

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту
Кафедра економіки, підприємництва та туризму

Кваліфікаційна робота
на правах рукопису

УДК: 339.13

ЦИБУЛЬСЬКИЙ ВАСИЛЬ ВАСИЛЬОВИЧ

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
УДОСКОНАЛЕННЯ ТОВАРНОЇ СТРУКТУРИ АСОРТИМЕНТУ
ПРОДУКЦІЇ ТОВ «ШУНГІТ», М. ДНІПРО**

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.

_____ Василь ЦИБУЛЬСЬКИЙ

Керівник роботи:
д.е.н., професор Василь ТКАЧУК

Житомир 2025

Висновок кафедри економіки, підприємництва та туризму
за результатами попереднього захисту кваліфікаційної роботи

Протокол засідання кафедри економіки, підприємництва та туризму
№ ___ від «__» _____ 2025 р.

Завідувач кафедри економіки,
підприємництва та туризму,

д. е. н., професор _____ Наталія ВАЛІНКЕВИЧ
«__» _____ 2025 р.

Гарант ОПП «Економіка»

Другого (магістерського) рівня,

к. е. н., доцент _____ Марина ЯРЕМОВА
«__» _____ 2025 р.

Результат захисту кваліфікаційної роботи

Здобувач вищої освіти _____

захистила кваліфікаційну роботу з оцінкою:

сума балів за 100-бальною шкалою _____

за національною шкалою _____

Секретар ЕК _____

АНОТАЦІЯ

Цибульський В.В. Удосконалення товарної структури асортименту продукції ТОВ «ШУНГІТ», м. Дніпро – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 051 «Економіка». – Поліський національний університет, Житомир, 2025.

У роботі досліджено теоретичні та прикладні аспекти формування і оптимізації товарної структури асортименту підприємства в умовах динамічного ринкового середовища. На основі аналізу діяльності ТОВ «Шунгіт» розроблено концептуальні підходи та практичні заходи щодо удосконалення асортиментної політики з урахуванням рентабельності, попиту та інноваційного потенціалу продукції. Проведено економічну оцінку результативності запропонованих рішень, що підтверджує їх доцільність та ефективність для підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Ключові слова: товарний асортимент, асортиментна політика, оптимізація асортименту, товарна структура, рентабельність, конкурентоспроможність.

SUMMARY

Tsybulsky V.V. Improving the product structure of the product range of LLC «SHUNGIT», Dnipro – Qualification work in the form of a manuscript.

Qualification work for the master's degree in specialty 051 Economics. – Polissia National University, Zhytomyr, 2025.

The paper explores theoretical and applied aspects of the formation and optimization of the product structure of the enterprise's assortment in a dynamic market environment. Based on the analysis of the activities of LLC «Shungit», conceptual approaches and practical measures have been developed to improve the assortment policy, taking into account profitability, demand and innovative potential of products. An economic assessment of the effectiveness of the proposed solutions has been carried out, which confirms their feasibility and effectiveness for increasing the competitiveness of the enterprise.

Keywords: product range, assortment policy, assortment optimization, product structure, profitability, competitiveness.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА УДОСКОНАЛЕННЯ ТОВАРНОЇ СТРУКТУРИ АСОРТИМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1. Економічна сутність та сучасні підходи до формування товарного асортименту продукції	8
1.2. Теоретичні моделі та інструменти оцінки ефективності товарної структури на підприємстві	10
Висновки до розділу 1	13
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТОВАРНОЇ СТРУКТУРИ АСОРТИМЕНТУ ПРОДУКЦІЇ ТОВ «ШУНГІТ»	14
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	14
2.2. Оцінка товарного портфеля підприємства	16
Висновки до розділу 2	22
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ТОВАРНОЇ СТРУКТУРИ АСОРТИМЕНТУ ТОВ «ШУНГІТ»	26
3.1. Формування концептуальних підходів до оптимізації асортиментної продукції на підприємстві	26
3.2. Проектування оптимізованої асортиментної структури товарної продукції підприємства	29
Висновки до розділу 3	36
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	38
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	40
ДОДАТКИ	45

ВСТУП

У сучасних умовах посилення ринкової конкуренції, прискорення технологічного оновлення та зростання вимог споживачів до якості і різноманітності продукції особливого значення набуває ефективність управління товарною структурою асортименту підприємства. Раціонально сформований асортимент не лише забезпечує стабільність збуту та підвищення рівня задоволеності споживачів, але й визначає конкурентоспроможність підприємства, його фінансові результати та стратегічні перспективи розвитку. Відтак питання оптимізації асортиментної політики є одним із ключових напрямів підвищення ефективності діяльності підприємств реального сектору економіки.

Підприємства, що працюють у сегменті виробництва та реалізації товарів широкого вжитку, зокрема будівельних та оздоблювальних матеріалів, стикаються з необхідністю постійного оновлення товарного портфеля відповідно до динаміки споживчих запитів та змін у технологічних стандартах. ТОВ «Шунгіт», м. Дніпро, яке спеціалізується на виготовленні та реалізації продукції з природних матеріалів, функціонує в умовах інтенсивної конкуренції та високих вимог до інноваційності товарів. Наявна товарна структура підприємства потребує системної оцінки з позицій рентабельності, диверсифікації, стабільності попиту та стратегічної відповідності ринковим тенденціям.

Актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю підвищення ефективності асортиментної політики підприємства шляхом оптимізації товарного портфеля, удосконалення механізмів управління асортиментом та реалізації інноваційних підходів до формування товарної структури. Удосконалення асортименту виступає дієвим інструментом підвищення конкурентних переваг, зміцнення ринкових позицій та забезпечення фінансової стабільності підприємства.

Метою дослідження є обґрунтування теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення товарної структури асортименту продукції ТОВ «Шунгіт», м. Дніпро, на основі комплексного аналізу її ефективності та визначення перспективних напрямів розвитку.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- дослідити теоретико-методичні засади формування товарного асортименту підприємства;
- проаналізувати сучасні моделі оцінювання ефективності товарної структури;
- здійснити комплексну оцінку асортиментної політики ТОВ «Шунгіт»;
- визначити проблеми та дисбаланси у структурі товарного портфеля підприємства;
- сформувати пропозиції щодо оптимізації асортименту з урахуванням ринкової кон'юнктури;
- оцінити економічну результативність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес удосконалення товарного асортименту продукції підприємства. Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні засади удосконалення товарного асортименту продукції ТОВ «Шунгіт».

Методичною основою дослідження є сучасні наукові підходи до управління товарним портфелем підприємства, методи економічного та статистичного аналізу, матричні моделі, методи прогнозування та оцінки ефективності асортиментної політики.

Інформаційну базу дослідження становлять внутрішня звітність ТОВ «Шунгіт», нормативно-правові акти, наукові праці з питань товарної політики, статистичні дані та аналітичні матеріали.

Основні результати дослідження апробовані автором на наукових конференціях та розміщені у збірниках:

1) Цибульський В.В. Удосконалення товарної структури та асортименту продукції підприємства. *Управління ресурсним забезпеченням господарської*

діяльності підприємств реального сектору економіки: збірник матеріалів X всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції (м. Полтава, 13 листопада 2025 р.). Полтава: вид-во «Полтавський державний аграрний університет», 2025. С. 189-202.

2) Цибульський В. Економічний зміст понять «товарна структура» та «асортимент продукції» підприємства. *Студентські наукові читання 2025. Матеріали конференції першого туру Всеукраїнського конкурсу студентських наукових робіт Поліського національного університету, 27 листопада 2025 р. Житомир: Поліський національний університет. 2025. С. 182-185.*

3) Маслюківська М. М., Цибульський В. В. Особливості формування конкурентного статусу підприємства. *Інноваційний вектор розвитку обліку, фінансів, аналізу й аудиту в Україні та світі: зб. праць учасників IV Міжнар. наук.-практ. конф. (6-7 листоп. 2025 р.). Житомир : Поліський національний університет, 2025. С. 266-269.*

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості впровадження запропонованих заходів у діяльність ТОВ «Шунгіт» з метою підвищення ефективності збуту, рентабельності товарних позицій та зміцнення стратегічної конкурентоспроможності підприємства.

Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій, а також переліку використаних джерел. Загальний обсяг основного тексту становить 38 сторінок, у роботі наведено 10 таблиць і 7 рисунків, а бібліографічний список охоплює 40 джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА УДОСКОНАЛЕННЯ ТОВАРНОЇ СТРУКТУРИ АСОРТИМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Економічна сутність та сучасні підходи до формування товарного асортименту підприємства

Формування товарного асортименту є одним із ключових напрямів стратегічного управління підприємством, оскільки його якість визначає здатність суб'єкта господарювання задовольняти потреби цільових споживачів, забезпечувати стабільність обсягів продажів та формувати конкурентоспроможну позицію на ринку. У науковій літературі асортимент розглядається як структурований набір товарних одиниць, що характеризуються певними властивостями, рівнем якості, функціональним призначенням, ціновим позиціонуванням та життєвим циклом. З економічної точки зору товарний асортимент є інструментом оптимізації взаємозв'язку між попитом та пропозицією, а також засобом адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища.

Економічна сутність формування асортименту полягає у визначенні оптимального набору товарів, який забезпечує досягнення поточних і стратегічних цілей підприємства. Такий набір повинен відповідати критеріям ринкової привабливості, економічної ефективності, технологічної доцільності та конкурентного позиціонування. Відповідно, управління асортиментом охоплює планування, аналіз, адаптацію, оновлення та вилучення товарів із портфеля підприємства. Формування товарної структури має виступати процесом динамічного характеру, який передбачає систематичний перегляд номенклатури продукції відповідно до ринкових тенденцій та технологічних можливостей [4, 16, 19].

Структура товарного асортименту - це системно впорядкований набір товарних позицій підприємства, який характеризується певною широтою, глибиною, повнотою, стабільністю та гармонійністю. Вона відображає логічну

організацію номенклатури продукції та визначає її здатність задовольняти потреби цільових сегментів ринку [2, 14].

Структура асортименту традиційно розглядається через основні параметри представлені на рис.1.1.



Рис.1.1. Параметри структури товарного асортименту

Джерело: власні дослідження.

Таким чином, структура товарного асортименту є багатокомпонентною системою, яка відображає характеристики номенклатури продукції підприємства, рівень її збалансованості, конкурентоспроможності та здатності задовольняти потреби ринку. Рационально сформована структура асортименту забезпечує стабільність збуту, підвищення рентабельності та ефективну реалізацію стратегічних цілей підприємства.

Сучасні підходи до формування товарного асортименту ґрунтуються на принципах клієнтоорієнтованості, гнучкості, інноваційності та використання аналітичних методів оцінки ефективності товарного портфеля [1, 6, 23]. У практиці управління виокремлюють ключові концепції, які сформовано на рис.1.2.

Сучасні тенденції формування товарного асортименту характеризуються необхідністю інтеграції маркетингових, стратегічних, інноваційних та логістичних підходів, що дає змогу створити гнучку й конкурентоспроможну систему управління товарним портфелем. Ефективна асортиментна політика передбачає не лише оптимальний добір товарів, але й постійну адаптацію до зовнішнього середовища, прогнозування змін попиту та впровадження інновацій у виробничо-збутову діяльність підприємства [24, 26, 39].

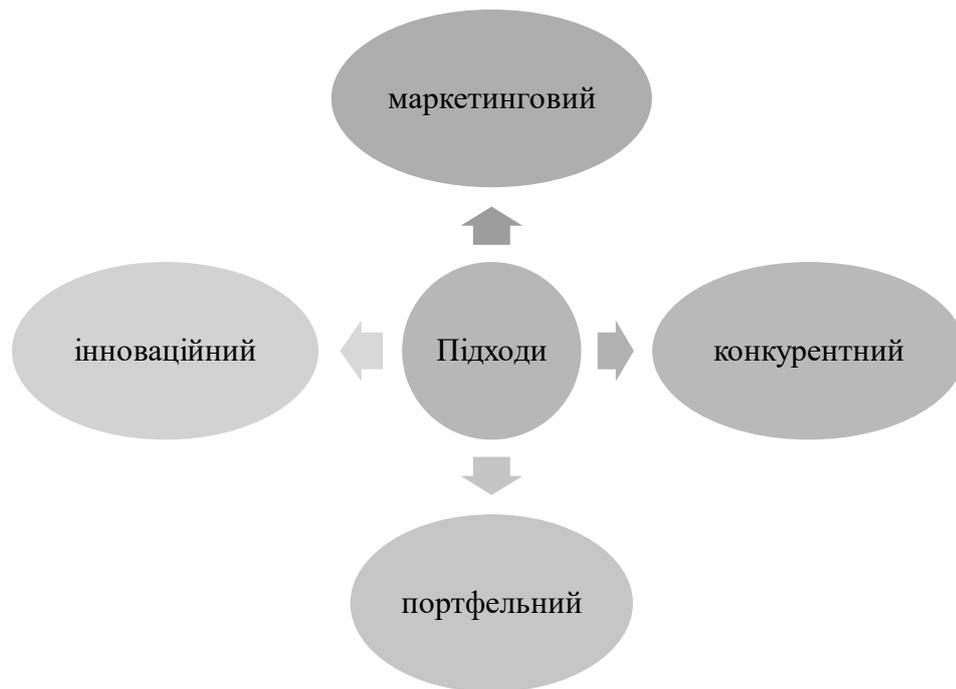


Рис.1.2. Підходи до формування товарного асортименту

Джерело: власні дослідження.

Узагальнюючи, економічна сутність управління товарним асортиментом полягає у забезпеченні підприємства стійкими джерелами доходу, формуванні конкурентних переваг та створенні умов для довгострокового розвитку. Формування оптимальної товарної структури стає стратегічним завданням, що потребує комплексного підходу та використання сучасних методів аналізу й прогнозування.

1.2. Теоретичні моделі та інструменти оцінки ефективності товарної структури на підприємстві

Оцінка ефективності товарної структури асортименту є важливим складником управління асортиментною політикою підприємства, оскільки дозволяє визначити, наскільки оптимально сформований товарний портфель забезпечує реалізацію стратегічних і тактичних цілей підприємства [5, 7, 29]. Для цього у сучасній економічній науці та практиці використовується комплекс теоретичних моделей і аналітичних інструментів, які забезпечують ґрунтовне оцінювання рентабельності, стабільності та перспективності кожної товарної

позиції. Умовно їх можна поділити на портфельні моделі, статистико-аналітичні інструменти, маркетингові моделі поведінки споживачів та економічні показники ефективності (рис 1.3).

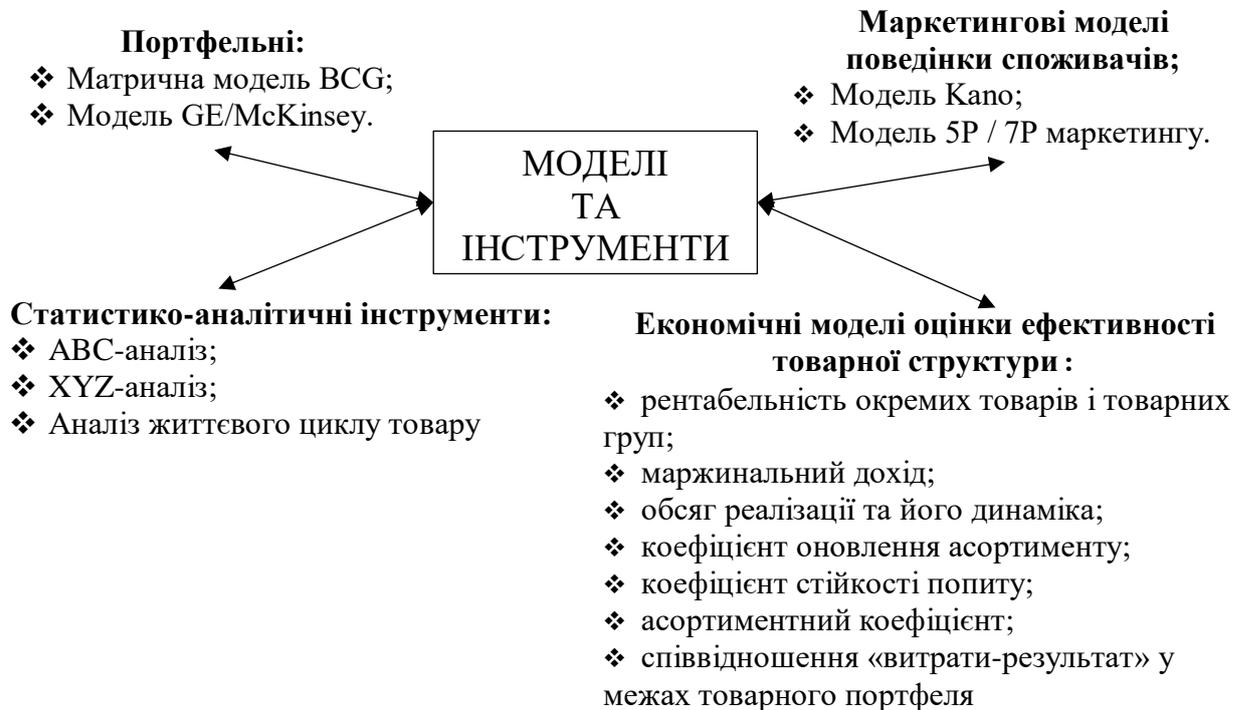


Рис. 1.3. Моделі та інструменти оцінки ефективності товарної структури

Джерело: власні дослідження.

Сучасна система оцінки ефективності товарної структури асортименту ґрунтується на поєднанні стратегічних, статистичних та економічних підходів. Матричні моделі дозволяють оцінити перспективність товарів, статистичні інструменти розкривають їх реальну поведінку в продажах, а економічні показники визначають фінансову доцільність їх подальшого розвитку. Комплексне застосування цих моделей забезпечує об'єктивне оцінювання асортименту та створює передумови для його оптимізації, формування збалансованого товарного портфеля та підвищення конкурентоспроможності підприємства [3, 18, 25].

Ефективне управління товарним асортиментом є одним із ключових напрямів забезпечення конкурентоспроможності підприємств, незалежно від галузевої специфіки чи масштабів діяльності. Вітчизняна та зарубіжна практика

демонструють різні підходи до формування та оптимізації асортименту, зумовлені рівнем ринкового розвитку, технологічними можливостями, маркетинговими традиціями та інституційними особливостями [2, 14]. Систематизація цих підходів дозволяє визначити найбільш результативні моделі, що можуть бути адаптовані в діяльності ТОВ «Шунгіт» (рис.1.4).

У країнах із розвиненою ринковою економікою (ЄС, США, Японія, Південна Корея) управління асортиментною політикою базується на стратегічних принципах, орієнтованих на довгострокову інноваційну динаміку та цінність для споживача.

<i>ЗАРУБІЖНІ</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Асортиментна стратегія на основі інноваційності; - Гнучкі моделі управління товарним портфелем; - Орієнтація на споживача (customer-centric approach); - Логістична оптимізація та системи SCM.
<i>СТРАТЕГІЧНІ ПРИНЦИПИ УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТОМ</i>	
<i>ВІТЧИЗНЯНІ</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Ресурсна орієнтація асортиментної політики; - Обмежене застосування складних портфельних моделей; - Низький рівень цифровізації асортиментного менеджменту; - Акцент на адаптаційність.

Рис. 1.4. Стратегічні принципи управління асортиментом

Джерело: власні дослідження.

Компанії приділяють значну увагу розробленню нових продуктів, проведенню НДДКР і впровадженню високотехнологічних рішень. Для підприємств, що працюють з природними матеріалами, наприклад у сегменті будівельних чи оздоровчих товарів, домінують такі тенденції, як впровадження композитних матеріалів, екологічних інновацій та функціональних покриттів.

Західні компанії широко застосовують моделі BCG, GE-McKinsey, A. D. Little, а також інструменти портфельного аналізу та життєвих циклів [24, 36, 39]. Такі підходи забезпечують динамічне перерозподілення ресурсів між товарними лініями.

Управління асортиментом пов'язане із глибокою сегментацією ринку, аналізом поведінки споживачів, використанням big data та систем CRM.

Закордонні підприємства активно персоналізують асортимент, підлаштовуючи його під окремі сегменти.

Асортимент формують з урахуванням логістичних витрат, ефективності поставок, систем «точно вчасно» (Just-in-Time), що забезпечує мінімізацію складських залишків і високу оборотність [33, 37].

Українські підприємства, зокрема виробники будівельних та оздоровчих матеріалів, використовують змішаний підхід, що поєднує елементи стратегічного та ресурсно-збалансованого управління.

Формування асортименту значною мірою залежить від наявних виробничих потужностей, доступності сировини та рівня технічного оснащення. Для підприємств, що працюють із мінералами, визначальними є родовищний фактор і технологія обробки.

На відміну від західних компаній, українські підприємства переважно використовують спрощені методи оцінювання асортименту: аналіз рентабельності, маржинального доходу, ABC-/XYZ-класифікацію, аналіз конкурентних переваг [37, 39].

Попри активну трансформацію ринку, системи аналізу даних, автоматизовані маркетингові модулі та моделі попиту впроваджуються повільно. Проте підприємства, що використовують CRM, ERP і BI-системи, демонструють значно вищі результати адаптації асортименту.

Під впливом економічних потрясінь, нестабільності попиту та коливань собівартості українські компанії часто змінюють асортимент за принципом оперативного реагування: розширюють чи скорочують лінійки, замінюють сировину, модифікують характеристики продуктів [14, 27, 37]. Аналіз зарубіжного та українського досвіду засвідчує, що найефективніші моделі управління асортиментом базуються на поєднанні стратегічного планування, глибокого маркетингового аналізу, автоматизації управління та інноваційних підходів до розроблення нових продуктів.

Порівняльний аналіз зарубіжного та вітчизняного досвіду

Критерій	Зарубіжний досвід	Вітчизняний досвід
Стратегічність управління	Високий рівень стратегічності, довгострокове планування	Переважно короткострокове або середньострокове
Рівень інноваційності	Високий, акцент на R&D	Обмежений інноваційний потенціал
Методологія оцінювання асортименту	Комплексні портфельні моделі, big data	Спрощені фінансово-економічні методи
Гнучкість	Висока завдяки цифровим інструментам	Обмежена ресурсними факторами
Орієнтація на споживача	Customer-centric, персоналізація	Орієнтація на ключові сегменти, обмежена індивідуалізація

Джерело: власні дослідження.

Для ТОВ «Шунгіт» доцільним є адаптування міжнародних практик через упровадження портфельних методів, цифрових інструментів управління попитом та інтеграцію екологічних інновацій у товарну структуру.

Висновки до розділу 1

У першому розділі проведено теоретичне узагальнення сутності товарного асортименту, сучасних підходів до його формування та ключових факторів, що визначають ефективність асортиментної політики підприємства. Дослідження засвідчило, що товарна структура асортименту є багаторівневою економічною категорією, яка відображає комплекс характеристик продукції, її взаємозв'язки в рамках товарних ліній, ступінь оновлюваності, інноваційність та здатність задовольняти різноманітні потреби споживачів.

Сучасні концепції управління асортиментом наголошують на необхідності інтеграції стратегічного, маркетингового та ресурсно-орієнтованого підходів. Оптимізація асортиментної структури повинна базуватися на аналітичних інструментах – портфельному аналізі, оцінюванні життєвого циклу товару, методах ABC/XYZ-класифікації, аналізі рентабельності та конкурентного середовища. Саме поєднання цих методик забезпечує комплексність управлінських рішень та мінімізує ризики неефективного використання ресурсів.

Вивчення факторів впливу на формування асортименту показало, що його структура формується під взаємодією широкого спектра зовнішніх і внутрішніх чинників: ринкового попиту, технологічного розвитку, конкурентної ситуації, нормативно-правових вимог, ресурсних можливостей та стратегічних орієнтирів підприємства. Розуміння системного характеру цих факторів є ключовим для підтримання стабільності та конкурентоспроможності товарного портфеля.

Аналіз зарубіжного та вітчизняного досвіду управління асортиментом засвідчив суттєві відмінності між моделями, що використовуються у країнах із розвиненою економікою, та підходами, характерними для українських підприємств. Міжнародні компанії акцентують увагу на інноваційності, цифровізації, складних портфельних моделях і глибокому вивченні поведінки споживачів. Вітчизняні підприємства, натомість, зосереджують увагу на ресурсорієнтованих рішеннях, адаптивності та спрощених методах аналізу. Проте обидва підходи мають цінність для формування ефективної асортиментної політики.

Узагальнюючи результати теоретичного аналізу, можна зробити висновок, що удосконалення товарної структури асортименту ТОВ «Шунгіт» потребує поєднання сучасних методологічних підходів, врахування специфіки світового ринку та адаптації найкращих практик управління асортиментом до умов функціонування українського підприємства. Це створює основу для подальшого дослідження у наступному розділі, присвяченому аналізу фактичного стану товарного асортименту підприємства та визначенню напрямів його оптимізації.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТОВАРНОЇ СТРУКТУРИ АСОРТИМЕНТУ ПРОДУКЦІЇ ТОВ «ШУНГІТ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Юридична особа ТОВ «Шунгіт», код ЄДРПОУ 3431647, було зареєстровано 19.04.2006р. Підприємство має правовий статус приватного підприємства. Видами діяльності за КВЕД-2010 є: оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням; виробництво інших готових металевих виробів; роздрібна торгівля меблями, освітлювальним приладдям та іншими товарами для дому в спеціалізованих магазинах; торгівля, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу інтернет; послуги вантажного автомобільного транспорту тощо.

Організаційна структура управління ТОВ «Шунгіт» є лінійною, що означає чітке підпорядкування працівників керівнику відповідного рівня, централізоване прийняття управлінських рішень та одностайність команд (дод.А). У лінійній структурі кожен працівник отримує вказівки лише від одного керівника, що сприяє підвищенню дисципліни, чіткості управління та персональної відповідальності. Основними перевагами цієї структури є оперативність прийняття рішень, єдність керівництва та спрощення контролю

За 2022-2024 рр. обсяг реалізації продукції зріс на 276,3 млн грн (на 50,8 %), що свідчить про стабільну позитивну динаміку діяльності підприємства, що може бути наслідком зростання попиту на продукцію, вдосконалення асортименту та маркетингових заходів (табл. 2.1).

Основну частку в загальній структурі реалізації стабільно займають: будівельні матеріали – у середньому 32,2 %, унітази-компакти – 15,5 %, ванни – 11,3 %, дерева – 10 %. Разом зазначені позиції формують понад 70 % загального обсягу реалізації, що свідчить про їхню ключову роль у діяльності підприємства.

Загалом, будівельні матеріали є найприбутковішим сегментом, що має стабільний попит на внутрішньому ринку та високі темпи зростання в

будівельній галузі. Унітази-компакти і підвісні унітази забезпечують значну частку експорту та внутрішніх продажів, формуючи стабільний дохід, а ванни і раковини демонструють стабільні обсяги реалізації, що вказує на сталість попиту. Меблі показали найвищий темп росту питомої ваги (з 2 % до 3,7 %), тому такий товар є перспективним у майбутньому.

Таблиця 2.1

Структура товарної продукції ТОВ «ШУНГІТ», %

Види продукції	2022 р		2023 р.		2024 р.	
	тис.грн.	%	тис.грн.	%	тис.грн.	%
деревина	54392,0	10,0	74419,6	9,0	90221,1	11,0
будівельні матеріали	163176,0	30,0	281140,6	34,0	268202,8	32,7
Унітази-компакти	92466,5	17,0	124032,6	15,0	118927,8	14,5
Підвісні унітази	54392,0	10,0	70285,1	8,5	70536,5	8,6
Ванни	59831,2	11,0	95091,7	11,5	92681,7	11,3
Раковини	43513,6	8,0	62843,2	7,6	61514,4	7,5
Інсталяційні системи	27196,0	5,0	37209,8	4,5	37728,8	4,6
Змішувачі	16317,6	3,0	27287,2	3,3	26246,1	3,2
Душові кабінки та піддони	10878,4	2,0	12403,3	1,5	11482,7	1,4
Пісуари	10878,2	2,0	13230,1	1,6	12302,9	1,5
Меблі	10878,5	2,0	28940,8	3,5	30347,2	3,7
Всього	543920,0	100,0	826884,0	100,0	820192,0	100,0

Джерело: розраховано за фінансово-економічною звітністю ТОВ «Шунгіт».

Динаміка обсягів реалізації продукції ТОВ «Шунгіт» характеризується загальним зростанням продажів на понад 50 % за три роки. Провідні позиції займають будівельні матеріали, сантехнічна продукція та ванни, які формують основний прибуток підприємства. Розширення продажу зазначених категорій є економічно доцільним, оскільки вони мають стабільний попит і високий рівень рентабельності.

Аналіз фінансових результатів діяльності ТОВ «Шунгіт» за 2022–2024 рр. свідчить про позитивну динаміку основних показників прибутковості підприємства (табл. 2.2). Загалом спостерігається зростання обсягів реалізації, збільшення валового та чистого прибутку, а також покращення результатів операційної та фінансової діяльності. У 2024 році чистий дохід становив 820 192,0 тис. грн, що на 276 272,0 тис. грн або на 50,8 % більше, ніж у 2022 році.

Така тенденція свідчить про розширення обсягів продажу, підвищення попиту на продукцію підприємства або ефективнішу цінову політику.

Таблиця 2.2

Фінансові результати діяльності фондів ТОВ «Шунгіт»

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. до 2022 р.	
				+ / –	%
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	543920,0	826884,0	820192,0	276272,0 0	150,8
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	480603,0	750433,0	723378,0	242775,0	150,5
Валовий прибуток (збиток) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	63317,0	76451,0	96814,0	33497,0	152,9
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн	25372,0	33942,0	48783,0	23411,0	192,3
Фінансовий результат від діяльності до оподаткування, тис. грн	25482,0	34218,0	50267,0	24785,0	197,3
Чистий фінансовий результат (прибуток, збиток), тис. грн	20899,0	28059,0	41219,0	20320,0	197,2

Джерело: розраховано за фінансово-економічною звітністю ТОВ «ШУНГІТ».

Водночас собівартість реалізованої продукції також зросла – з 480 603,0 тис. грн у 2022 році до 723 378,0 тис. грн у 2024 році, тобто на 242 775,0 тис. грн (на 50,5 %). Незважаючи на суттєве зростання витрат, темпи зростання доходу випереджають темпи зростання собівартості, що є позитивною тенденцією, що дозволило підприємству збільшити валовий прибуток з 63 317,0 тис. грн до 96 814,0 тис. грн, тобто на 33 497,0 тис. грн (або на 52,9 %). Таким чином, вплив собівартості на валовий прибуток є суттєвим: зменшення темпів її зростання або скорочення виробничих витрат може забезпечити ще більший приріст прибутковості.

Фінансовий результат від операційної діяльності також демонструє стабільну позитивну динаміку: у 2024 році він становив 48 783,0 тис. грн, що на 23 411,0 тис. грн (або 92,3 %) більше порівняно з 2022 роком. Це вказує на

ефективніше управління витратами, підвищення операційної ефективності та вдосконалення виробничих процесів.

Фінансовий результат до оподаткування зріс майже вдвічі – з 25 482,0 тис. грн у 2022 році до 50 267,0 тис. грн у 2024 році. Позитивна динаміка цього показника свідчить про стабільність доходів та ефективність основної діяльності.

Найважливішим підсумковим показником є чистий фінансовий результат (чистий прибуток), який за аналізований період збільшився з 20 899,0 тис. грн у 2022 році до 41 219,0 тис. грн у 2024 році, тобто на 20 320,0 тис. грн або на 97,2 %. Це свідчить про високий рівень ефективності управління фінансовими ресурсами та зростання рентабельності діяльності підприємства. Зростання показників рентабельності свідчить про раціональність витрат підприємства, ефективне використання основних та оборотних фондів і високу продуктивність праці. У 2024 році рентабельність по всіх ключових показниках досягла максимальних значень за три роки, що відображає позитивну динаміку фінансового стану підприємства та потенціал для подальшого зростання (дод. А).

Для подальшого підвищення фінансових результатів ТОВ «Шунгіт» доцільно: продовжити роботу над зниженням собівартості за рахунок енергозбереження, раціонального використання сировини та матеріалів та розширити асортимент конкурентоспроможної продукції.

У процесі здійснення господарської діяльності ТОВ «Шунгіт» залучає основні засоби, оборотні активи та трудові ресурси. Підприємство за 2022–2024 рр. зміцнило власний капітал та оборотні активи, що підвищило фінансову стійкість. Водночас спостерігається старіння основних засобів і зростання їх зносу, що потребує інвестицій для оновлення обладнання. Зменшення чисельності персоналу знижує фондоозброєність, що також слід врахувати при плануванні виробничих ресурсів (дод. А1).

У процесі оцінювання ефективності використання виробничих фондів ТОВ «Шунгіт» за 2022–2024 рр. спостерігається різноспрямована динаміка основних показників. Так, середньорічна вартість основних виробничих фондів зменшилась із 6440,0 тис. грн у 2022 р. до 2909,5 тис. грн у 2024 р., що свідчить

про скорочення обсягів основних засобів на 3535,0 тис. грн або на 54,8 % (дод. А2). Така тенденція зумовлена частковим вибуттям зношеного обладнання без достатнього оновлення виробничої бази. Фондоозброєність працівників знизилася з 36,6 тис. грн до 25,7 тис. грн (на 10,9 тис. грн), що пояснюється скороченням чисельності персоналу та зменшенням вартості основних засобів. Зменшення рівня технічного оснащення може негативно впливати на продуктивність праці та конкурентоспроможність підприємства.

Аналіз показників ефективності використання персоналу ТОВ «Шунгіт» за 2022-2024 рр. свідчить про істотні зміни у динаміці чисельності працівників, продуктивності праці та рівня її оплати (дод. А3). Середньорічна чисельність працівників підприємства зменшилася зі 176 осіб у 2022 р. до 113 осіб у 2024 р., тобто на 63 особи або 35,8 %. Така тенденція може бути наслідком оптимізації кадрового складу, скорочення обсягів робіт чи автоматизації виробничих процесів. Незважаючи на зменшення кількості персоналу, показники ефективності праці демонструють суттєве зростання. У 2024 році на одного середньорічного працівника припадало 7258,34 тис. грн чистого доходу, що на 4167,89 тис. грн (або 134,9 %) більше, ніж у 2022 році. Також чистий дохід на одну людину-годину зріс з 1,47 до 3,36 грн, тобто більше ніж у два рази. Це свідчить про підвищення інтенсивності праці, раціональніше використання робочого часу та поліпшення організації виробничих процесів. Середньомісячна заробітна плата одного працівника зросла з 4894 грн у 2022 році до 11 080 грн у 2024 році, тобто на 6186 грн (або на 126,4 %). Аналогічно середньорічна оплата праці збільшилась на 74 232 грн, досягнувши 132 960 грн у 2024 році. Така позитивна динаміка свідчить про зростання фінансової стабільності підприємства та посилення матеріальної зацікавленості працівників у результатах праці.

Використання графоаналітичного методу «Квадрат потенціалу» для оцінювання діяльності ТОВ «Шунгіт» дозволило встановити ступінь сформованості його потенціалу та проаналізувати перспективи реалізації стратегічних намірів підприємства, зокрема щодо розширення масштабів

господарської діяльності, збільшення кількості споживачів і підвищення рівня прибутковості.

За визначеною довжиною всіх векторів (дод. А4-А9) відобразимо квадрат потенціалу ТОВ «Шунгіт» та підприємства-конкурента ТЦ «Олді», рисунок 2.1.

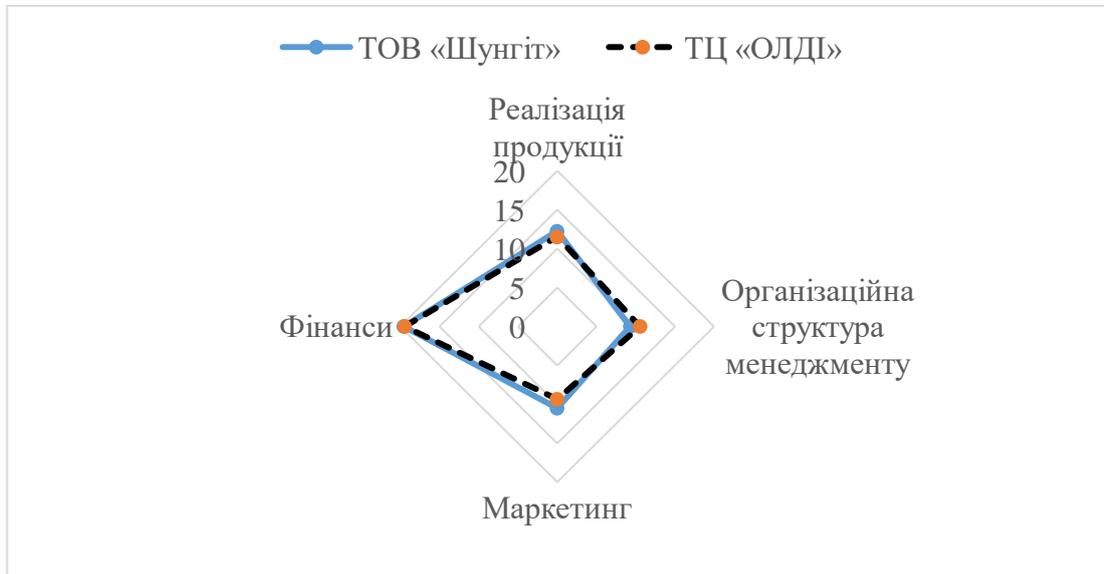


Рис. 2.2. Діагностика потенціалу ТОВ «Шунгіт» та ТЦ «Олді» за графоаналітичним методом «Квадрат потенціалу»
Джерело: побудовано за даними підприємств.

Застосування графоаналітичного підходу «Квадрат потенціалу» дало змогу встановити, що рівень розвитку потенціалу ТОВ «Шунгіт» є середнім і характеризується відносною збалансованістю його основних складових. При цьому найбільш вагомими та розвиненими елементами потенціалу є сфери збуту продукції та маркетингової діяльності, що підкреслює їх ключове значення у забезпеченні ефективного функціонування підприємства. Водночас порівняльний аналіз із ТЦ «Олді» засвідчив недостатню сформованість організаційної структури управління та нижчий рівень фінансових надходжень.

Таким чином, використання методу «Квадрат потенціалу» забезпечує цілісне уявлення про стан і структуру потенціалу підприємства, а також створює аналітичне підґрунтя для оцінки можливостей реалізації стратегічних планів підприємства, зокрема щодо розширення масштабів діяльності, залучення нових споживчих сегментів продукції, удосконалення товарного асортименту і зростання рівня прибутковості.

2.2. Оцінка асортиментної політики та товарного портфеля підприємства

В умовах сучасного ринкового середовища вибір обґрунтованої та дієвої асортиментної політики є одним із ключових управлінських завдань, від ефективності вирішення якого безпосередньо залежить рівень результативності діяльності ТОВ «Шунгіт». Процес формування асортименту продукції підприємства полягає у стратегічному плануванні добору товарів перспективного попиту, здатних забезпечити стабільне зростання грошових надходжень. Водночас оптимізація товарного портфеля ускладнюється необхідністю врахування не лише комерційної доцільності, а й принципів соціальної відповідальності бізнесу, зокрема неможливості повної відмови від реалізації соціально орієнтованих, більш доступних видів ламінату, лінолеуму та інших покриттів, а також дотримання екологічних вимог шляхом обмеження використання синтетичних і хімічних матеріалів у виробництві. З огляду на зазначене, при застосуванні методів контент-аналізу, справедливого компромісу та рівномірної оптимізації товарного портфеля ТОВ «Шунгіт» доцільним є використання моделі оцінювання економічної ефективності товарного асортименту підприємства, побудованої на узгодженні критеріїв соціальної відповідальності, фінансової доцільності та стратегічної перспективності розвитку підприємства.

Аналіз товарного портфеля ТОВ «Шунгіт» наведено в таблиці 2.3. Відповідно до результатів ABC-аналізу, ключову роль у формуванні виручки підприємства відіграють товарні групи, віднесені до категорії А, зокрема будівельні матеріали та ванни, які характеризуються високою питомою вагою в загальній структурі реалізації. Значну частку доходів також забезпечують деревина та унітази-компакти, що належать до групи АУ та поєднують вагомий економічний внесок із помірною варіативністю попиту.

ABC–XYZ аналіз асортименту ТОВ «ШУНГІТ»

Обсяги продажів Групи товарів	2022 р.		2023 р.		2024 р.		Група
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	
Деревина	54392,0	10,0	74419,6	9,0	90221,1	11,0	AY
Будівельні матеріали	163176,0	30,0	281140,6	34,0	268202,8	32,7	AX
Унітази-компакти	92466,5	17,0	124032,6	15,0	118927,8	14,5	AY
Підвісні унітази	54392,0	10,0	70285,1	8,5	70536,5	8,6	BY
Ванни	59831,2	11,0	95091,7	11,5	92681,7	11,3	AX
Раковини	43513,6	8,0	62843,2	7,6	61514,4	7,5	BX
Інсталяційні системи	27196,0	5,0	37209,8	4,5	37728,8	4,6	CX
Змішувачі	16317,6	3,0	27287,2	3,3	26246,1	3,2	CX
Душові кабінки та піддони	10878,4	2,0	12403,3	1,5	11482,7	1,4	CZ
Пісуари	10878,2	2,0	13230,1	1,6	12302,9	1,5	CZ
Меблі	10878,5	2,0	28940,8	3,5	30347,2	3,7	BZ
Всього по підприємству	543920,0	100,0	826884,0	100,0	820192,0	100,0	-

Джерело: розраховано за фінансово-економічною звітністю ТОВ «Шунгіт».

Згідно з результатами XYZ-аналізу, найбільш стабільними за обсягами реалізації є товари, віднесені до груп X, зокрема будівельні матеріали, ванни, раковини, інсталяційні системи та змішувачі. Водночас окремі товарні позиції, такі як душові кабінки та піддони, пісуари й меблі, характеризуються підвищеною мінливістю попиту та належать до груп Z, що свідчить про нестійкість їх реалізації та підвищений рівень ризику. З урахуванням стратегічних орієнтирів розвитку ТОВ «Шунгіт» і необхідності забезпечення фінансової стійкості та беззбитковості діяльності, актуальним завданням є удосконалення системи управління товарним портфелем (product portfolio management). Застосування відповідного підходу дозволяє здійснити глибшу сегментацію ринку, сформувати кластери споживачів з урахуванням їх потреб і очікувань, а також розробити диференційовану ціннісну пропозицію.

Управління товарним портфелем сприяє не лише підтриманню та зміцненню конкурентних позицій підприємства, але й забезпечує узгодженість асортиментної політики з обраною конкурентною стратегією.

Основною метою такого управління є максимізація сукупної цінності портфеля продукції за умови досягнення оптимального балансу між рівнем ризику та економічною результативністю, що відображено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

XYZ-аналіз асортименту ТОВ «ШУНГІТ»

Обсяги продажів Групи товарів	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Середнє	Коефіцієнт	Група
	тис. грн	тис. грн	тис. грн	значення	варіації v, %	
Деревина	54392,0	74419,6	90221,1	73010,9	10,00	X
Будівельні матеріали	163176,0	281140,6	268202,8	237506	32,52	Z
Унітази-компакти	92466,5	124032,6	118927,8	111809	15,31	Y
Підвісні унітази	54392,0	70285,1	70536,5	65071,2	8,91	X
Ванни	59831,2	95091,7	92681,7	82534,9	11,30	Y
Раковини	43513,6	62843,2	61514,4	55957,1	7,66	X
Інсталяційні системи	27196,0	37209,8	37728,8	34044,9	4,66	X
Змішувачі	16317,6	27287,2	26246,1	23283,6	3,19	X
Душові кабінки та піддони	10878,4	12403,3	11482,7	11588,1	1,59	X
Пісуари	10878,2	13230,1	12302,9	12137,1	1,66	X
Меблі	10878,5	28940,8	30347,2	23388,8	3,20	X
Всього по підприємству	543920,0	826884,0	820192,0	730332,0	100,00	-

Джерело: розраховано за фінансово-економічною звітністю ТОВ «Шунгіт».

Результати XYZ-аналізу свідчать, що більшість товарних груп ТОВ «Шунгіт» характеризуються високою стабільністю реалізації та належать до групи X. Зокрема, до цієї категорії віднесено деревину, підвісні унітази, раковини, інсталяційні системи, змішувачі, душові кабінки та піддони, пісуари й меблі. Низькі значення коефіцієнтів варіації для цих позицій вказують на передбачуваний попит і дають змогу ефективно планувати обсяги закупівель, запасів і логістичних операцій. До групи Y потрапили унітази-компакти та ванни, для яких характерні помірні коливання обсягів продажів, що свідчить про залежність попиту від окремих ринкових чинників таких як: цінова кон'юнктура, сезонність, активність будівельного ринку, що потребує більш гнучкого підходу до управління запасами та маркетингового стимулювання.

Найбільш нестабільною товарною групою є будівельні матеріали, які належать до групи Z. Високий коефіцієнт варіації свідчить про значну мінливість попиту, що може бути зумовлено коливаннями інвестиційної активності, змінами у будівельному секторі та загальною економічною ситуацією. Для цієї групи доцільним є застосування адаптивних механізмів управління асортиментом і мінімізація надлишкових запасів.

Проведений XYZ-аналіз показує, що асортимент ТОВ «Шунгіт» загалом є стабільним і прогнозованим, що створює сприятливі умови для підвищення ефективності управління товарним портфелем. Водночас наявність окремих товарних груп із підвищеною мінливістю попиту обґрунтовує необхідність диференційованого підходу до планування, ціноутворення та збутової політики підприємства.

Висновки до розділу 2

Загалом спостерігається зростання обсягів реалізації продукції, збільшення валового та чистого прибутку, а також покращення результатів операційної та фінансової діяльності ТОВ «Шунгіт».

Застосування графоаналітичного підходу «Квадрат потенціалу» дало змогу встановити, що рівень розвитку виробничого потенціалу ТОВ «Шунгіт» є середнім і характеризується відносною збалансованістю його основних складових. Водночас порівняльний аналіз із ТЦ «ОЛДІ» засвідчив недостатню сформованість організаційної структури управління та нижчий рівень фінансових надходжень. Результати XYZ-аналізу свідчать про те, що асортиментна структура ТОВ «Шунгіт» у цілому характеризується високим рівнем стабільності та передбачуваності, що забезпечує сприятливі передумови для підвищення результативності управління товарним портфелем. Разом із тим, виявлення окремих груп продукції зі значними коливаннями попиту зумовлює потребу в застосуванні диференційованих управлінських рішень у сфері планування, формування цін та організації збуту.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ТОВАРНОЇ СТРУКТУРИ АСОРТИМЕНТУ ТОВ «ШУНГІТ»

3.1. Формування концептуальних підходів до оптимізації асортиментної політики на підприємстві

Оптимізація асортиментної політики є стратегічним напрямом розвитку підприємства, що забезпечує підвищення конкурентоспроможності, стабільність ринкових позицій та зростання економічних результатів. Формування ефективних концептуальних підходів до управління асортиментом передбачає інтеграцію сучасних методів маркетингового аналізу, інноваційних рішень у сфері продуктового менеджменту та стратегічного планування. У цьому контексті важливими є системність, наукова обґрунтованість та врахування специфіки діяльності ТОВ «Шунгіт».

Концептуальні підходи визначають методологічну базу, на основі якої формується система управління товарним портфелем, встановлюються критерії його оцінювання та моделюються сценарії подальшого розвитку. Основною метою таких підходів є досягнення оптимальної пропорційності між шириною, глибиною, стабільністю та інноваційністю асортименту при дотриманні стратегічних пріоритетів підприємства.

Для ТОВ «Шунгіт» важливими є підходи, що дозволяють збалансувати традиційні товарні лінії, засновані на природних властивостях шунгіту, з новими видами продукції, орієнтованими на зростаючий попит на екологічні, енергозберігаючі та оздоровчі товари.

Стратегічний підхід передбачає формування асортиментної політики в рамках загальної стратегії підприємства. У межах такого підходу доцільним є застосування моделей BCG, GE-McKinsey, ADL, що дають змогу оцінити перспективність товарних груп та обґрунтувати пріоритетні напрями їх оновлення.

Маркетинговий підхід передбачає формування асортименту відповідно до сучасних тенденцій ринку, споживчих уподобань і конкурентних умов. Для ТОВ «Шунгіт» особливо важливими є маркетингові дослідження щодо споживацького попиту на лікувально-оздоровчу та декоративну продукцію на основі шунгіту.



Рис. 3.1. Основні концептуальні підходи до оптимізації асортиментної політики

Джерело: власні дослідження.

Оптимізація асортименту неможлива без застосування інноваційних технологій. Для підприємства, що працює з природними мінералами, інноваційний потенціал пов'язаний із покращенням властивостей готової продукції, удосконаленням дизайну, підвищенням екологічності та

енергозберігаючих характеристик. Такий підхід орієнтується на раціональне використання виробничих і фінансових ресурсів. Ефективність даного підходу визначається використанням таких методів, як ABC/XYZ-аналіз, аналіз витрат і прибутків, визначення точки беззбитковості для нових товарів.

Сучасне управління асортиментом неможливе без застосування цифрових технологій. Застосування цифрового підходу сприяє зниженню ризиків, підвищенню точності планування та оперативній адаптації асортименту до змін ринку.

Оптимізована асортиментна політика має спиратися на принципи зображені на рис. 3.2.



Рис. 3.2. Принципи оптимізованої асортиментної політики

Джерело: власні дослідження.

Найвищої ефективності можна досягти лише шляхом інтеграції вищезазначених підходів. Для ТОВ «Шунгіт» доцільним є: формування довгострокового стратегічного бачення розвитку товарного портфеля; розроблення інноваційно орієнтованих продуктів; удосконалення маркетингового аналізу та прогнозування попиту; застосування цифрових

інструментів для управління товарними запасами і планування виробництва; та оптимізація економічних показників товарного асортименту.

Інтегрована модель дозволить забезпечити збалансований розвиток товарної структури, підвищити прибутковість та зміцнити конкурентні позиції підприємства.

3.2. Проєктування оптимізованої асортиментної товарної структури підприємства

Проєктування оптимізованої асортиментної структури підприємства ґрунтується на інтеграції результатів аналітичної оцінки ринкового середовища, внутрішніх ресурсів та конкурентних позицій товарного портфеля. Для ТОВ «Шунгіт» удосконалення асортименту є ключовим фактором підвищення рентабельності, зростання обсягів реалізації, розширення ринкових сегментів та зміцнення бренду як виробника продукції на основі природного мінералу шунгіт.

Оптимізована асортиментна модель повинна враховувати: стратегічні цілі підприємства; тенденції попиту на екологічно безпечні та оздоровчі товари; технологічні можливості виробництва; рівень маржинальності товарних груп; перспективність інноваційних продуктів.

Аналіз вихідної структури асортименту засвідчив наявність таких проблем: нерівномірна рентабельність товарних ліній; відсутність чіткої сегментації продукції за ціновими рівнями; недостатня частка інноваційної продукції; залежність від обмеженої кількості базових товарів та низький рівень диверсифікації у перспективних сегментах ринку.

Такі чинники знижують стійкість підприємства до коливань попиту та посилюють ризики втрати конкурентоспроможності. На основі проведених аналітичних процедур пропонується сформувати трирівневу структуру товарного портфеля, табл.3.1.

Трирівнева структура товарного портфеля

1-й рівень: <i>Основні стратегічні товари (High-Priority Line)</i>	
<ul style="list-style-type: none"> • фільтри та картриджі зі шунгіту; • шунгітовий камінь для очищення та кондиціонування води; • декоративні вироби (плитка, обробний камінь). 	<ul style="list-style-type: none"> • частка в обороті: 55%; • рентабельність: 28–32%; • прогноз зростання попиту: +6–8%/рік.
2-й рівень: <i>Супутні та спеціалізовані товари (Mid-Potential Line)</i>	
<ul style="list-style-type: none"> • сувенірна продукція зі шунгіту; • браслети та біжутерія; • набори мінералів у подарунковому пакуванні. 	<ul style="list-style-type: none"> • частка в обороті: 25%; • рентабельність: 18–22%; • прогноз зростання попиту: +4–6%/рік.
3-й рівень: <i>Інноваційні товари та товари-експерименти (Innovation Line)</i>	
<ul style="list-style-type: none"> • шунгітові композитні матеріали для будівництва; • шунгітові фільтри нового покоління (з іонізацією); • косметичні засоби на основі шунгітового порошку. 	<ul style="list-style-type: none"> • частка в обороті: 20%; • рентабельність: 30–40% (очікувана); • прогноз зростання попиту: +10–15%/рік.

Джерело: власні дослідження.

Проектування оптимізованої асортиментної структури підприємства є ключовим етапом реалізації асортиментної політики, спрямованої на підвищення економічної ефективності діяльності ТОВ «Шунгіт». Даний процес ґрунтується на результатах попереднього аналізу товарного портфеля, ринкового попиту, рівня прибутковості окремих товарних груп та стратегічних орієнтирів розвитку підприємства.

У межах дослідження оптимізація асортименту розглядається як цілеспрямований управлінський процес формування такої структури товарного портфеля, яка забезпечує максимізацію фінансових результатів за умов раціонального використання ресурсів і відповідності сучасним ринковим тенденціям. Особливу увагу приділено зростаючому попиту на екологічно орієнтовану, оздоровчу та інноваційну продукцію на основі природного мінералу шунгіт.

Аналіз даних таблиці 3.2 показує, що впровадження оптимального товарного портфеля дозволяє ТОВ «Шунгіт» підвищити загальні грошові надходження на 76,8 тис. грн, що відповідає зростанню на 9,36 %. Одночасно

спостерігається збільшення загальних витрат на реалізацію продукції на 1,79 %, що свідчить про ефективне використання ресурсів. Валовий прибуток відповідно зростає на 63,8 тис. грн (або на 65,89 %), а чистий прибуток збільшується на 31,4 тис. грн (або на 76,1 %), що обумовлено зменшенням адміністративних та інших операційних витрат.

Таблиця 3.2

Оптимальний план реалізації продукції ТОВ «Шунгіт» (тис.грн)

Показники одиниця виміру	Значення показників		Абсолютні	Відносні
			відхилення,	відхилення,
	до проведення оптимізації	Після проведення оптимізації	(+,-)	%
Деревина	90221,1	101240,5	11019,4	12,21
Будівельні матеріали	268202,8	305211,4	37008,6	13,80
Унітази-компакти	118927,8	129240,1	10312,3	8,67
Підвісні унітази	70536,5	75310,2	4773,7	6,77
Ванни	92681,7	96118,1	3436,4	3,71
Раковини	61514,4	62640,5	1126,1	1,83
Інсталяційні системи	37728,8	41130,2	3401,4	9,02
Змішувачі	26246,1	28320,1	2074	7,90
Душові кабінки та піддони	11482,7	12510,3	1027,6	8,95
Пісуари	12302,9	13110,5	807,6	6,56
Меблі	30347,2	32120,3	1773,1	5,84
Грошові надходження по підприємству, всього	820192,0	896952,2	76760,2	9,36
Собівартість реалізованої продукції	723378,0	736340,0	12962,0	1,79
Валовий прибуток	96814,0	160612,2	63798,2	65,89
Прибуток від операційної діяльності	48783,0	49210,0	427,0	0,87
Чистий прибуток	41219,0	72586,6	31367,6	76,10

Джерело: власні дослідження.

Таким чином, застосування запропонованого оптимізаційного плану є обґрунтованим і демонструє економічну доцільність прийнятого рішення, підтверджуючи доцільність раціоналізації товарного портфеля підприємства для підвищення його фінансової ефективності.

На першому етапі проектування оптимізованої структури було здійснено групування продукції підприємства за функціональним призначенням, рівнем попиту, маржинальністю та перспективністю розвитку. Результати такого групування систематизовано у таблиці 3.3, де відображено основні товарні лінії, їх частку в загальному обсязі реалізації, рівень рентабельності та прогноз динаміки попиту. Аналіз даних таблиці дозволив ідентифікувати стратегічні товарні групи, які формують основну частину доходів підприємства, а також товарні позиції з низькою ефективністю, що потребують реструктуризації або поступового виведення з асортименту.

Таблиця 3.3

Прогноз зміни виручки оптимізованої структури, тис. грн

Рік	Діючий асортимент	Оптимізований асортимент	Приріст
2025	850199	850199	–
2026	919 200	921000	+1 800
2027	1011234	1014834	+3 600
2028	120 500	1206200	+5 700

Джерело: власні дослідження.

Другий етап передбачав формування оптимізованої асортиментної матриці, яка базується на поділі товарного портфеля на три ключові рівні: базові стратегічні товари, супутню продукцію та інноваційні товарні позиції. Відповідна таблиця відображає розподіл товарів за цими рівнями із зазначенням їх економічних характеристик, що дає змогу оцінити баланс між стабільністю доходів та потенціалом зростання. Такий підхід забезпечує гнучкість асортиментної політики та знижує ризики залежності підприємства від обмеженої кількості товарів.

На третьому етапі було здійснено прогнозування фінансових результатів від упровадження оптимізованої асортиментної структури. У відповідній таблиці наведено порівняльні показники виручки, маржинального доходу та рентабельності продажів за базовим та прогнозним сценаріями. Отримані розрахунки свідчать про суттєве зростання обсягів реалізації та підвищення рівня прибутковості підприємства у середньостроковій перспективі, що обґрунтовує економічну доцільність запропонованих змін.

Окрему увагу приділено оцінці впливу оптимізації асортименту на витратну складову діяльності підприємства. В аналітичній таблиці 3.4 узагальнено очікувані результати скорочення складських запасів, логістичних витрат та витрат на утримання нерентабельних товарних позицій. Це дозволяє зробити висновок про зростання оборотності капіталу та підвищення загальної фінансової стійкості підприємства.

Таблиця 3.4

Прогноз маржинального доходу, тис. грн

Рік	Діюча структура	Оптимізована	Різниця
2025	227003,0	227003,0	–
2026	282155,0	280905,0	+1 250
2027	319693,0	317643,0	+2 050
2028	39388,8	390808,8	+3 000

Джерело: власні дослідження.

У межах проектування оптимізованої асортиментної структури також запропоновано сучасні управлінські рішення (рис.3.3), спрямовані на її підтримку та розвиток. До них належать цифровізація процесів управління асортиментом, використання аналітичних систем для моніторингу продажів і маржинальності, а також модульний підхід до оновлення товарних ліній. Дані пропозиції систематизовано в узагальнювальній таблиці, що відображає очікуваний економічний та стратегічний ефект від їх запровадження.

У результаті впровадження запропонованої асортиментної структури ТОВ «Шунгіт» може отримати: зростання обсягів реалізації на 22-28% за три роки; підвищення рентабельності продажів до рівня 30-32%; скорочення витрат на запаси на 12-15%; збільшення частки інноваційної продукції до 20-25%; посилення конкурентної позиції як виробника екологічних мінеральних товарів.

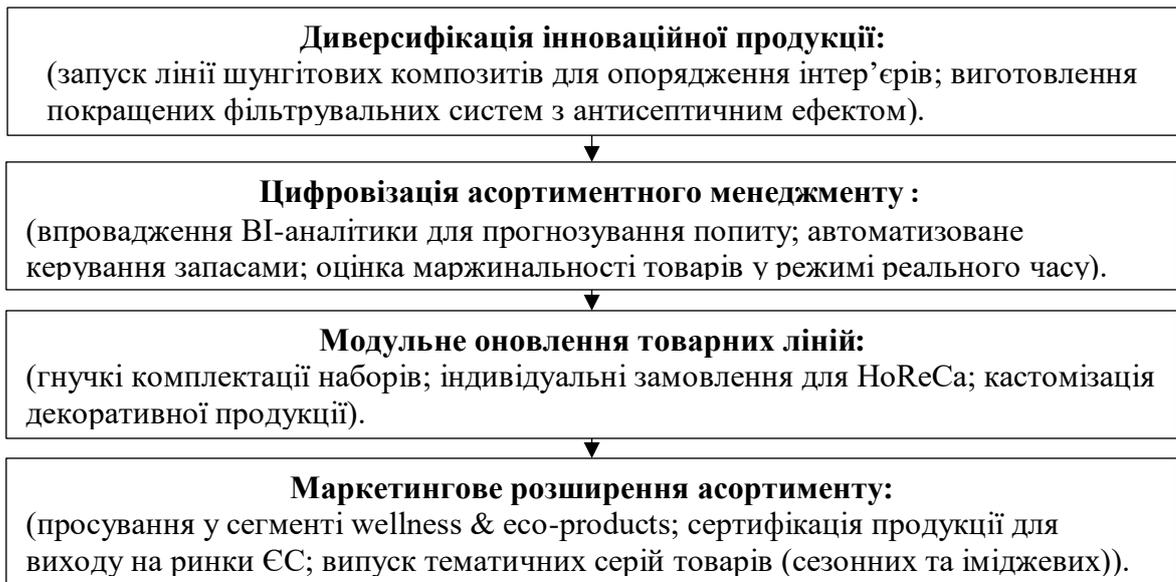


Рис. 3.3. Стратегічні напрями оптимізації асортиментної політики

Джерело: власні дослідження.

Таким чином, проектування оптимізованої асортиментної структури ТОВ «Шунгіт» дозволяє сформувати збалансований товарний портфель, орієнтований на зростання прибутковості, інноваційний розвиток і підвищення конкурентоспроможності підприємства. Запропонована модель асортименту створює передумови для сталого розвитку підприємства в умовах динамічного ринкового середовища та може бути використана як основа для подальшого стратегічного планування.

Економічна оцінка результативності запропонованих заходів щодо оптимізації асортиментної політики ТОВ «Шунгіт» дозволяє кількісно визначити ефект від впровадження нових товарних ліній, модернізації виробництва, інноваційних продуктів та маркетингових заходів. Основна мета оцінки – визначення економічної доцільності пропонуваніх змін та прогнозування їх впливу на прибутковість і рентабельність підприємства.

Для кількісної оцінки використовуються такі показники:

Приріст виручки (ΔB) – прогнозоване збільшення обсягу реалізації за рахунок оптимізації асортименту.

Приріст маржинального доходу (ΔMD) – додатковий прибуток після врахування змін у собівартості продукції.

Приріст рентабельності продажів (ΔP_n) – підвищення ефективності реалізації товарів.

Скорочення витрат на запаси (ΔC_z) – зменшення обігових ресурсів через оптимізацію структури та цифрові інструменти управління.

Інвестиційна ефективність (ROI) – співвідношення приросту прибутку до витрат на впровадження заходів.

$$\Delta P_n = \frac{\Delta MD}{\text{Виручка}_{\text{план}}} \times 100\%$$

$$ROI = \frac{\text{Додатковий прибуток}}{\text{Інвестиції}} \times 100\%$$

На основі проектування оптимізованої асортиментної структури визначено очікувані результати на період 2025-2028 рр., представлені у табл.3.5.

Таблиця 3.5

Прогноз виручки та маржинального доходу

Рік	Виручка (тис. грн)	Маржинальний дохід (тис. грн)	Рентабельність продажів (%)
2025	850199,0	227003,0	26,7
2026	921000,0	280905,0	30,5
2027	1014834,0	317643,0	31,3
2028	1206200,0	390808,8	32,4

Джерело: власні дослідження.

Приріст виручки у 2026 році становить 1 800 тис. грн порівняно з базовим рівнем, а приріст маржинального доходу 1 250 тис. грн. Поступове збільшення рентабельності продажів на 5-6 % свідчить про ефективність оптимізації асортименту.

Завдяки впровадженню цифрового управління запасами та оптимізації товарних ліній очікується: скорочення складських залишків на 12-15%, зниження витрат на логістику та обіг продукції на 8-10%, оптимізація витрат на матеріали за рахунок перерозподілу ресурсів на пріоритетні товарні лінії.

Для реалізації запропонованих заходів передбачено інвестиції на суму 2 000 тис. грн (модернізація виробництва, запуск інноваційних ліній, цифровізація управління асортиментом).

Розрахунок ROI (приблизно на 2026 рік):

$$ROI = \frac{\text{Додатковий маржинальний дохід}}{\text{Інвестиції}} \times 100\% = \frac{1250}{2000} \times 100\% = 62,5\%$$

Таке значення ROI свідчить про високий рівень економічної ефективності запропонованих заходів. За умови реалізації проєктованої структури товарного портфеля очікується збільшення чистого прибутку на 20-25% протягом трьох років, підвищення частки інноваційної продукції у загальному обороті до 20% та зміцнення конкурентних позицій завдяки диверсифікації та підвищенню якості продукції.

Економічна оцінка результативності запропонованих заходів свідчить про їх високу ефективність: оптимізація асортименту забезпечує приріст виручки, підвищення маржинального доходу та рентабельності продажів, скорочення витрат на запаси та ресурси, а також високий ROI (62,5%). Впровадження комплексних заходів формує підґрунтя для сталого розвитку ТОВ «Шунгіт», підвищує конкурентоспроможність і створює основу для стратегічного зростання на внутрішньому та зовнішніх ринках.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі проведено комплексне дослідження щодо оптимізації асортиментної політики ТОВ «Шунгіт», що включало формування концептуальних підходів, проєктування оптимізованої структури товарного портфеля та економічну оцінку результативності запропонованих заходів.

Аналіз концептуальних підходів засвідчив, що ефективна оптимізація асортименту потребує інтеграції стратегічного, маркетингово-орієнтованого, інноваційно-технологічного та економіко-ресурсного підходів, доповнених цифрово-аналітичними інструментами. Таке поєднання дозволяє підприємству забезпечити баланс між широтою, глибиною, стабільністю та інноваційністю асортименту, а також підвищити його відповідність ринковим тенденціям та споживчим уподобанням.

Проектування оптимізованої асортиментної структури дозволило виділити стратегічні, супутні та інноваційні товарні лінії, з урахуванням їх рентабельності, прогнозного зростання попиту та вкладення ресурсів. Економічна оцінка результативності заходів показала високий рівень ефективності ($ROI \approx 62,5\%$), що свідчить про доцільність реалізації запропонованих рішень та їх внесок у підвищення прибутковості та конкурентоспроможності підприємства.

Таким чином, впровадження оптимізованої асортиментної політики забезпечує стратегічне зміцнення ринкових позицій ТОВ «Шунгіт», підвищення фінансової стійкості та створює передумови для довгострокового розвитку та диверсифікації продукції на внутрішньому і зовнішніх ринках.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Формування товарного асортименту є одним із ключових напрямів стратегічного управління підприємством, оскільки його якість визначає здатність суб'єкта господарювання задовольняти потреби цільових споживачів, забезпечувати стабільність обсягів продажів та формувати конкурентоспроможну позицію на ринку.

Аналіз товарного портфеля ТОВ «Шунгіт» наведено в таблиці 2.3 вказує, що відповідно до результатів ABC-аналізу, ключову роль у формуванні виручки підприємства відіграють товарні групи, віднесені до категорії А, зокрема будівельні матеріали та ванни, які характеризуються високою питомою вагою в загальній структурі реалізації. Значну частку доходів також забезпечують деревина та унітази-компакти, що належать до групи АУ та поєднують вагомий економічний внесок із помірною варіативністю попиту.

Згідно з результатами XYZ-аналізу, найбільш стабільними за обсягами реалізації є товари, віднесені до груп Х, зокрема будівельні матеріали, ванни, раковини, інсталяційні системи та змішувачі. Водночас окремі товарні позиції, такі як душові кабінки та піддони, пісуари й меблі, характеризуються підвищеною мінливістю попиту та належать до груп Z, що свідчить про нестійкість їх реалізації та підвищений рівень ризику. З урахуванням стратегічних орієнтирів розвитку ТОВ «Шунгіт» і необхідності забезпечення фінансової стійкості та беззбитковості діяльності, актуальним завданням є удосконалення системи управління товарним портфелем (product portfolio management). Застосування відповідного підходу дозволяє здійснити глибшу сегментацію ринку, сформувати кластери споживачів з урахуванням їх потреб і очікувань, а також розробити диференційовану ціннісну пропозицію.

У межах дослідження оптимізація асортименту розглядається як цілеспрямований управлінський процес формування такої структури товарного портфеля, яка забезпечує максимізацію фінансових результатів за умов раціонального використання ресурсів і відповідності сучасним ринковим

тенденціям. Особливу увагу приділено зростаючому попиту на екологічно орієнтовану, оздоровчу та інноваційну продукцію на основі природного мінералу шунгіт.

Аналіз даних таблиці 3.2 показує, що впровадження оптимального товарного портфеля дозволяє ТОВ «Шунгіт» підвищити загальні грошові надходження на 76,8 тис. грн, що відповідає зростанню на 9,36 %. Одночасно спостерігається збільшення загальних витрат на реалізацію продукції на 1,79 %, що свідчить про ефективне використання ресурсів. Валовий прибуток відповідно зростає на 63,8 тис. грн (або на 65,89 %), а чистий прибуток збільшується на 31,4 тис. грн (або на 76,1 %), що обумовлено зменшенням адміністративних та інших операційних витрат.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ангелко І.В. Управління маркетинговою діяльністю підприємства: особливості та шляхи вдосконалення. Управлінська діяльність: досвід, тенденції та перспективи : матеріали ІІ Всеукр. наук.-практ. конф., 24 квітня 2020 р. Харків, 2020. С. 6–8.
2. Бабух І., Романюк Н. Маркетинговий аналіз товарної політики підприємства. Економіка і регіон. 2024. Вип. 1 (92). С. 87–93. DOI: [https://doi.org/10.26906/EiR.2024.1\(92\).3313](https://doi.org/10.26906/EiR.2024.1(92).3313)
3. Білецька І., Романчукевич М. Маркетингові інструменти просування продукції на ринок. Scientific journal «Modeling the development of the economic systems». 2023. Вип. 2. С. 34–41. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-8-5>
4. Бужимська К.О., Царук І. М. Механізми управління розвитком підприємства: сутність і структура. *Бізнес Інформ*. 2020. Вип. 7 (510). С. 278–287.
5. Голуб В. Вплив цифровізації на розробку маркетингової стратегії в підприємницькій діяльності. Галицький економічний вісник. 2024. Вип. 1(86). С. 171-177. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2024.01.171.
6. Дячков Д. В. Потапюк І. П., Яковенко І. О. Особливості товарної політики підприємства. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2020. Вип. 4 (27). С. 46-51. DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.27-8>.
7. Згурська О.М. (2019). Характеристика ключових стратегій диверсифікації підприємства. Держава та регіони, № 6(111). С. 66-74. DOI: <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2019-6-13>.
8. Кириченко С. О., Половинка К. І. Принципи формування асортиментної політики. *Агросвіт*. 2021. № 1–2. С. 90–94.
9. Костромін А. Основні аспекти управління товарним асортиментом бізнес-організації. Молодий вчений. 2021. № 1 (89). С. 163–166.
10. Крамарчук С., Крисько Ж. Аспекти управління асортиментною політикою підприємства на сучасному етапі. Цифрова економіка та економічна безпека. 2022. Вип. 2(02). С. 191–195.

11. Кушнір Н. Б., Костриченко В. М., Шандалюк І. О. Економічне обґрунтування асортиментного портфеля в дослідженні товарообороту торговельного підприємства. Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економічні науки. 2021. Вип. 4. С. 122–142.

12. Лагодієнко В. В., Завгородній А. В., Шаповалова І. О. Технологічні інновації в забезпеченні конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості. Вісник Хмельницького національного університету. 2020. № 6. С. 291–297. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wpcontent/uploads/2022/01/vknu-es-2020-n-6-288.pdf#page=291>

13. Лищенко М. О., Макаренко Н. О. Розробка інноваційно-маркетингових заходів щодо удосконалення управління асортиментом та номенклатурою продукції. *Повноцінне харчування: тренди енергоефективного виробництва, зберігання та маркетингу*: кол. монографія: за ред. проф. В. В. Євлаш, проф. В. О. Потапова, проф. Н. Л. Савицької, доц. Л. Ф. Товма. Харків: НАНГУ, 2020. 663 с.

14. Луценко О. І., Цимбалюк К. В. Інтернет-реклама як основний чинник просування товару в сучасних умовах. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2021. № 6. Том 1. С. 288–293. DOI: <https://www.doi.org/10.31891/2307-5740-2021-300-6-44>

15. Лялюк А. Дослідження впливу чинників, які впливають на формування товарного асортименту в роздрібній торгівлі. *Economic journal of Lesya Ukrainka Volyn National University*. 2023. Вип.2. С. 95–101. DOI: <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2023-02-95-101>

16. Макарова В. В., Макаренко Н. О. Особливості управління лояльністю клієнтів на торговельних підприємствах малого бізнесу. *Вісник Ужгородського національного університету*. Сер.: «Міжнародні економічні відносини та світове господарство». Вип. 42. 2022. С. 90–94.

17. Мельник Л. Г., Дериколенко А. О. Парадигмальний базис (концептуальні основи) просування товарів промислових підприємств за

допомогою інструментарію цифрового маркетингу в умовах глобалізації. Агросвіт. 2020. № 12. С. 34–41. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2020.12.34>

18. Немченко В. В., Герасимчук О. В., Загора Р. В., Озарко К., Цикалюк Р. А. Маркетингова товарна політика в умовах цифрової економіки. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2025. Том 10. № 2. С. 333 – 336.

19. Окландер М.А., Кірсонов М.В. Маркетингова товарна політика : підручник / М-во освіти і науки України, Одеський національний політехнічний університет. Київ : «Центр учбової літератури», 2020. 246 с.

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

21. Перегуда Ю. А. Роль інновацій у глобальній конкурентоспроможності країн та підприємств тваринництва та рослинництва. Здобутки економіки: перспективи та інновації. 2024. Вип. 7. URL: <https://econp.com.ua/index.php/journal/article/view/157>

22. Потапюк І. П., Прокопенко О. В., Родько О. С. Особливості формування товарно-цінової політики сучасних підприємств. Інфраструктура ринку. 2019. № 36/2019. С. 254–259.

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

24. Рожко В. І. Управління асортиментом товаровиробника споживчих товарів. Соціальна економіка. 2023. Вип.65. С. 58–66. DOI: <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2023-65-05>

25. Руденко М., Кирилюк Є., Хуторна М. Цифровізація: маркетингові тренди та платформи реалізації. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2022. Т. 5-6. № 294-295. С. 80–87. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2022-5-6-294-295-80-87>.

26. Сагер Л. Ю., Лазоренко В. Є. Інноваційні методи просування підприємств роздрібною торгівлі. Вісник СумДУ. Серія «Економіка». 2019. № 2. С. 95–103. URL: <https://visnyk.fem.sumdu.edu.ua/media/attachments/2019/12/17/12-95-103.pdf>

27. Селезнєва, О. (2025). Планування та організація маркетингової діяльності підприємства в умовах нестабільної економіки. Економіка та суспільство, (74). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-131>

28. Стратегія розвитку компанії «Кернел». Forbes Україна: вебсайт. 2024. URL: <https://forbes.ua/company/viyna-zminyue-pravila-kernel-adaptuvavstrategiyu-sotsialnoi-vidpovidalnosti-shchob-stati-rushiem-pozitivnikh-zmin-ususpilstvi-29082024-23238>

29. Сьомкіна Т.В., Згурська О.М. (2019). Теоретико-методологічний підхід до вибору стратегій диверсифікації підприємства. Економіка. Менеджмент. Бізнес, № 3(29). С. 25-34. URL: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2216>.

30. Флейчук, М. І., Дорош-Кізим, М. М., & Дацишин, М. Б. (2025). Маркетингові дослідження як ключовий елемент формування товарної політики. Актуальні питання економічних наук, (11). <https://doi.org/10.5281/zenodo.15571251>

31. Хамініч С. Ю., Сокол П. М., Чубакова А. А. Формування асортиментної політики суб'єкта господарювання у сучасних умовах. Причорноморські економічні студії. 2020. Вип. 53. С. 129–134. URL: http://bses.in.ua/journals/2020/53_2020/21.pdf

32. Хурдей В. Д., Даценко В. В., Семенова Л. Ю. Вплив маркетингової товарної політики на поведінку споживачів в умовах кризи. Економічний простір. 2021. Вип. 165. С. 96–100. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/165-17>

33. Чорна Л. О., Швед В. В., Андрющенко М. П. Сутність товарного асортименту та його види. Бізнес-навігатор. 2024. №74. С. 203–207. DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.75-34> (

34. Baranyk Z., Reznichenko A., Buksina I., Titov V., Artemenko A. Marketing Product Pricing as an Element of the Competitiveness of Enterprises. Problems of Innovation and Investment Development. 2023. №8. DOI: <https://doi.org.10.33813/2224-1213.30.2023.8>.

35. Diadyk T., Danylenko V. Strategies and tactics of psychology of marketing pricing policy. Market Infrastructure. 2023. Vol. 70. P. 1-5. DOI: <https://doi.org.10.32782/infrastruct70-15>.

36. HACCP – Hazard Analysis and Critical Control Points. FDA: website. 2025. URL: <https://www.fda.gov/food/guidance-regulation-food/hazard-analysiscritical-control-point-haccp>

37. Lutsiak V., Lavrov R., Furman I., Smityukh A., Mazur H., Zahorodnia N. Economic Aspects and Prospects for the Development of the Market of Vegetable Oils in a Context of Formation of its Value Chain. Montenegrin Journal of Economics. 2020. Vol. 16, Issue 1. P. 155–168. URL: https://www.mnje.com/sites/mnje.com/files/155-_168_-_lutsiak_et_al._-_rrr.pdf

38. Mitchuk O., Fayvishenko D., Lorvi I., Konopliannykova M., Chernobrovkina S., Sytnyk O. Communication Strategies of Brand Management and Online Marketing of Digital Products. Economic Affairs. 2023. Vol. 68.01s. P. 289–298. URL: <https://ndpublisher.in/admin/issues/EAv68n1sz5.pdf>

39. Petrykiva O. (2021) Product range as an object of management in an enterprise. Modern Economics. №27. Pp. 128–132. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/product-range-as-an-object/>

40. Zabedyuk, M. (2020). Diversification strategy as a way to increase efficiency of an enterprise. Економічний форум, № 2. С. 87-92. URL: [https://e-forum.com.ua/web/uploads/pdf/Economic_Forum_Vol_10_No_2%20\(1\)-87-92.pdf](https://e-forum.com.ua/web/uploads/pdf/Economic_Forum_Vol_10_No_2%20(1)-87-92.pdf).

