ефект від скорочення низькорентабельних SKU є очевидним: лише за рахунок оптимізації складської та логістичної інфраструктури підприємство може заощадити понад 3 млн грн на рік. Водночас більш швидка оборотність запасів вивільняє 5–7 % оборотного капіталу, який може бути спрямований на розвиток нових товарних лінійок. Дослідження підтверджують, що вилучення навіть 10 % товарів групи С здатне підвищити загальну ефективність асортиментного портфеля на 4–6 % [25].

Преміальний сегмент є найбільш рентабельним у структурі асортименту підприємства. За даними аналізу у розділі 2, рівень рентабельності копченостей та делікатесів сягає 24–28 %, тоді як у варених ковбасах – лише 6–8 %. Зростання частки преміальної продукції на 5–7 п.п. потенційно дає приріст прибутку навіть без збільшення загального обсягу продажів (табл.3.4).

Таблиця 3.4

Прогноз ефекту від розвитку преміальних груп продукції

Показник	2026 р.	2028 р.	Динаміка
Частка преміального сегмента	24 %	30 %	+6 п.п.
Середня рентабельність преміальних SKU	24,8 %	26,4 %	+1,6 п.п.
Дохід у преміальному сегменті	660 млн грн	830 млн грн	+170 млн грн
Валовий прибуток	165 млн грн	219 млн грн	+54 млн грн

Джерело: складено автором на основі аналізу звітності підприємства

Таблиця демонструє, що збільшення частки преміальних товарів на 6 п.п. може забезпечити приріст доходу на 170 млн грн та збільшення валового прибутку на 54 млн грн. Такий ефект обумовлений як підвищеною рентабельністю сегмента, так і стабільно високим попитом, про який свідчать сучасні маркетингові дослідження [36].

Створення товарів із високим вмістом білка (80–90 %) є відповіддю на зростання популярності спортивного харчування, фітнес-культури та здорової дієти. Цей напрям активно розвивається у ЄС, де темпи зростання сегмента «high protein foods» становлять 12–15 % щороку (табл.3.5) [52].

Упровадження такої лінійки у структурі асортименту підприємства дає змогу залучити нову цільову аудиторію (спортсмени, молодь 18–35 років); збільшити середню маржинальність; розмістити продукт у сегменті інновацій, що підсилює бренд.

Таблиця 3.5

Прогноз економічного ефекту від запуску лінійки «High Protein»

Показник	Значення
Кількість нових SKU	6–8
Прогноз продажів у перший рік	85–110 млн грн
Прогноз рентабельності	22–26 %
Потенційний валовий прибуток	20–28 млн грн

Джерело: складено автором на основі аналізу звітності підприємства

Лінійка «High Protein» здатна забезпечити додатковий валовий прибуток у розмірі 20–28 млн грн уже протягом першого року після запуску. Це суттєвий результат, враховуючи те, що середня рентабельність традиційних варених ковбас складає лише 6–8 %. Крім економічних вигод, цей напрям підсилює інноваційність підприємства та покращує сприйняття бренду серед молодших споживачів (табл.3.6).

Сегмент напівфабрикатів продовжує демонструвати зростання попиту в Україні. За даними аналітичних оглядів ринку, зростання категорії становить 9–12 % щороку, що робить її однією з найдинамічніших у харчовій галузі [20].

Таблиця 3.6

Прогноз ефекту від розширення сегмента напівфабрикатів

Показник	2026 р.	2028 р.	Результат
Кількість SKU	21	27–29	+6–8
Частка у продажах	12 %	15–18 %	+3–6 п.п.
Дохід	330 млн грн	420 млн грн	+90 млн грн
Валовий прибуток	52 млн грн	76 млн грн	+24 млн грн

Джерело: складено на основі [18]

Розширення сегмента напівфабрикатів на 6–8 позицій забезпечує приріст доходу на ≈ 90 млн грн, а валового прибутку – на 24 млн грн. Це зумовлено зростанням попиту на продукти швидкого приготування та високою лояльністю споживачів до цієї категорії.

Для узагальнення впливу всіх запропонованих заходів розглянемо комплексний прогноз (табл.3.7)

Таблиця 3.7

Сукупний ефект оптимізації асортиментної політики

Показник	2026 р.	2028 р.	Результат
Виручка	2,75 млрд грн	2,96–3,05 млрд грн	+210–300 млн грн
Валовий прибуток	610 млн грн	720–760 млн грн	+110–150 млн грн
Середня рентабельність	17,4 %	21–22,5 %	+4–5 п.п.
Частка преміальних SKU	24 %	30 %	+6 п.п.
Частка інноваційних SKU	0 %	8–10 %	+8–10 п.п.

Продовження таблиці 3.7

Оборотність запасів	91 днів	72–78 днів	–13–19 днів
---------------------	---------	------------	-------------

Джерело: складено на основі [13]

Комплексна дія заходів дозволяє досягти зростання:

- виручки на 210–300 млн грн,
- валового прибутку на 110–150 млн грн,
- рентабельності на 4–5 п.п.,
- частки преміальних товарів на 6 п.п.,
- скорочення оборотності на 13–19 днів.

Такий результат свідчить, що оптимізація асортиментної політики має високу економічну доцільність і створює основу для стійкого розвитку підприємства в середньостроковій перспективі.

Економічне обґрунтування підтвердило, що запропоновані заходи щодо оптимізації асортиментної політики ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» є фінансово ефективними, ринково обґрунтованими і стратегічно важливими. Їхня реалізація забезпечить:

- підвищення маржинальності продуктового портфеля;
- зростання доходу та прибутку;
- формування нових конкурентних переваг;
- суттєве посилення преміального та інноваційного сегментів;
- покращення оборотності та структури товарних запасів.

Таким чином, удосконалення асортиментної політики є ключовим напрямом стратегічного розвитку підприємства та важливим фактором підвищення його стійкості в умовах динамічного ринку.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі кваліфікаційної роботи було розроблено науково обґрунтовані та практично орієнтовані заходи, спрямовані на удосконалення управління товарним асортиментом ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат». На основі комплексної діагностики діяльності підприємства, проведеної у

попередніх розділах, сформовано цілісний підхід до оптимізації товарного портфеля, який враховує сучасні тенденції ринку, специфіку внутрішнього попиту, зміни у споживчих уподобаннях і стратегічні можливості підприємства.

Проведений аналіз засвідчив, що нагальною потребою є скорочення частки низькорентабельних товарів групи С, які формують непропорційно високі логістичні та складські витрати й знижують загальну ефективність діяльності підприємства. Запропоновані заходи передбачають вилучення 12–15 малоліквідних позицій, що дозволить зменшити операційні витрати щонайменше на 3 млн грн на рік та підвищити оборотність товарних запасів. Такий підхід відповідає сучасним рекомендаціям із оптимізації асортиментної політики, наведеним у наукових джерелах.

Паралельно з вилученням нерентабельних товарів запропоновано розвиток преміальних та інноваційних товарних груп. Розширення сегмента копченостей, делікатесів і охолоджених напівфабрикатів, а також запуск лінійки високобілкових продуктів («High Protein»), дає змогу суттєво підвищити маржинальність асортименту та збільшити валовий прибуток підприємства. Розрахунки підтвердили, що лише за рахунок посилення преміального сегмента можливе збільшення прибутку на 54 млн грн, а впровадження інноваційної лінійки забезпечить додаткових 20–28 млн грн валового прибутку протягом першого року. Такі результати свідчать про доцільність інвестування у продукти з високою доданою вартістю, що відповідає тенденціям розвитку ринку м'ясних продуктів і світовим практикам.

Розширення сегмента напівфабрикатів, яке передбачає додавання 6–8 нових SKU, також має істотний економічний ефект. Прогнозований приріст доходу за цим напрямом становить до 90 млн грн, а збільшення валового прибутку – близько 24 млн грн. Це підтверджує перспективність категорії напівфабрикатів, яка є однією з найдинамічніших у галузі та відповідає сучасному способу життя споживачів.

Комплексний прогноз економічних результатів свідчить, що сукупний ефект від реалізації запропонованих заходів забезпечить зростання виручки на 210–300 млн грн, підвищення валового прибутку на 110–150 млн грн та збільшення середньої рентабельності асортименту на 4–5 відсоткових пунктів. Одночасно оптимізація асортименту скоротить оборотність товарних запасів на 13–19 днів, що покращує фінансову гнучкість підприємства та зменшує потребу в оборотному капіталі.

Таким чином, удосконалення асортиментної політики ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» має значний економічний і стратегічний потенціал. Запропонований комплекс заходів дозволяє збалансувати товарний портфель, підвищити його інноваційність, адаптивність та маржинальність, а також створити умови для довгострокового розвитку підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища. Реалізація рекомендацій забезпечить зміцнення конкурентних позицій підприємства, підвищення його стійкості до зовнішніх викликів та формування доданої цінності як для бізнесу, так і для споживачів.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

Кваліфікаційна робота присвячена комплексному дослідженню теоретичних, методичних та прикладних аспектів управління товарним асортиментом підприємства на прикладі ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат». У процесі дослідження було узагальнено фундаментальні підходи до формування асортиментної політики, здійснено ґрунтовну діагностику структури й динаміки товарного портфеля підприємства, а також розроблено комплекс практичних рекомендацій щодо його вдосконалення. Результати роботи довели, що асортиментна політика є ключовим елементом стратегічного управління підприємством, який визначає його конкурентоспроможність, рентабельність та здатність до розвитку.

У першому розділі дослідження розкрито теоретичні засади управління товарним асортиментом підприємства. Було проаналізовано зміст поняття «товарний асортимент», його функції, принципи формування та класифікацію. Встановлено, що асортиментна політика є системою рішень, спрямованих на забезпечення відповідності товарного портфеля потребам споживачів, ринковим тенденціям та стратегічним цілям підприємства. Особлива увага приділена методам оцінювання ефективності асортиментної політики, зокрема АВС-аналізу, аналізу рентабельності, оновлення товарного портфеля та методам адаптації асортименту до зовнішніх факторів. Теоретичний аналіз дав змогу сформуванню методологічну основу для подальшої діагностики та розробки рекомендацій.

Другий розділ присвячено комплексній діагностиці управління товарним асортиментом ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат». У роботі детально охарактеризовано організаційно-економічні особливості підприємства, його виробничі ресурси, структуру товарного портфеля та динаміку фінансово-економічних показників за 2021–2023 рр. Проведений аналіз засвідчив, що підприємство демонструє позитивну фінансову динаміку, зокрема зростання рентабельності продажів, валового прибутку й обсягів реалізації продукції.

Разом з тим було виявлено низку структурних дисбалансів у товарному портфелі – надмірну присутність низькорентабельних продуктів масового сегмента та недостатню представленість преміальних і інноваційних груп. Результати ABC-аналізу підтвердили, що група С захоплює значну частину SKU, але генерує мінімальний обсяг доходу. Проведений PEST-аналіз показав, що підприємство функціонує в умовах підвищеної волатильності зовнішнього середовища, проте має всі передумови для адаптації та розвитку завдяки модернізованим технологіям і гнучкій управлінській структурі.

У третьому розділі на основі проведеної діагностики було розроблено комплекс заходів з удосконалення асортиментної політики підприємства. Запропоновані заходи включають: скорочення низьколіквідних і низькорентабельних SKU групи С; розвиток преміальних товарних лінійок; створення інноваційної високобілкової лінійки «High Protein»; оптимізацію рецептур у середньоціновому сегменті; запровадження сучасних форм упаковки; розширення сегмента охолоджених напівфабрикатів. Економічне обґрунтування запропонованих рішень показало їхню високу ефективність: очікуване зростання виручки становитиме 210–300 млн грн, підвищення валового прибутку – до 110–150 млн грн, а середня рентабельність асортименту збільшиться на 4–5 відсоткових пунктів. Також прогнозується покращення оборотності запасів та зміцнення конкурентних позицій на ринку.

Загалом результати кваліфікаційної роботи свідчать, що оптимізація товарного асортименту є одним із найбільш дієвих механізмів підвищення економічної ефективності діяльності підприємства, особливо в умовах зростання конкуренції та зміни споживчих уподобань. Запропоновані рекомендації можуть бути впроваджені як у короткостроковій, так і у середньостроковій перспективі, забезпечуючи стабільне підвищення рентабельності та стратегічний розвиток ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат».

Проведене дослідження має важливе практичне значення. Отримані результати можуть бути використані не лише конкретним підприємством, а й

іншими виробниками у м'ясопереробній галузі для формування ефективної асортиментної політики, розробки стратегій товарної диференціації та вдосконалення методів управління продуктом у сучасних умовах функціонування ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абаркін П., Красильников С., Жиров Б. Аналіз підходів до оптимізації асортименту підприємства. Збірник наукових праць ВІ КНУ ім. Тараса Шевченка. 2020. №49. С. 167–171.
2. Абрамович І. А. Товарний асортимент підприємства: сутність та умови формування. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2019. №12(1). С. 8–14.
3. Балабанова Л. В., Брадїна О. А. Маркетингова товарна політика. Донецьк: ДонДУЕТ, 2021. 262 с.
4. Бардаш М. С., Хоменко О. І. Асортиментна політика підприємства та шляхи її вдосконалення. Ефективна економіка. 2019. №11. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua> (дата звернення: 12.12.2025).
5. Біленький О. Ю. Вдосконалення системи управління асортиментом продукції: напрями та результативність. Вісник ОНУ імені І. І. Мечникова. 2019. №1(1). С. 31–37.
6. Бозуленко О. Я. Формування асортименту товарів як стратегічний елемент комерційної діяльності. Глобальні та національні проблеми економіки. 2019. №4. С. 294–297.
7. Булава М. І. Методичні підходи до оцінювання ефективності асортиментної політики сучасного підприємства. Молодий вчений. 2020. №10(86). С. 209–214.
8. Верба В., Ліщинська В. Оптимізація товарного портфеля як чинник підвищення економічної ефективності виробничого підприємства. Проблеми економіки. 2021. №4. С. 262–268.
9. Гармідер Л. Д., Самаї І. О. Формування товарного асортименту підприємства: теорія та практика. Академічний огляд. 2019. №1. С. 111–118.

10. Глєєва М. Г., Зозульов О. В. Методи формування оптимального товарного портфеля компанії. Проблеми економіки. 2020. №16. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://probl-economy.kpi.ua>. (дата звернення: 12.12.2025).
11. Гончар Л. А., Холодова Ю. О. Управління асортиментом і якістю товарів торговельного підприємства. 2020. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukr.vipreshebnik.ru>. (дата звернення: 12.12.2025).
12. Гуштан Т. В. Сутність управління асортиментом у діяльності торговельних підприємств. Формування ринкових відносин в Україні. 2019. №9. С. 91–94.
13. Демчук Н. І. Механізм планування стратегічного розвитку суб'єктів господарювання. Агросвіт. 2019. №13. С. 36–41.
14. Дослідження ринку м'ясної продукції України 2022–2023 (аналітичний звіт). Київ: УКАБ, 2023. 37 с.
15. Єрмошенко М. М., Ерохін С. А., Базилюк А. В. Маркетинг. Київ: Нац. акад. управління, 2019. 631 с.
16. Завадський Й. С., Осовська Т. В. Економічний словник. Київ: Кондор, 2019. 355 с.
17. Ілляшенко С. М., Шипуліна Ю. С. Товарна інноваційна політика. Суми: Університетська книга, 2019. 281 с.
18. Іщенко С. В. Методи товарної політики промислового підприємства. Ефективна економіка. 2018. №6.
19. Кардаш В. Я., Шафалюк О. К., Антонченко М. Ю. Маркетингова товарна політика. Київ: КНЕУ, 2018. 419 с.
20. Клименко М. М., Віннікова Л. Г. Технологія м'яса та м'ясних продуктів. Київ: Вища освіта, 2019. 640 с.
21. Кравченко В. В. Стратегічний розвиток виробничих підприємств в умовах змін зовнішнього середовища. Наукові праці НТУ. 2020. №4. С. 77–85.

22. Кузьминчук Н. В., Куценко Т. М., Тарасенко І. Ю. Формування асортиментної політики виробничого підприємства. Вісник НТУ «ХП». 2017. №66. С. 76–83.
23. Лігоненко Л. О., Мазаракі А. А. Економіка торговельного підприємства. Київ: Хрещатик, 2019. 337 с.
24. Мазепа Т. С. Місце та роль асортиментної політики в управлінні торговельним підприємством. Економіка: проблеми теорії і практики. 2020. №223. С. 560–570.
25. Маркетинговий аналіз ринку ковбасних виробів України 2019–2023. Київ: Pro-Consulting, 2023. 52 с.
26. Маркетингові тренди FMCG України 2021–2023. Київ: Kantar Ukraine, 2023. 48 с.
27. Наконечна Н. В. Розвиток асортиментної політики підприємств харчової промисловості. Вісник Економічних наук. 2020. №2. С. 112–118.
28. Немков В. А. Методичні основи формування асортиментної політики промислового підприємства. Сучасні аспекти економіки. 2020. №13. С. 145–155.
29. Огляд ринку напівфабрикатів України 2020–2023. Київ: Deloitte Ukraine, 2023. 41 с.
30. Огляд преміального сегмента м'ясопродуктів України. Київ: UAFoodIndustry, 2022. 34 с.
31. Павленко А. Ф., Вовчак А. В. Актуальні проблеми розвитку маркетингу в Україні. Київ: КНЕУ, 2019. 224 с.
32. Підприємництво в Україні: сучасні тенденції та перспективи розвитку. Київ: ДУ «ІЕД НАНУ», 2021. 98 с.
33. Прогноз розвитку ринку м'ясних продуктів України на 2024–2028 рр. Київ: Український клуб аграрного бізнесу, 2023. 28 с.
34. Розвиток привабливих ринкових сегментів FMCG: аналітична записка. Київ: ЄБРР, 2022. 19 с.

35. Румянцев А. П. Формування товарного асортименту підприємства в умовах конкуренції. Ефективна економіка. 2021. №4.
36. Стратегічний аналіз харчової промисловості України. Київ: Мінекономіки, 2023. 62 с.
37. Степанюк Н. С., Петриченко З. С. Формування асортиментної політики торговельного підприємства. Вісник ХНУ. 2019. №5. С. 202–204.
38. Технічний регламент щодо правил маркування харчових продуктів (оновлення). Київ: Держпродспоживслужба, 2021. 56 с.
39. Удосконалення методів формування асортименту товарів: сучасні тенденції. Економіка України. 2023. №6. С. 17–25.
40. Управління ефективністю товарного портфеля підприємства. Київ: Центр бізнес-досліджень, 2022. 45 с.
41. Факторний аналіз формування прибутку виробничого підприємства. Київ: CORE-Ukraine, 2024.
42. Шумкова О., Глибока І. Управління товарним асортиментом підприємства. Вісник СНАУ. 2018. №5. С. 64–69.
43. «Житомирський м'ясокомбінат» – традиції перевірені часом. 2023 [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zt.20minut.ua> (дата звернення: 12.12.2025).
44. ТМ «М'ясна Гільдія». [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zhmk.com.ua/> (дата звернення: 12.12.2025).
45. ТМ «Gremio». [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://gremio.com.ua/> (дата звернення: 12.12.2025).
46. ТМ «Ранчо». [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://rancho-ua.com/> (дата звернення: 12.12.2025).
47. Armstrong G., Kotler P. Marketing: An Introduction. 14th ed. Pearson, 2021. 736 р. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://textbooks.dad/product/marketing-an-introduction-14th-global-edition-ebook/> (дата звернення: 11.12.2025).

48. Boone L., Kurtz D. Contemporary Marketing. Cengage Learning, 2019. 625 p. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.wiley.com/> (дата звернения: 11.12.2025).
49. Brown S. Retail Marketing and Branding. Wiley, 2020. 288 p. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.wiley.com/> (дата звернения: 10.12.2025).
50. Christopher M., Payne A., Ballantyne D. Relationship Marketing. Routledge, 2019. 368 p. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.routledge.com/Relationship-Marketing/Christopher-Payne-Ballantyne/p/book/> (дата звернения: 12.12.2025).
51. Johnson G., Whittington R., Scholes K. Exploring Corporate Strategy. Pearson, 2020. 524 p. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.pearson.com/> (дата звернения: 10.12.2025).
52. Food Processing and Innovation Report 2018–2023. European Food Association, 2023. [Электронный ресурс]. Режим доступа: European Food Association (дата звернения: 12.12.2025).
53. Global Meat Industry Outlook 2023–2027. London: Euromonitor, 2023. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.euromonitor.com/industry/food-nutrition> (дата звернения: 12.12.2025).
54. Porter M. E. Competitive Advantage. Harvard Business School Press, 2021. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.simonandschuster.com/books/Competitive-Advantage/Michael-E-Porter/> (дата звернения: 12.12.2025).
55. Innovation Trends in Food Industry 2020–2024. NielsenIQ, 2024. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://nielseniq.com/> (дата звернения: 12.12.2025).
56. Trends in High-Protein Processed Foods. Global Food Review, 2023. [Электронный ресурс]. Режим доступа:

- <https://www.towardsfnb.com/insights/high-protein-food/> (дата звернення: 12.12.2025).
57. FMCG Consumer Behavior Report 2023. Kantar Global, 2023. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.kantar.com/campaigns/brand-footprint> (дата звернення: 12.12.2025).
58. Meat Processing Technology: Modern Approaches. Springer, 2021. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://link.springer.com/> (дата звернення: 10.12.2025).
59. Market Trends in Premium Meat Products. Food Market Insights, 2022. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.marketsandmarkets.com/Market-Reports/meat-products-market/> (дата звернення: 12.12.2025).
60. Supply Chain Optimization in Food Manufacturing. Elsevier, 2020. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.sciencedirect.com/> (дата звернення: 10.12.2025).