

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»

Навчально-науковий інститут управління, економіки та бізнесу
Кафедра економіки та управління бізнесом

Нікулін Роман Дмитрович

(прізвище, ім'я, по батькові студента в називному відмінку)

Кваліфікаційна робота
на здобуття ступеня бакалавра
на тему: **«УПРАВЛІННЯ ТОВАРНОЮ ПОЛІТИКОЮ**
ПІДПРИЄМСТВА»

Група ТУбз-8-21Б1М(4.бздс)

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Рівень вищої освіти: перший (бакалаврський)

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

(підпис)

Нікулін Р. Д.
(прізвище та ініціали)

Науковий керівник

кандидат економічних наук, доцент
(посада, науковий ступінь, вчене звання)

(підпис)

Булах Т. М.
(прізвище та ініціали)

Допущено до захисту перед ЕК

Завідувач кафедри
(посада, науковий ступінь,
вчене звання)

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Київ 2026р.

АНОТАЦІЯ

Нікулін Роман Дмитрович. «Управління товарною політикою підприємства». – Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр» – Міжрегіональна Академія управління персоналом. – Київ, 2026.

Актуальність дослідження управління товарною політикою підприємства зумовлена зростанням конкуренції на ринку, динамічними змінами споживчих уподобань та необхідністю оперативної адаптації асортименту до умов нестабільного зовнішнього середовища. Ефективно сформована товарна політика є ключовим чинником забезпечення конкурентоспроможності підприємства, підвищення його ринкових позицій і прибутковості, оскільки впливає на формування асортименту, рівень якості продукції, цінову політику та задоволення потреб споживачів. Водночас сучасні виклики економічного розвитку вимагають удосконалення підходів до управління товарною політикою з урахуванням інновацій, цифровізації та змін у поведінці споживачів, що обумовлює доцільність і практичну значущість подальших наукових досліджень у цій сфері.

Мета роботи полягає у узагальненні теоретичних положень і формуванні практичних рекомендацій, спрямованих на підвищення ефективності управління товарною політикою підприємства.

У процесі дослідження було застосовано комплекс загальнонаукових і спеціальних **методів** пізнання, зокрема: методи аналізу та синтезу, спостереження й прогнозування, експертного оцінювання, статистичного порівняння, системного узагальнення та системного аналізу.

Ключові слова: *товарна політика, підприємство, ефективність, прогноз, управління, управлінський аналіз.*

ANNOTATION

Roman Nikulin. «Management of the product policy of the enterprise».
– It's Manuscript.

Qualified work in obtaining the educational qualification of «bachelor's» – Interregional Academy of Personnel Management. – Kyiv, 2026.

The relevance of the research topic the management of the commodity policy of an enterprise is due to increased competition in the market, dynamic changes in the environment, and the need for rapid adaptation of the assortment to the minds unstable external environment. An effectively formed product policy is a key factor in ensuring the competitiveness of the enterprise, enhancing its market position and profitability, which flows into the formation of the assortment, the quality of products, pricing policy and satisfaction with the needs of residents. Today, the current calls for economic development call for improved approaches to managing commodity policy with innovation, digitalization and changes in the behavior of residents, so establishes the usefulness and practical significance of further scientific research in this area.

The purpose of the work is to generalize theoretical provisions and formulate practical recommendations aimed at increasing the efficiency of managing the enterprise's product policy.

In the process of research, a complex of general scientific and special **methods** of cognition was applied, in particular: methods of analysis and synthesis, observation and forecasting, expert evaluation, statistical comparison, system generalization and system analysis.

Key words: *product policy, enterprise, efficiency, forecast, management, management analysis.*

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ТОВАРНОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	8
1.1. Товарна політика підприємства, її цілі, завдання та напрями формування.....	8
1.2. Методи оцінки товарної політики підприємства.....	16
1.3. Показники ефективності товарної політики підприємства.....	24
Висновки до розділу 1.....	29
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ ТОВАРНОЮ ПОЛІТИКОЮ ТОВ «КОНТИНЕНТ».....	31
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	31
2.2. Оцінка ефективності та управлінський аналіз діяльності товариства.....	50
2.3. Аналіз товарної політики товариства.....	58
Висновки до розділу 2.....	67
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНОЮ ПОЛІТИКОЮ ТОВ «КОНТИНЕНТ».....	69
3.1. Заходи щодо вдосконалення товарної політики підприємства.....	69
3.2. Прогноз економічних показників в результаті реалізації заходів.....	76
Висновки до розділу 3.....	79
ВИСНОВКИ.....	81
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	87
ДОДАТКИ.....	94

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Актуальність дослідження управління товарною політикою підприємства зумовлена зростанням конкуренції на ринку, динамічними змінами споживчих уподобань та необхідністю оперативної адаптації асортименту до умов нестабільного зовнішнього середовища. Ефективно сформована товарна політика є ключовим чинником забезпечення конкурентоспроможності підприємства, підвищення його ринкових позицій і прибутковості, оскільки впливає на формування асортименту, рівень якості продукції, цінову політику та задоволення потреб споживачів. Водночас сучасні виклики економічного розвитку вимагають удосконалення підходів до управління товарною політикою з урахуванням інновацій, цифровізації та змін у поведінці споживачів, що обумовлює доцільність і практичну значущість подальших наукових досліджень у цій сфері.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні та прикладні питання управління товарною політикою підприємства знайшли відображення у наукових працях численних вітчизняних і зарубіжних дослідників. Значний вплив на формування сучасних підходів до управління товарною політикою справили зарубіжні вчені, зокрема І. Ансофф, Д. Аакер, Р. Варадараджан, П. Друкер, М. Портер, у роботах яких розкрито концептуальні засади стратегічного управління асортиментом, конкурентоспроможністю та ринковою орієнтацією підприємства.

Серед українських науковців проблеми управління товарною політикою підприємства досліджували В. Андрійчук, І. Бойчик, В. Геєць, Н. Краснокутська, О. Шубравська. У їхніх працях висвітлено теоретичні та методичні основи формування товарної політики, запропоновано підходи до оцінювання її ефективності та визначено шляхи підвищення результативності управління асортиментною діяльністю підприємств.

Разом із тим, попри значний науковий доробок у цій сфері, окремі аспекти практичного вдосконалення управління товарною політикою підприємства залишаються недостатньо розробленими. Особливої актуальності набуває питання адаптації існуючих теоретичних положень до сучасних умов функціонування вітчизняних підприємств, що зумовлює актуальність обраної теми дослідження та підкреслює її прикладну спрямованість.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є узагальнення теоретичних положень і формування практичних рекомендацій, спрямованих на підвищення ефективності управління товарною політикою підприємства.

Для досягнення поставленої мети передбачено виконання таких завдань:

- розкрити сутність товарної політики підприємства, її цілі, завдання та напрями формування;
- визначити методи оцінки товарної політики підприємства;
- розкрити показники ефективності товарної політики підприємства;
- надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «Континент»;
- оцінити ефективність та управлінський аналіз діяльності товариства;
- проаналізувати товарну політику товариства;
- запропонувати заходи щодо вдосконалення товарної політики підприємства;
- зробити прогноз економічних показників в результаті реалізації заходів.

Об'єкт дослідження – процес управління товарною політикою підприємства.

Предмет дослідження – теоретико-методичні та прикладні аспекти процесу управління товарною політикою підприємства.

Методи дослідження. Методичне підґрунтя дослідження сформовано на основі сучасних концепцій управління підприємницькою діяльністю,

наукових праць вітчизняних і зарубіжних економістів, а також положень чинного законодавства й нормативно-правових документів України. У межах дослідження застосовано комплексний і системний підходи, що забезпечили цілісний та детальний розгляд процесів управління товарною політикою підприємства.

Під час оцінювання результатів господарської діяльності підприємства використовувався широкий спектр економічних методів, зокрема методи зіставлення та узагальнення, табличні й графічні способи подання інформації, а також аналітичні та факторні методи дослідження. Застосування зазначених інструментів дозволило здійснити неупереджену оцінку ефективності прийнятих управлінських рішень і виявити основні напрями розвитку виробничо-господарських процесів. Метод синтезу був задіяний для формування узагальнених висновків щодо управління товарною політикою ТОВ «Континент», тоді як факторний аналіз дав змогу визначити ступінь впливу окремих чинників на її ефективність.

Інформаційне забезпечення дослідження базувалося на законодавчих і нормативно-правових актах України, статистичних даних Державної служби статистики, методичних рекомендаціях уповноважених державних органів, наукових публікаціях і монографіях, а також матеріалах внутрішньої фінансової та звітної документації ТОВ «Континент».

Структура та обсяг роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Перелік використаних джерел налічує 65 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ТОВАРНОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Товарна політика підприємства, її цілі, завдання та напрями формування

Кожне підприємство, яке здійснює виробництво товарів і послуг або займається реалізацією продукції на ринку, має формувати та реалізовувати товарну політику. Це зумовлено тим, що саме в межах товарної політики визначаються напрями розвитку виробництва й збуту, відбувається освоєння нових ринків, а також забезпечується розширення та закріплення позицій підприємства на них.

Товарна політика є комплексом заходів, що охоплюють процеси створення продукції, її удосконалення, просування та реалізації на споживчому ринку, а також прийняття рішень щодо припинення виробництва окремих товарів, організації передпродажного і післяпродажного (сервісного) обслуговування тощо [18].

Зміст товарної політики розкривається через сукупність її основних елементів (рис. 1.1).

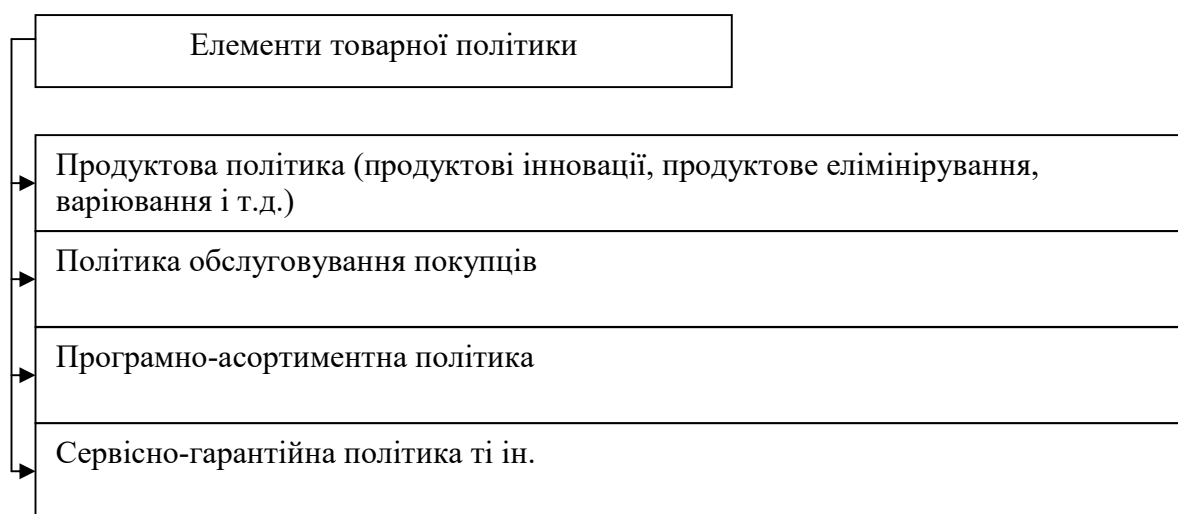


Рис.1.1. Елементи товарної політики підприємства

Товарну політику розглядають як одну з ключових складових процесу реалізації продукції. Будучи елементом загальної маркетингової стратегії підприємства, вона охоплює сукупність заходів, спрямованих на формування та розвиток асортименту товарів, створення нових продуктів, а також вилучення з виробничої програми тієї продукції, яка втратила актуальність і попит на ринку. Крім того, товарна політика включає розробку сучасної упаковки та формування бренду товару.

Основний зміст товарної політики полягає у формуванні й підтриманні раціональної структури товарного асортименту. Її реалізація базується на здійсненні комплексу дій, пов'язаних із визначенням оптимальної номенклатури продукції, удосконаленням і модифікацією товарів, створенням нових видів продукції, припиненням випуску застарілих товарів, а також організацією сервісного обслуговування споживачів тощо [20].

Узагальнюючи, товарну політику можна визначити як систему заходів, спрямованих на формування ефективної виробничої програми підприємства, яка орієнтована як на довгострокові цілі його розвитку, так і на наявні поточні ресурси та можливості.

До основних складових товарної політики належать:

- сегментування;
- позиціонування;
- формування асортименту;
- створення товарного портфеля.

Сегментування передбачає виокремлення окремих частин із загального ринку, тобто поділ його на однорідні групи споживачів. Позиціонування полягає у визначенні місця товару на ринку та формуванні у свідомості споживачів відповідних уявлень і мотивів щодо його придбання. Формування товарного асортименту пов'язане зі створенням груп продукції, об'єднаних за функціональним призначенням, характеристиками та сприйняттям з боку споживачів. У свою чергу, товарний портфель передбачає розробку

збалансованого набору товарів, який забезпечує їх ринкову привабливість і ефективність збуту, так званого «портфеля маркетолога» [30].

Отже, товарна політика підприємства як стратегічний орієнтир сприяє раціональному управлінню виробничою діяльністю та концентрації зусиль на досягненні пріоритетних цілей. Водночас слід враховувати, що вподобання споживачів і зміни в економічному середовищі можуть мати непередбачуваний характер, тому виникає потреба у постійному моніторингу економічних показників, коригуванні окремих положень чинної товарної політики та розробці нових рішень з урахуванням накопиченого досвіду підприємства. У межах товарної політики також мають бути визначені можливі умови, що зумовлюють необхідність її перегляду, а також допустимі межі таких змін [28].

До основних цілей товарної політики належать:

- обґрунтований та раціональний добір асортименту продукції;
- забезпечення і підтримання конкурентоспроможності товарів шляхом підвищення їх якості, зниження рівня собівартості та застосування інших ефективних заходів;
- виявлення перспективних секторів і сегментів ринку;
- збільшення частки ринку та зміцнення позицій на вже освоєних ринках;
- максимальне узгодження вироблених товарів і наданих послуг із реальним попитом і споживчими перевагами тощо [20].

Головною метою товарної політики є досягнення оптимального балансу між широтою та глибиною товарного асортименту і забезпечення конкурентоспроможності кожного окремого продукту.

До інших, або вторинних, цілей товарної політики можна віднести:

- забезпечення послідовності та узгодженості рішень і заходів, спрямованих на формування раціонального товарного асортименту;
- пристосування асортименту підприємства до змінних вимог ринкового середовища;

- розробку та впровадження стратегій щодо товарних знаків, сервісного обслуговування й упаковки;
- підтримання стабільної конкурентоспроможності продукції на ринку;
- пошук нових перспективних сегментів ринку для продукції підприємства;
- визначення оптимальних строків виходу з новою продукцією на нові ринки збуту.

Основне призначення та ключові завдання товарної політики полягають у забезпеченні наступності управлінських рішень і дій у межах виробничої та збутової діяльності підприємства за такими напрямками:

- виявлення придатних товарних ніш для продукції, що випускається, на основі проведення маркетингових досліджень;
- організація та підтримка системи передпродажного обслуговування споживачів;
- формування товарного асортименту та його своєчасне й оперативне коригування;
- забезпечення конкурентних переваг товарів, які виробляються або просуваються на ринок;
- удосконалення упаковки, маркування та зовнішнього оформлення продукції;
- організація ефективного післяпродажного сервісного обслуговування [24].

Формування товарної політики у широкому розумінні є єдиним комплексним процесом, що охоплює етапи її планування та розробки — від аналізу ринкової ситуації до здійснення поточного контролю за реалізацією прийнятих рішень.

Кожне підприємство має чітко усвідомлювати поставлені цілі та перелік заходів, необхідних для їх досягнення. У цьому контексті заходи полягають у виборі такого напрямку товарної політики, який відповідає стадії розвитку підприємства, а також умовам, сформованим під впливом зовнішніх

і внутрішніх факторів. Остаточний вибір напрямів розвитку товарної політики визначається наявними обмеженнями в технологічній сфері, матеріально-технічному забезпеченні, конкурентному положенні підприємства та інших аспектах його діяльності.

Основні напрями формування товарної політики підприємства подано на рис. 1.2.

Цілі та завдання мають визначатися як для товарної політики підприємства загалом, так і для окремих видів продукції або товарних груп. Вони повинні бути спрямовані на розв'язання таких питань, як інтенсивність оновлення асортименту та окремих видів товарів, упровадження нових форм обслуговування споживачів, підвищення рівня конкурентоспроможності продукції та інші важливі аспекти діяльності підприємства.

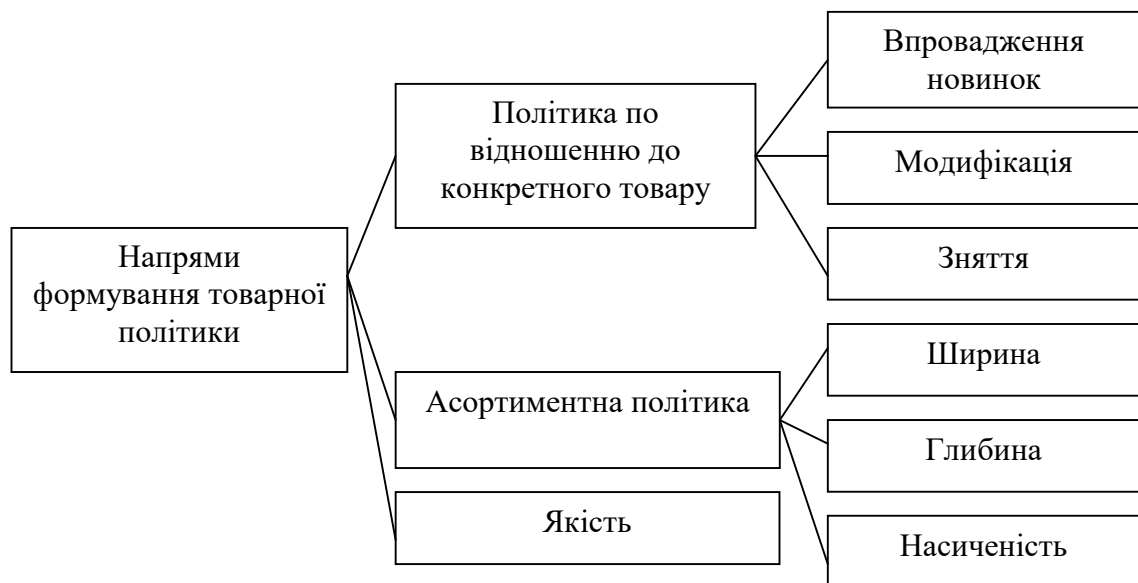


Рис. 1.2. Напрямки формування товарної політики підприємства
Джерело: [20]

У процесі формування товарної політики доцільно класифікувати весь асортимент продукції, що виробляється, на окремі групи, а саме:

- основну групу, до якої належать товари, що перебувають на стадії зростання життєвого циклу та забезпечують підприємству основну частку прибутку;
- підтримуючу групу, яка охоплює продукцію на стадії зрілості та характеризується стабільним рівнем доходів від реалізації;
- стратегічну групу, що включає товари, які знаходяться на етапі виходу на ринок і в перспективі мають забезпечити зростання обсягів виробництва, продажів і прибутковості підприємства;
- тактичну групу, до якої відносяться товари на стадіях зростання та зрілості, призначені для стимулювання збуту продукції основних товарних груп [32].

Вагомим етапом у процесі формування товарної політики є визначення ємності ринку. Під ємністю ринку розуміють сукупний обсяг виручки від реалізації певної групи товарів, який у теоретичному вимірі відповідає величині попиту та може бути встановлений на основі статистичної інформації. У разі відсутності офіційних статистичних даних застосовують спеціальні методи та розрахункові підходи для її оцінювання.

Наступним кроком є формування цілей виробничої політики підприємства з урахуванням наявної ресурсної бази та сучасних можливостей його розвитку.

Подальшим етапом розробки товарної політики виступає вибір і характеристика стратегій, які підприємство планує застосовувати у своїй діяльності. Товарна стратегія визначається як напрям товарної політики, обраний на довгострокову перспективу, та передбачає вирішення ключових завдань у сфері управління продукцією. Як правило, така стратегія формується на період 5–7 років і може реалізовуватися в кількох варіантах, зокрема:

- недиференційований маркетинг;
- концентрований маркетинг, що передбачає спеціалізацію та зосередження зусиль на найбільш пріоритетному завданні;

- диференціація товару, яка полягає у розширенні та різноманітності асортименту продукції.

Товарна стратегія окреслює основні напрями господарської діяльності підприємства на основі аналізу потреб існуючих ринків і формування економічно обґрунтованої номенклатури продукції. Вона повинна відповідати вимогам споживачів, запланованим обсягам і структурі поставок, а також передбачати створення нової продукції на сучасній технічній базі й модифікацію чинної номенклатури товарів [27].

Вибір концепції товарної політики підприємства здійснюється поетапно та включає такі основні стадії:

1. Формування асортиментної концепції підприємства, основною метою якої є орієнтація на випуск продукції, що найбільш повно відповідає структурі та різноманіттю попиту конкретних споживачів. На цьому етапі визначаються актуальні потреби ринку, аналізуються аналогічні товарні ринки, оцінюються виробничі можливості підприємства та формується загальне бачення майбутнього асортименту продукції.

2. Розробка концепції нового товару, яка передбачає детальний опис його характеристик і комплексу вигод, що їх може отримати кінцевий споживач. Обов'язково визначаються техніко-економічні параметри нового продукту. Маркетингові підрозділи аналізують можливий рівень і характер конкуренції, а також формують підходи до позиціонування нового товару та визначення його місця серед аналогічної продукції.

3. Складання товарного плану із зазначенням переліку товарів, виробництво яких передбачається у визначений плановий період.

4. Визначення обсягів виробництва продукції у натуральному й вартісному вираженні, розмірів виробничих партій, а також розробка оптимального графіка виробництва із зазначенням строків початку та завершення відповідних робіт.

5. Розробка плану комплексу заходів, необхідних для досягнення встановлених цілей, у межах якого детально описується збутова політика

підприємства. У цьому плані також визначаються кінцеві цілі маркетингових заходів, відповідальні та контролюючі особи, усі статті витрат і оптимальний обсяг фінансового забезпечення [24].

На подальшому етапі саме управлінська команда підприємства має розробити бюджет товарної політики, забезпечити контроль за реалізацією всіх запланованих заходів, а також врахувати можливі ризики, що можуть виникати в процесі її впровадження.

Отже, узагальнюючи проведене дослідження, можна зробити висновок, що товарна політика насамперед орієнтована на розв'язання таких ключових завдань:

- визначення оптимальної частки кожної товарної групи в загальній структурі товарообігу підприємства;
- планування зростання ринкової частки та виходу на ринок із новими видами продукції;
- розробку програм щодо поступового виведення з виробництва застарілих товарів, а також оновлення продукції, її номенклатури й асортименту. У підсумку товарна політика підприємства має бути спрямована на забезпечення стабільної прибутковості, зростання обсягів товарообігу, збільшення частки ринку, зниження витрат на маркетингову діяльність, формування позитивного іміджу та мінімізацію можливих ризиків. Досягнення зазначених результатів забезпечується шляхом виконання комплексу завдань, пов'язаних з оптимізацією товарного асортименту, визначенням раціонального співвідношення між новою та існуючою продукцією, регулюванням балансу між освоєними й новими ринками, плануванням виходу з новими товарами на нові ринки збуту, а також своєчасним вилученням морально застарілих продуктів з виробництва.

Подальшим кроком стає розробка методів формування товарної політики, адаптованих до умов діяльності конкретних підприємств, які б ураховували особливості їх функціонування та сукупність чинників, що істотно впливають на ринкові позиції товарів.

1.2. Методи оцінки товарної політики підприємства

Наявні підходи до оцінювання товарної політики підприємства дають змогу здійснювати її комплексний аналіз, охоплюючи практично всі ключові характеристики, зокрема рівень цін, структуру витрат, величину валової маржі, прибуток, показники рентабельності, обсяги товарообігу, динаміку продажів, етапи життєвого циклу продукції тощо.

У науковій та практичній діяльності виділяють однофакторні, двофакторні, багатофакторні моделі, а також інші методичні підходи до оцінки товарної політики, серед яких можна виокремити такі:

- однофакторні методики, що включають аналіз рентабельності, ABC-аналіз, операційний аналіз, методи, засновані на концепції життєвого циклу товару, аналіз прибутку та інші;
- двофакторні (матричні) методики, до яких належать матриця БКГ, XYZ-аналіз, матриця Маркон, матриця General Electric, матриця Ансоффа, матриця «привабливість ринку – позиція товару» та інші інструменти;
- багатофакторні моделі, що передбачають використання кластерного аналізу, імітаційного моделювання, ранжування товарних груп, методів експертних оцінок, статистичних кореляцій тощо;
- інші методики, зокрема матриця побудови простору сприйняття, матриця спільних покупок та ін. [15].

Отже, у більшості випадків оцінювання товарної політики підприємств здійснюється з використанням кількох методик одночасно, які, з одного боку, мають спільні риси, а з іншого - відрізняються специфікою застосування та аналітичними можливостями.

Далі доцільно детальніше розглянути окремі методи оцінки товарної політики, які є найбільш універсальними та зручними з погляду практичного використання. ABC-аналіз передбачає послідовне виконання таких етапів:

- визначення цілей проведення аналізу;
- ідентифікацію об'єктів, що підлягають аналізу;

- вибір показника, на основі якого здійснюватиметься класифікація об'єктів;
- оцінювання кожного об'єкта за обраним параметром;
- упорядкування об'єктів у порядку спадання значень показника;
- розрахунок частки кожного об'єкта в загальному значенні параметра;
- побудову наростаючого підсумку часток показника;
- поділ об'єктів на три групи залежно від їх внеску в загальний результат (до 5–10%, від 10 до 20% та понад 70%);
- визначення кількісного складу та характеристик об'єктів у кожній із груп [23].

Результати такої класифікації дозволяють виявити товари, попит на які зростає та які перебувають на стадії розвитку відповідно до життєвого циклу продукту, а також продукцію, що знаходиться у фазі спаду (рис. 1.3).

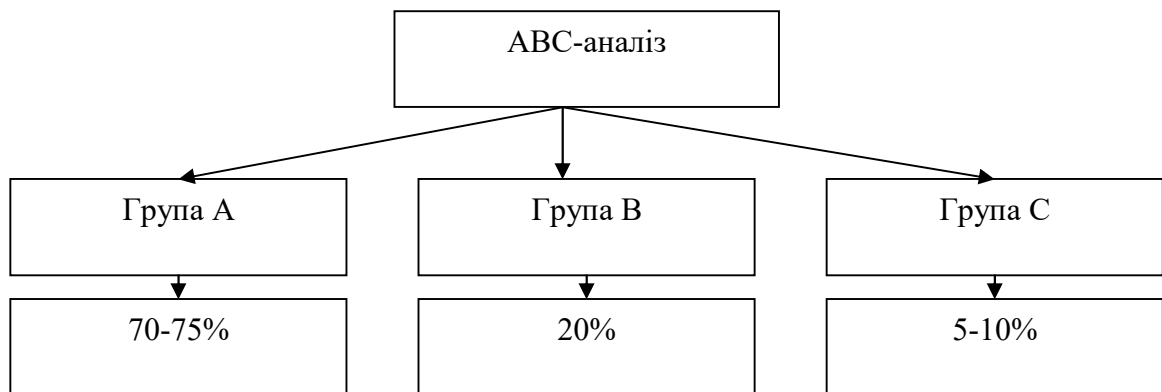


Рис. 1.3. Алгоритм ABC-аналізу

ABC-аналіз дає змогу у простій та наочній формі опрацьовувати значні масиви економічної інформації. Завдяки своїй універсальності й високій результативності цей метод набув широкого поширення в аналітичній практиці.

Його застосування є доцільним як у діяльності оптових і роздрібних торговельних підприємств, так і в роботі організацій, що здійснюють виробництво товарів і надання послуг [23].

Методика XYZ-аналізу передбачає таку послідовність дій:

- вибір об'єкта дослідження та показника, що аналізується;
- встановлення часових меж проведення аналізу;
- розрахунок коефіцієнта варіації для кожного об'єкта;
- упорядкування об'єктів відповідно до значень коефіцієнта варіації;
- групування об'єктів на три класи залежно від рівня стабільності

показника.

Алгоритм проведення XYZ-аналізу наведено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Алгоритм XYZ-аналізу

Група	Значення	Характеристика
X	коефіцієнт варіації від 0 до 10%	групу характеризує стійкість
Y	коефіцієнт варіації від 10 до 25%	поведінка групи мінлива, але прогнозована
Z	коефіцієнт варіації від 25%	випадковий, разовий характер угоди, попиту тощо.

Комплексне застосування ABC- та XYZ-аналізу розглядається як ефективний і багатогранний інструмент оцінювання.

Даний підхід ґрунтується на побудові узагальненої таблиці, у межах якої об'єкти дослідження розподіляються на дев'ять груп відповідно до результатів проведення ABC- та XYZ-аналізу (табл. 1.2).

На основі цих показників формується асортимент продукції підприємства або конкретної категорії товарів. За принципами ABC-аналізу можна структурувати не лише самі товари, а й клієнтську базу компанії та постачальників.

Матриця BCG базується на концепції життєвого циклу товару, у межах якої продукція проходить чотири основні етапи розвитку.

Суть цієї моделі полягає в тому, що ключовими факторами для визначення маркетингової стратегії є темпи зростання продажів на ринку та частка товару в ньому.

Таблиця 1.2

Розподіл об'єктів за фінансовою привабливістю (ABC) і тенденції зростання цінності (XYZ)

AX	AY	AZ
Висока споживча вартість, високий ступінь надійності прогнозу внаслідок стабільності споживання	Висока споживча вартість, середній ступінь надійності прогнозу внаслідок нестабільності споживання	Висока споживча вартість, середній ступінь надійності прогнозу внаслідок нестабільності споживання
BX	BY	BZ
Середня споживча вартість, високий ступінь надійності прогнозу внаслідок стабільності споживання	Середня споживча вартість, середній ступінь надійності прогнозу внаслідок нестабільності споживання	Середня споживча вартість, середній ступінь надійності прогнозу внаслідок нестабільності споживання
CX	CY	CZ
Низька споживча вартість, високий ступінь надійності прогнозу внаслідок стабільності споживання	Низька споживча вартість, середній ступінь надійності прогнозу внаслідок нестабільності споживання	Низька споживча вартість, середній ступінь надійності прогнозу внаслідок нестабільності споживання

Джерело: [23]

Схематичне відображення матриці BCG представлено в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Матриця BCG

Темпи зростання ринку	Високі	«Зірка»	«Важкі діти»
	Низькі	«Дійна корова» Висока	«Собаки» Низька
		Порівняльна частка ринку	

Формування асортименту підприємства здійснюється відповідно до стратегії розвитку організації та очікувань і потреб споживачів, і основою цього процесу є класифікація товарів за групами. Використання матриці Бостонської консалтингової групи дозволяє оцінити попит на продукцію та визначити її стратегічну роль. Продукцію поділяють на чотири категорії:

1. «Зірки» – товари з великою часткою ринку та високим рівнем продажів. Вони привабливі для споживачів, проте чистий прибуток від них відносно низький через необхідність значних інвестицій для підтримки

темтів росту. Стратегії: захист досягнутої частки ринку, реінвестування доходів у розвиток, розширення асортименту товарів і послуг. З часом «зірки» можуть перетворюватися на «дійних корів», якщо темпи зростання ринку сповільнюються.

2. «Дійні корови» (або «грошові мішки») – товари з великою часткою ринку, але повільними темпами продажів, що не потребують значних інвестицій і приносять стабільний прибуток. Стратегії: збереження ринкових переваг, інвестування в нові технології та розвиток, підтримка політики цінового лідера, використання вільних коштів для підтримки інших товарів.

3. «Собаки» (або «мертвий вантаж») – продукція з низькою часткою ринку та майже відсутнім зростанням продажів, нерентабельна. Стратегії: згорання діяльності, вихід з ринку, перенаправлення ресурсів на підтримку більш перспективних товарів.

4. «Дикі кішки» (або «знаки питання», «темні конячки») – товари з малою ринковою часткою, але з поступовим зростанням продажів. У майбутньому вони можуть стати «зірками» або «собаками». Стратегії: активне розширення частки ринку за рахунок маркетингових заходів, підвищення конкурентоспроможності товару шляхом поліпшення його споживчих характеристик [31].

Основне стратегічне питання полягає у визначенні моменту припинення фінансування та вилучення товару з портфеля. Занадто раннє виведення може призвести до втрати майбутньої «зірки», а запізнile – до витрат ресурсів, які могли б бути інвестовані в інші проекти. На основі матриці БКГ формуються стратегії для кожної групи: інвестування для утримання ринкових позицій, інвестування для покращення конкурентоспроможності, відновлення втрачених позицій або зменшення інвестицій для «збору врожаю» [31].

Для оцінки кожної товарної групи розраховуються прогнозовані темпи зростання та відносна частка ринку, що дозволяє визначити її положення у матриці та сформулювати відповідну маркетингову стратегію. Найбільш

збалансований портфель підприємства за цією методикою включає 2–3 «дійні корови», 1–2 «зірки» та кілька «важких дітей».

Матриця McKinsey (Маккінзі) є більш широкою та гнучкою версією матриці БКГ, розробленою спільно з компанією General Electric. Вона базується на оцінці довгострокової привабливості галузі та конкурентної сили продукту компанії [31].

При аналізі кожного ринку спершу визначаються фактори, що відображають його специфіку, після чого проводиться їх об'єктивна оцінка за трьома рівнями: низький, середній і високий. Особливість цього підходу полягає у можливості обирати показники для аналізу відповідно до конкретної ситуації. Недоліком є відсутність прямого логічного зв'язку між фінансовими потоками досліджуваного об'єкта та параметрами його конкурентоспроможності. Основна слабкість матриці МакКінзі полягає в тому, що вона не дає відповіді на питання щодо того, як саме слід змінювати структуру портфеля товарів, оскільки це виходить за межі аналітичних можливостей моделі [22].

Матриця спрямованої політики була розроблена компанією Shell. Вона дозволяє обирати стратегії майбутнього розвитку підприємства залежно від ключових напрямів — грошового потоку або етапу життєвого циклу продукції. За допомогою цієї моделі можна підтримувати баланс між профіцитом і дефіцитом коштів. Основним обмеженням методу є його застосування лише в капіталомістких організаціях [31].

Матриця Arthur D. Little враховує декілька стадій життєвого циклу товару — початок, розвиток, зрілість та спад — а також конкурентну позицію товару або товарної групи, яка може бути слабкою, сприятливою, міцною або провідною. Перевагою цієї матриці є гнучкість та можливість оцінювати всі стадії розвитку товару. Для її застосування обчислюються дві групи змінних: ті, що характеризують життєвий цикл продукції, і ті, що визначають її позицію на ринку [31].

Матриця Ансоффа є методикою, яка дозволяє описати стратегію товару у прив'язці до умов зростаючого ринку, що наочно ілюструється на рис. 1.4.

Таблиця 1.4

Матриця Ансоффа

Характеристики	Наявні ринки	Нові ринки
Наявні продукти	Розширення присутності на існуючих ринках	Розвиток продукту
Нові продукти	Розвиток нових ринків	Диверсифікація

Товарна матриця включає номенклатуру продукції та її характеристики, такі як колір, розмір, модель, довжина, ширина та інші, а також усі доступні комбінації продуктів. Складання такої матриці є невід'ємною складовою асортиментної політики будь-якої торговельної організації.

Асортиментну матрицю доцільно створювати після формування компанією конкретної торговельної політики та стратегії. Вона формується для конкретної точки роздрібних продажів і виконується силами відділів маркетингу та постачання за участю керівництва компанії [22].

При розробці портфельних стратегій найчастіше використовуються два аналітичні інструменти: матриця BCG та матриця McKinsey. Портфельний аналіз базується на чотирьох стратегічних складових:

- вектор зростання, який визначає напрямок і масштаб майбутньої діяльності, включаючи розширення ринку та структуру товарів;
- конкурентоспроможність товару, тобто його переваги порівняно з продукцією конкурентів;
- ефект синергізму, що виникає від взаємодії різних виробничих факторів і дає додаткові результати;
- стратегічна гнучкість, яка забезпечує можливість змінювати напрямки діяльності, у тому числі в межах товарної політики.

Формування і практичне застосування таких матриць спрощує процес розробки товарної політики, робить асортимент більш структурованим,

наочно відображає його склад та значимість кожної товарної групи, показує стадію життєвого циклу, прибутковість за групами товарів та перспективні напрямки роботи з ними. Це робить процеси формування і управління товарною політикою більш ефективними та результативними [31].

Таким чином, вибір методів формування товарної політики підприємства має базуватися на певному наборі методологічних принципів, реалізація яких забезпечує створення оптимального товарного портфеля. Оцінка діючої товарної політики за допомогою цих методів дозволяє формувати раціональну і продуману стратегію підприємства, оптимізувати процес оновлення асортименту та служить орієнтиром для загальної спрямованості дій керівництва компанії.

1.3. Показники ефективності товарної політики підприємства

Оптові підприємства формують товарну політику, орієнтуючись на конкретні асортиментні групи, цінові рівні, комплексне вирішення потреб споживача та походження товарів.

Для ефективного і правильного формування товарної політики необхідно забезпечити такі умови: наявність довгострокової генеральної стратегії; чітке визначення цілей виробництва та збуту продукції на перспективу; глибоке знання конкурентного середовища та потреб ринку; адекватну оцінку власних можливостей і ресурсів [27].

Товарна політика підприємства виступає його напрямним курсом, що дозволяє ефективно управляти виробничою діяльністю та зосередитися на головних цілях. Водночас, складно передбачити раптові зміни уподобань споживачів або економічні коливання, тому важливо систематично фіксувати економічні показники, коригувати існуючі розділи товарної політики та формувати нові на основі накопиченого досвіду [26].

Показники ефективності товарної політики можна систематизувати у чотири основні групи, що наведені на рис. 1.4.

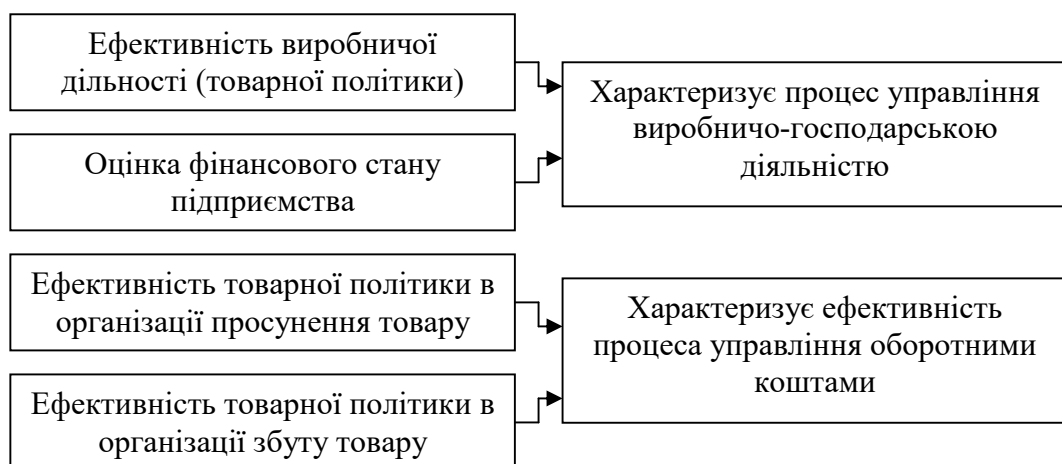


Рис. 1.4. Показники ефективності товарної політики

Ефективність управління господарською діяльністю з урахуванням положень товарної політики визначається за допомогою економічних показників.

Виручка відображає загальний обсяг продажів і використовується для порівняння витрат на окремі номенклатури товарів у процентному відношенні. При застосуванні показника «виручка від реалізації» як критерію оптимізації товарного асортименту слід враховувати, що він характеризує масштаб діяльності, а лише невелика частина загального обсягу виручки перетворюється на прибуток [26].

Прибуток є більш точним показником порівняно з виручкою, оскільки дозволяє оцінити економічну ефективність конкретного товару для компанії. Його можна аналізувати з використанням АВС-аналізу, що дозволяє визначити товари, які забезпечують найбільший внесок у доходи торгового підрозділу.

Оцінка економічної ефективності діяльності, так само як і ефективності товарної політики, має базуватися передусім на розрахунку можливого приросту прибутку, що виникає в результаті зміни обсягу продажів або структури асортименту продукції (формула 1.1).

$$\Delta \Pi_p = \Delta D - \Delta P \quad (1.1)$$

де $\Delta \Pi_p$ - зміна прибутку,

ΔD - зміна доходу,

ΔP - зміна витрат, спричинена зміною асортименту [31].

Порівняння очікуваних результатів із фактичними показниками дозволяє не лише оцінити правильність раніше прийнятих рішень, а й визначити адекватність припущень, покладених в основу прогнозу. У разі успішного просування на ринку кількох товарних груп (стратегія диверсифікації асортименту) широта асортименту може розглядатися як засіб підвищення стійкості бізнесу або організації [26].

Однак існують певні обмеження. Максимізація прибутку може досягатися як завдяки ефективному управлінню продажами конкретного товару, так і за рахунок значнішого, порівняно з іншими товарами, інвестованого капіталу. Тобто показник «прибуток», так само як і «виручка від реалізації», не відображає ефективності продажів конкретної товарної позиції. Крім того, при збільшенні обсягів збуту існує ризик недооцінки витрат, пов'язаних із виробництвом, закупівлею та реалізацією товару [26].

Показником, який співвідносить прибуток від продажу конкретного виду товарів із величиною інвестованого капіталу або собівартістю, є рентабельність продажів продукції. Цей показник застосовується для аналізу як по окремих товарах, так і по номенклатурах або загальній діяльності підприємства (формула 1.2):

$$R = \frac{\Pi}{ОбА}, \quad (1.2)$$

де Π - чистий прибуток;

ОбА - середня величина оборотних активів за період.

Рентабельність товару показує ефективність реалізації конкретного виду продукції, відображаючи співвідношення між доходами від продажу та його собівартістю. На основі цього показника формується асортимент та плануються закупівлі.

Таким чином, показники виручки, прибутку та рентабельності є досить простими у розрахунку, що є їхньою ключовою перевагою. За результатами цих розрахунків можна приймати первинні рішення для оптимізації товарного асортименту. Наприклад, товари, віднесені до категорії «С» за АВС-аналізом за виручкою, можуть мати низьку рентабельність. Якщо при цьому вони займають значну площу на полицях, не стимулюють продаж інших товарів тощо, вони стають кандидатами на часткову або повну заміну іншими товарами. Це дозволяє звільнити торгові площі, фінансові ресурси

для виробництва або закупівлі інших товарів та зменшити навантаження на менеджера, який відповідає за дану позицію.

Важливим показником є оборотність товару, яка характеризує проміжок часу, за який товар виробляється, реалізується та приносить прибуток, забезпечуючи відновлення виробничого процесу. Товар повинен швидко реалізовуватися, а не залишатися на складах або в магазинах [26].

Коефіцієнт оборотності товарних запасів (Котз) відображає швидкість їх реалізації: чим він нижчий, тим менше коштів вкладено у найменш ліквідну частину поточних активів (формула 1.3):

$$Kотз = \frac{V}{Tзо}, \quad (1.3)$$

де V - обсяг продажів товару за період;

$Tзо$ - середня величина товарних запасів.

Розраховане за цією формулою значення оборотності товарних запасів показує, за скільки днів може бути реалізований середній запас підприємства. Показник оборотності активно використовується при плануванні закупівель і управлінні запасами.

На завершальному етапі оцінки ефективності товарної політики, після розрахунку всіх попередніх показників, може застосовуватися інтегральний показник. Він дозволяє комплексно врахувати зміни у значеннях різних показників, що використовуються підприємством для оцінки рішень, спрямованих на оптимізацію асортименту продукції (формула 1.4).

$$ІП = D1 + D2 + D3 \quad (1.4)$$

де $D1$ - частка товарної позиції у виручці;

$D2$ - частка товарної позиції в прибутку;

$D3$ - частка товарної позиції у зростанні продажів або темпи приросту продажів конкретної товарної позиції.

Слід зауважити, що наведений перелік показників не є вичерпним. Існує багато інших факторів, які можуть впливати на рішення про включення або виключення товарних позицій з асортиментної матриці компанії [26].

Для оцінки ефективності планування товарної пропозиції можуть застосовуватися такі показники, як індекс зростання товарообігу, приріст або скорочення часу обігу товарів, індекс виконання плану закупівель, ритмічність надходження товару за асортиментом, індекс валового доходу та інші. Показники, що допомагають оцінити формування та стимулювання попиту, включають ступінь оновлення асортименту, обсяг і структуру незадоволеного попиту, відповідність обсягу і структури товарної пропозиції обсягу та структурі купівельного попиту [25].

Таким чином, визначення критеріїв ефективності товарної політики передбачає оцінку внеску кожної товарної групи у загальний обсяг продажів. Це дозволяє своєчасно виявляти проблеми та коригувати асортимент. Для цього необхідно використовувати такі показники, як товарообіг, валовий і чистий прибуток, рентабельність продажів, рівень задоволеності споживачів та інші.

Висновки до розділу 1

1. Товарна політика - це комплекс заходів, спрямованих на формування ефективної виробничої програми підприємства, яка враховує як довгострокову стратегію розвитку, так і поточні можливості компанії. Основними складовими товарної політики є сегментування, позиціонування, формування асортименту та створення «товарного портфеля».

2. Основні цілі товарної політики:

- раціональне формування асортименту продукції;
- підтримка конкурентоспроможності продукції шляхом підвищення якості та зниження собівартості;
- пошук перспективних сегментів і секторів ринку;
- розширення частки підприємства на вже освоєних ринках;
- забезпечення відповідності товарів та послуг попиту та перевагам споживачів.

3. Головна мета товарної політики полягає у досягненні збалансованого асортименту та забезпеченні конкурентоспроможності кожного продукту. Основні завдання включають:

- пошук прийнятних товарних ніш через маркетингові дослідження;
- організацію передпродажного обслуговування клієнтів;
- формування та оперативне коригування товарного асортименту;
- забезпечення конкурентоспроможності товарів;
- вдосконалення упаковки та маркування;
- організацію післяпродажного сервісу.

4. Формування товарної політики передбачає єдиний комплексний процес - від ринкового аналізу до оперативного контролю. Цілі та завдання повинні розроблятися як для підприємства в цілому, так і для окремих товарів чи груп, включаючи темпи оновлення асортименту, впровадження нових форм обслуговування клієнтів та підвищення конкурентоспроможності продукції.

5. Товарна політика підприємства оцінюється за різними методиками, які охоплюють ключові показники, такі як ціни, витрати, валова маржа, прибуток, рентабельність, товарообіг, динаміка продажів, життєвий цикл продукції та інші. Основні групи методів:

- однофакторні: аналіз рентабельності, ABC-аналіз, операційний аналіз, методи на основі життєвого циклу товару, аналіз прибутку;
- двофакторні («матричні»): матриця БКГ, XYZ-аналіз, матриця Маркон, матриця General Electric, матриця Ансоффа, матриця «Привабливість ринку – позиція товару»;
- багатofакторні: кластерний аналіз, імітаційне моделювання, ранжування товарних груп, метод експертних оцінок, статистичні кореляції;
- інші: матриця простору сприйняття, матриця спільних покупок тощо.

6. Визначення ефективності товарної політики передбачає оцінку внеску кожної товарної групи у загальний обсяг продажів, що дозволяє своєчасно виявляти проблеми та коригувати асортимент. Основними показниками для аналізу є товарообіг, валовий та чистий прибуток, рентабельність продажів, рівень задоволеності споживачів та інші.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ ТОВАРНОЮ ПОЛІТИКОЮ ТОВ «КОНТИНЕНТ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

ТОВ «Континент» створене з метою здійснення підприємницької діяльності, забезпечення насичення споживчого ринку товарами та послугами, отримання прибутку, а також підвищення матеріального добробуту засновників і персоналу товариства.

Компанія була заснована у 2000 році і на сьогодні є великою дистриб'юторською організацією, що працює на оптово-роздрібному ринку продуктів харчування в Україні.

Основним напрямом діяльності ТОВ «Континент» є оптова торгівля харчовими продуктами (включно з напоями) та тютюновими виробами. Крім цього, компанія здійснює продаж наступних видів продукції:

- алкогольні напої (крім пива) через агентів;
- алкогольні та безалкогольні напої оптом;
- заморожені харчові продукти у форматі неспеціалізованої оптової торгівлі;
- побутові непродовольчі товари оптом;
- заморожені харчові продукти в неспеціалізованих роздрібних магазинах;
- незаморожені харчові продукти в неспеціалізованих роздрібних магазинах;
- перевезення вантажів;
- оренда автотранспорту та обладнання;
- дослідження кон'юнктури ринку та громадської думки.

Юридична адреса компанії: м. Київ, вул. Трьохсвятительська, буд. 7а.

ТОВ «Континент» у своїй діяльності керується Господарським кодексом України, Законом «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю», а також Установчим договором і Статутом компанії.

Організаційна структура товариства представлена на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «Континент»

Організаційна структура ТОВ «Континент» має дивізіональну форму і очолюється генеральним директором. При її розробці компанія керувалася принципом ефективного розподілу управлінських функцій між підрозділами.

У структурі виділяються великі автономні регіональні підрозділи, а також рівні управління, що їм відповідають. Прикладом такого підрозділу є регіональний офіс у м. Львів, якому надана повна самостійність у проведенні господарських операцій.

Регіональний підрозділ у Львові розташований в одному великому офісі, де зосереджені всі служби для забезпечення зручності роботи співробітників та клієнтів, які звертаються з різних питань.

Організаційна структура управління підрозділу ТОВ «Континент» у м. Львів представлена на рис. 2.2.

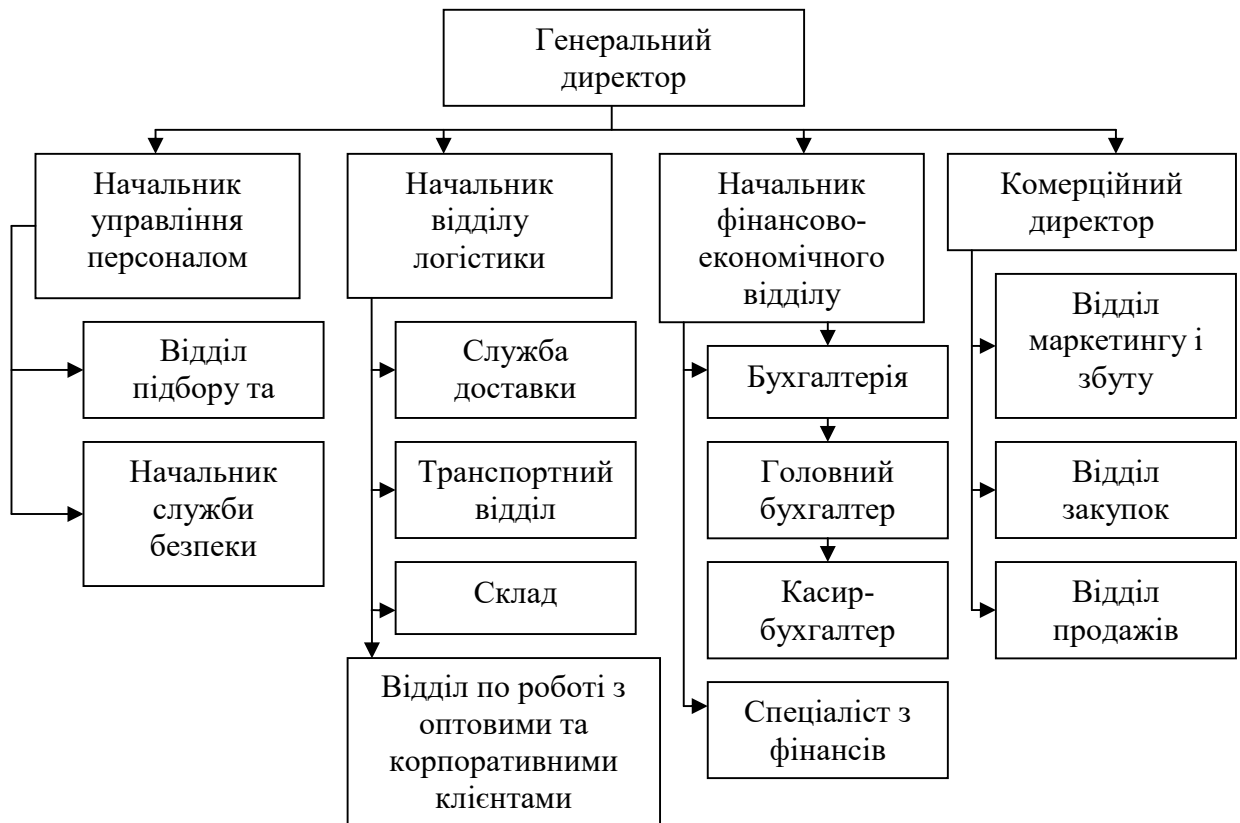


Рис. 2.2. Організаційна структура управління підрозділу ТОВ «Континент» у м. Львів

Для здійснення поточного керівництва діяльністю товариства загальні збори обрали Генерального директора з числа засновників. Генеральний директор діє від імені ТОВ «Континент», представляє його інтереси, розпоряджається майном товариства, укладає господарські та трудові договори, а також виконує фінансові та інші зобов'язання.

Фінансові ресурси товариства формуються за рахунок прибутку, амортизаційних відрахувань, а також кредитів та інших законних джерел надходжень.

Ефективне функціонування торговельного підприємства потребує економічно грамотного управління, що значною мірою визначається здатністю аналізувати діяльність. Результати такого аналізу дозволяють виявити тенденції розвитку, визначити фактори зміни результатів роботи та обґрунтувати плани і управлінські рішення, що в кінцевому підсумку сприяє розробці економічної стратегії розвитку підприємства.

Основні показники торговельно-господарської діяльності ТОВ «Континент» за 2024–2025 рр. наведені в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Показники торговельно-господарської діяльності товариства

Найменування показника	Одиниця виміру.	Рік		Відхилення	
		2024	2025	Абс.	%
Товарообіг	тис. грн	284 240	294 320	3,5	3,5
Площа складських приміщень	м ²	1 260	1 260	0,0	0,0
Товарообіг на 1 м/кв	тис. грн	199,6	206,7	7,1	3,5
Середньооблікова чисельність працівників	особа.	150	154	2,7	2,7
Фонд оплати праці	тис. грн	34 695	37 307	7,5	7,5
Середньорічна заробітна плата персоналу	грн	19 275	20 188	4,7	4,7
Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн	57 824	74391	28,6	28,7
Прибуток від продажів	тис. грн	47 983	47 716	-0,6	-0,4
Чистий прибуток	тис. грн	10 948	10 334	-5,6	-2,7
Рентабельність продажів	%	16,9	16,2		X
Загальна рентабельність	%	18,9	13,9		X

Згідно з даними таблиці 2.1, оптовий товарообіг ТОВ «Континент» у 2025 році становив 294 320 тис. грн, тоді як у 2024 році він складав 284 240 тис. грн, що свідчить про збільшення товарообігу на 10 080 тис. грн, або на 3,5%.

Площа складських приміщень підприємства складає 1260 м². При цьому товарообіг на 1 м² складської площі зріс на 7,1 тис. грн/м².

Середньооблікова чисельність працівників збільшилася на 4 особи, темп приросту склав 2,7%. Витрати на оплату праці зросли на 4,7%.

Водночас спостерігається негативна тенденція щодо зниження фінансових результатів: прибуток від продажів зменшився з 47 983 тис. грн до 47 716 тис. грн, що відповідає темпу зниження 0,4%. Причиною цього є збільшення витрат обігу. Чистий прибуток знизився на 5,6 тис. грн, або на 2,7%.

Показник рентабельності продажів у 2024 році складав 16,9%, а у 2025 році знизився до 16,2%. Загальна рентабельність, що відображає ефективність використання авансованого капіталу, у 2024 році становила 18,9%, а у 2025 році знизилася до 13,9%.

Структура та динаміка товарообігу ТОВ «Континент» за 2024–2025 роки наведена в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка товарообігу товариства

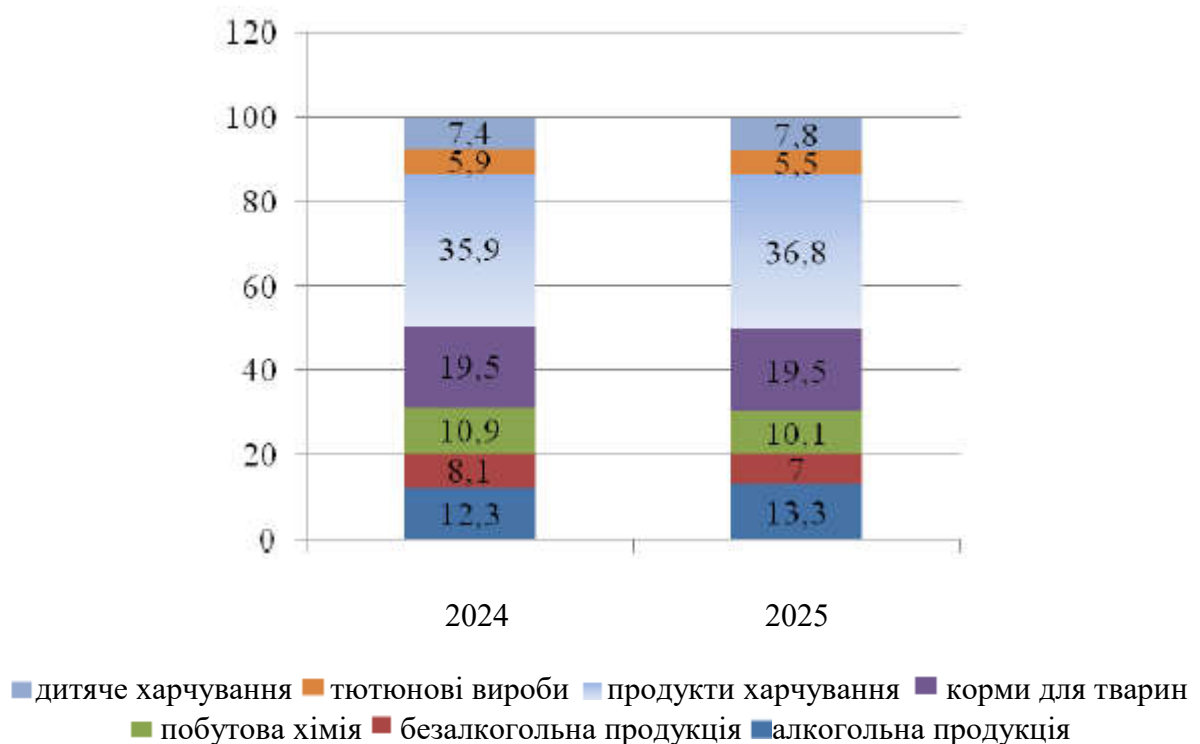
Показники	2024		2025		Відхилення	
	Сума, тис. грн	% до підсум ку	Сума, тис. грн	% до підсум ку	Сума, тис. грн	% до підсум ку
Алкогільна продукція	34 962	12,3	39 145	13,3	4 183	12,0
Безалкогольна продукція	23 023	8,1	20 602	7,0	-2 421	-10,5
Побутова хімія	30 982	10,9	29 726	10,1	-1 256	-4,1
Корми для тварин	55 427	19,5	57 392	19,5	1 966	3,5
Продукти харчування	102 042	35,9	108 310	36,8	6 268	6,1
Дитяче харчування	16 770	5,9	16 188	5,5	-583	-3,5
Тютюнові вироби	21 034	7,4	22 957	7,8	1 923	9,1
Разом	284 240	100	294 320	100	10 080	3,5

Згідно з даними таблиці 2.2, товарообіг у поточних цінах зріс на 3,5%, що свідчить про збільшення обсягів продажів. Основними групами товарів із приростом стали: алкогольна продукція - 12%, тютюнові вироби - 9,1%, продукти харчування - 6,1%, корми для тварин - 3,5%.

Товари, які демонструють тенденцію до зниження, включають побутову хімію, обсяг продажів якої зменшився на 4,1% через посилення конкуренції на ринку та появу нових постачальників.

Безалкогольні напої показали зниження на 10,52%, що пояснюється наявністю на ринку спеціалізованого постачальника цієї продукції. Крім того, продажі дитячого харчування скоротилися на 3,5%.

Структура та динаміка реалізованої продукції ТОВ «Континент» за 2024–2025 роки наведена на рис. 2.3.



2.3. Структура реалізованої продукції ТОВ «Континент»

Як видно з рис. 2.3, найбільшу питому вагу в структурі товарної продукції ТОВ «Континент» займають продукти харчування (бакалія) - 35,9-35,2%, далі йдуть корми для тварин - 19,5%, побутова хімія - 13,9–14%, алкогольна продукція - 12,3–13,3%. Загалом, аналіз основних техніко-економічних показників підприємства свідчить про наявність значного потенціалу для подальшого розвитку та ефективного функціонування в умовах ринкової економіки. Рациональне використання наявних резервів і

потужностей, своєчасна оцінка конкурентних позицій та коригування стратегічних напрямків дозволяють компанії досягати вищих результатів, стабільно утримувати та розширювати ринкові позиції, а також збільшувати коло споживачів. Далі розглянемо активи балансу товариства. Активи підприємства та їхня структура аналізуються як з точки зору участі у виробництві, так і з позиції оцінки ліквідності. Інформаційною базою для аналізу слугує бухгалтерський баланс ТОВ «Континент» за 2024–2025 роки. Структура балансу організації за 2024 рік наведена в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Загальний аналіз структури балансу товариства

Актив	Сума, тис. грн	% до підсумку	Пасив	Сума, тис. грн	% до підсумку
Необоротні активи	57 609,0	30,0	Власний капітал	25 719,0	13,4
Оборотні активи	134 104,0	70,0	Позиковий капітал	165 994,0	86,6
Баланс	191 713,0	100,0	Баланс	191713,0	100,0

Згідно з даними таблиці 2.3, необоротні активи складають 30% від загальної структури балансу, тоді як оборотні активи - 70%. Для підприємств торгівлі типовим є переважання оборотних активів над необоротними. Власний капітал компанії становить 13,4%, тобто основну частину необоротних і оборотних активів покриває позиковий капітал. Структура та динаміка активів балансу ТОВ «Континент» за 2024–2025 роки наведена в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Структура майна

Показники	2024		2025		Відхилення	
	Сума, тис. грн	% до підсумку	Сума, тис. грн	% до підсумку	Сума, тис. грн	%
Необоротні активи	57 609,0	30,0	93 095,0	31,2	35 486,0	61,6
Оборотні активи:	134 104,0	70,0	205 017,0	68,8	70 913,0	52,9
Разом	191 713,0	100,0	298 112,0	100,0	106 399,0	55,5

Згідно з даними таблиці 2.4, у зв'язку зі збільшенням загальної суми балансу на 106 399 тис. грн змінилася питома вага необоротних активів: вона

зросла з 30% у 2024 році до 31,2% у 2025 році. Питома вага оборотних активів знизилася з 70% до 68,8% відповідно. Структура активів залишається стабільною, спостерігається тенденція до її приросту. Детальнішу інформацію щодо структури та динаміки необоротних активів підприємства наведено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Структура і динаміка необоротних активів товариства

Показники	2024		2025		Відхилення	
	Сума, тис. грн	% до підсумку	Сума, тис. грн	% до підсумку	Сума, тис. грн	%
Необоротні активи	57 609,0	100,0	93 095,0	100,0	35 486,0	61,6
Основні засоби	56 659,0	98,35	92 122,0	98,95	35 463,0	62,6
Відстрочені податкові активи	950,0	1,65	973,0	1,05	23,0	2,4

Згідно з даними таблиці 2.5, необоротні активи складаються переважно з основних засобів, що становлять 98,95%, та відкладених податкових активів — 1,05%. У 2025 році обсяг необоротного майна зріс на 61,6%, що в абсолютному вираженні становить 35 486 тис. грн. Структура оборотних активів відображає специфіку діяльності торговельного підприємства, де значну частку займають матеріальні запаси, тобто товари для реалізації. Детальніший аналіз оборотних (поточних) активів ТОВ «Континент» за 2024–2025 рр. наведено в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Аналіз структури та динаміки поточних активів

Показники	2024		2025		Відхилення	
	Сума, тис. грн	% до підсумку	Сума, тис. грн	% до підсумку	Сума, тис. грн	%
Оборотні активи:	13404,0	100,0	205 017,0	100,0	70 913,0	52,9
Запаси, у тому числі:	14 334,0	10,69	66 267,0	32,32	51 933,0	362,3
-товари для продажу	12 569,8	9,4	13 806,0	6,7	1 236,2	9,8
-інші запаси та витрати	1 764,2	1,32	52 461,0	25,59	50 696,8	2873,6
ПДВ	3 421,0	2,55	2 282,0	1,11	-1 139,0	-33,3
Дебіторська заборгованість	91 720,0	68,39	112 187,0	54,72	20 467,0	22,3
Фінансові вкладення	24 003,0	17,90	23 815,0	11,62	-188,0	-0,8
Грошові кошти	522,0	0,39	383,0	0,19	-139,0	-26,6
Інші оборотні активи	104	0,08	83	0,04	-21,0	-20,2

Аналіз структури та динаміки поточних активів ТОВ «Континент» за 2024–2025 рр., наведений у таблиці 2.6, показує, що за досліджуваний період обсяг активів у абсолютному вираженні зріс на 70 913 тис. грн, що відповідає темпу приросту 52,9%.

Серед складових поточних активів основну частку займає дебіторська заборгованість. У 2024 році її питома вага становила 68,39%, а в 2025 році абсолютний приріст склав 20 467 тис. грн. При цьому її частка у структурі поточних активів знизилася до 54,72%.

Товарні запаси у 2024 році становили 10,69% поточних активів, а у 2025 році — 32,32%. Це свідчить про значне нарощування обсягу товарних запасів на 51 933 тис. грн.

При аналізі структури поточних активів важливо окремо визначати питому вагу кожної статті. Детальний аналіз дебіторської заборгованості ТОВ «Континент» за 2024–2025 рр. наведено в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Аналіз дебіторської заборгованості за категоріями дебіторів

Показники	2024		2025		Відхилення	
	Сума, тис. грн	% до підсумку	Сума, тис. грн	% до підсумку	Сума, тис. грн	%
Дебіторська заборгованість	91 720,0	100,0	112 187,0	100,0	20 467	22,3
покупці та замовники	79 246,1	86,40	99 173,3	88,40	19 927	25,1
аванси видані	239,0	0,26	402,0	0,36	163	68,2
інші дебітори	12 234,9	13,34	12 611,7	11,24	377	3,1

Згідно з даними таблиці 2.7, дебіторська заборгованість ТОВ «Континент» у 2025 році склала 112 187 тис. грн, що на 20 467 тис. грн більше порівняно з 2024 роком. Темп приросту заборгованості становив 22,3%. Основну питому вагу в структурі дебіторської заборгованості займає заборгованість перед покупцями та замовниками: у 2024 році вона становила 86,4%, а у 2025 році — 88,4%.

Детальний аналіз оборотності оборотних коштів ТОВ «Континент» наведено в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Аналіз оборотності оборотних коштів

Показники	Одиниця	2024	2025	Відхилення
Виручка	тис. грн	284 240,0	294 320,0	10 080,0
Короткострокові поточні активи	тис. грн	134 104,0	205 017,0	70 913,0
Оборотність оборотних коштів	об.	2,1	1,4	-0,7
Тривалість обороту	дні	172	254	82,0

Згідно з даними таблиці 2.8, у 2025 році оборотність оборотних коштів знизилася. У 2024 році кількість оборотів оборотних коштів у виручці від реалізації становила 2,1 обороту, тоді як у 2025 році цей показник зменшився до 1,4 обороту.

Тривалість одного обороту зросла з 172 до 254 днів.

Для показників оборотності дебіторської заборгованості, як і для інших коефіцієнтів оборотності, не існує універсальних нормативів, оскільки вони значною мірою залежать від специфіки галузі та технології роботи підприємства. Проте в цілому, чим вищий коефіцієнт оборотності — тобто чим швидше покупці погашають свої заборгованості — тим ефективніше функціонує організація. Водночас ефективна діяльність компанії не обов’язково завжди супроводжується високою оборотністю.

Детальний аналіз оборотності дебіторської заборгованості ТОВ «Континент» за 2024–2025 рр. представлено в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Аналіз оборотності дебіторської заборгованості

Показник	Одиниця виміру	2024	2025	Відхилення
Дебіторська заборгованість	тис. грн	91 720,0	112 187,0	20 467,0
у тому числі, покупці та замовники	тис. грн	79 246,1	99 173,3	19 927,2
Виручка від реалізації продукції	тис. грн	284 240,0	294 320,0	10 080,0
Частка дебіторської заборгованості у виручці від реалізації	%	32,3	38,1	5,8
Оборотність дебіторської заборгованості	об.	3,10	2,62	-0,5
Період погашення дебіторської заборгованості	дн.	118	139	21

За даними таблиці 2.9, у 2025 році частка дебіторської заборгованості у виручці підприємства збільшилася до 38,1% порівняно з 32,3% у 2024 році. Показник оборотності дебіторської заборгованості знизився, а період її погашення зріс на 21 день - з 118 до 139 днів, що є негативною тенденцією, оскільки збільшує потребу підприємства в обігових коштах і може уповільнювати фінансові потоки.

Детальніше стан і використання оборотних коштів ТОВ «Континент» наведено у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

Стан і використання оборотних коштів

Показники	Одиниця	2024	2025	Відхилення
1. Середня величина оборотних коштів	тис. грн	133 862	169 561	35 699
- матеріальних оборотних коштів	тис. грн	29 595	40 301	10705,5
- коштів у розрахунках	тис. грн	76 918	101 954	25 035,5
- грошових коштів і короткострокових фінансових вкладень	тис. грн	329	12 099	11 770
2. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів		2,1	1,7	-0,4
3. Тривалість обороту	дн.	172	210	38
4. Коефіцієнт закріплення		0,01	0,00	0,0
5. Частка оборотних коштів у валюті балансу	%	69,8	56,9	-12,9
6. Матеріаловіддача	грн	2,1	1,7	-0,4
7. Матеріаломісткість	грн	0,5	0,6	0,1

Згідно з даними таблиці 2.10, аналіз стану та використання оборотних коштів ТОВ «Континент» за період 2024–2025 рр. показує, що середній розмір оборотних коштів за досліджуваний період зріс на 35 699 тис. грн. Основною причиною збільшення обсягу оборотних коштів є зростання середнього обсягу коштів у розрахунках на 25 035,5 тис. грн.

Коефіцієнт оборотності оборотних коштів у цей період знизився з 2,1 до 1,7 оборотів, що спричинило подовження тривалості одного обороту на 38 днів. Показник матеріаловіддачі свідчить, що на кожну гривню, вкладену в матеріальні запаси, підприємство отримувало 2,1 грн прибутку у 2024 році та 1,7 грн у 2025 році, що вказує на зниження ефективності використання

матеріальних запасів. На 1 грн товарної продукції припадає 0,6 грн матеріальних витрат.

Таким чином, структуру майнових ресурсів ТОВ «Континент» можна розглядати як ефективну. Наступним кроком є дослідження складу джерел майнових ресурсів підприємства. Для цього проаналізовано пасив балансу товариства. Аналіз структури і складу джерел фінансових ресурсів ТОВ «Континент» за 2024–2025 рр. представлений у таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

Структура джерел фінансових ресурсів

Показники	2024		2025		Відхилення	
	Сума, тис. грн	%	Сума, тис. грн	%	Сума, тис. грн	%
Всього джерел:	191 713,0	100,0	298 112,0	100,0	106 399,0	55,5
- власних	25 719,0	13,4	24 562,0	8,2	-1 157,0	-4,5
- позикових	165 994,0	86,6	273 550,0	91,8	107 556,0	64,8
З них: довгострокових	57 857,0	30,2	92 491,0	31,0	34 634,0	59,9
короткострокових	108 137,0	56,4	181 059,0	60,7	72 922,0	67,4

Згідно з даними таблиці 2.11, у 2024 році співвідношення власних і позикових коштів було на користь позикових ресурсів, питома вага яких складала 91,8% загального обсягу джерел фінансування підприємства, тоді як власні джерела становили лише 8,2%.

У 2025 році відбулося зміщення пропорцій у бік збільшення частки позикових коштів до 64,8%, що в абсолютному вираженні становить 107 556 тис. грн. Власні джерела підприємства представлені нерозподіленим прибутком минулих років.

Співвідношення власних та позикових джерел фінансування є важливим аналітичним показником, який відображає рівень ризику вкладення фінансових ресурсів у підприємство.

Структурний аналіз власних і позикових джерел ТОВ «Континент» за 2024–2025 рр. представлено на рисунку 2.4. Як показує рисунок, у динаміці пасивів у 2025 році спостерігається зростання короткострокових позикових зобов'язань.

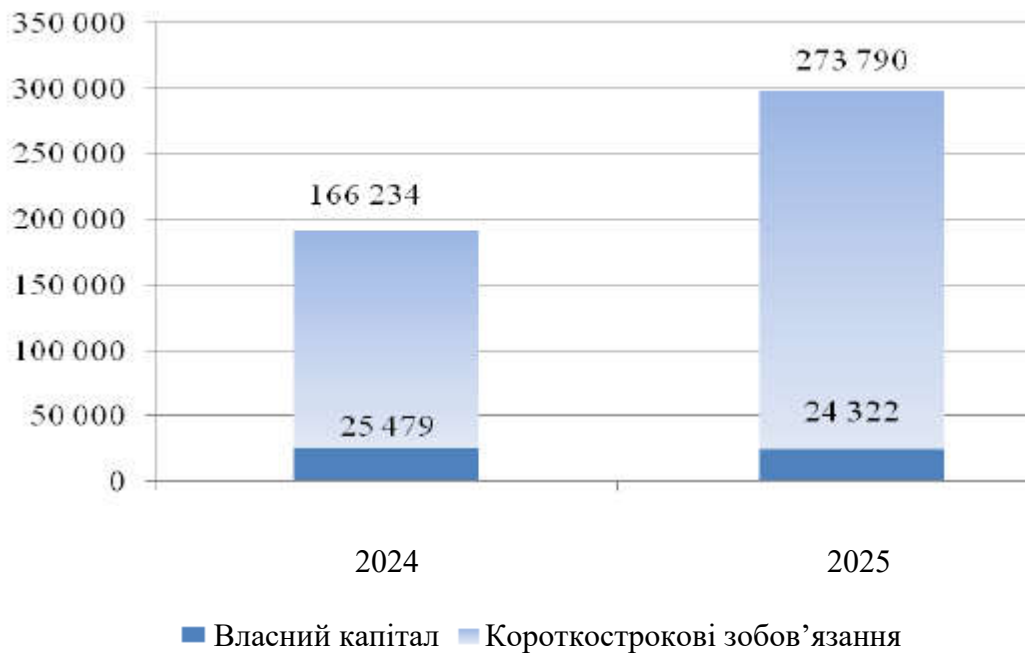


Рис. 2.4. Структурний аналіз пасивів балансу, тис. грн

Розглянемо більш детально структуру і динаміку позикового капіталу ТОВ «Континент» за 2024 - 2025 рр. в табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Структура і динаміка позикового капіталу за категоріями кредиторів

Показники	2024		2025		Відхилення	
	Сума, тис. грн	%	Сума, тис. грн	%	Сума, тис. грн	%
Зобов'язання загалом:	108 377,0	100,0	181 299,0	100,0	72 922,0	6,2
Кредити та позики	1 064,0	1,0	11 242,0	6,2	10 178,0	6,2
Кредиторська заборгованість	107 073,0	98,8	169 817,0	93,7	62 744,0	13,1
-постачальники та підрядники	99 867,0	93,3	163 251,0	96,1	63 384,0	-4,2
-перед персоналом підприємства	4 647,0	4,3	4 452,0	2,6	-195,0	-24,2
-перед державними позабюджетними фондами соцстрахування	1 831,0	1,7	1 387,0	0,8	-444,0	-6,7
-до бюджету з податків і зборів	583,0	0,5	544,0	0,3	-39,0	26,2
-інші кредитори	145,0	0,1	183,0	0,1	38,0	
Інші зобов'язання	240,0	0,2	240,0	0,1	0,0	

Згідно з даними таблиці 2.12, позиковий капітал ТОВ «Континент» на 93,7% представлений кредиторською заборгованістю. Протягом

досліджуваного періоду кредиторська заборгованість підприємства збільшилася на 62 744 тис. грн, що відповідає темпу зростання 13,1%.

Зростання заборгованості відбулося переважно за рахунок зобов'язань перед постачальниками та підрядниками, які збільшилися на 63 384 тис. грн. Водночас заборгованість з податків і зборів зменшилася на 39 тис. грн, заборгованість перед персоналом скоротилася на 195 тис. грн, а заборгованість перед позабюджетними фондами знизилася на 444 тис. грн.

Структурний аналіз кредиторської заборгованості ТОВ «Континент» представлено на рис. 2.5.

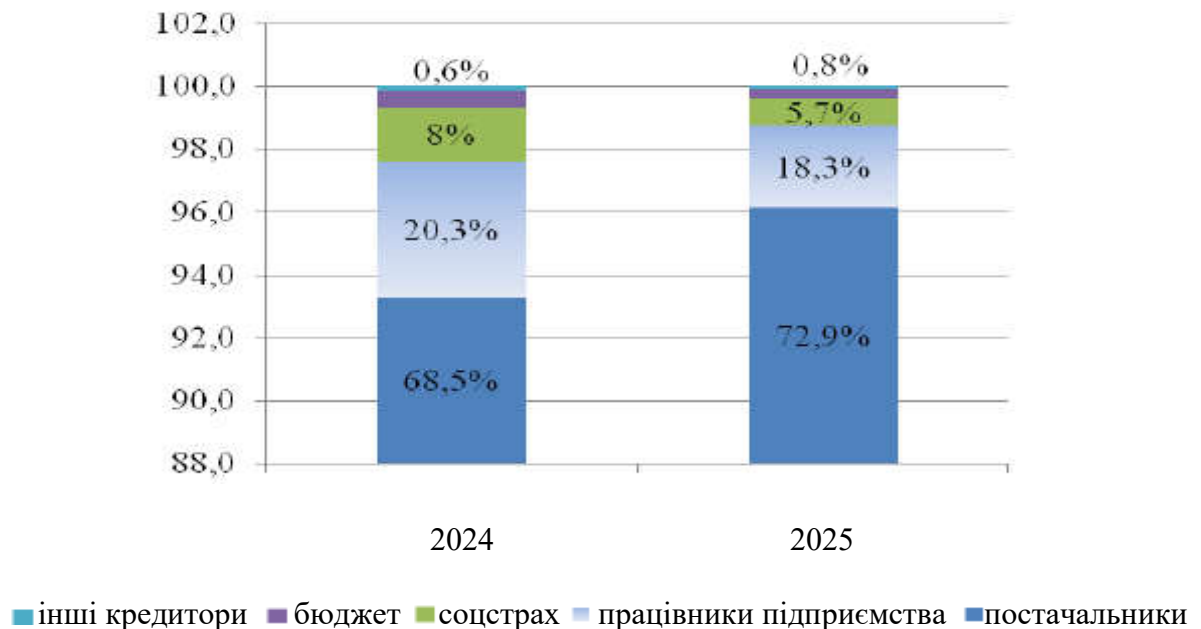


Рис. 2.5. Структурний аналіз кредиторської заборгованості

Як показано на рисунку 2.5, основну частку в структурі кредиторської заборгованості займають зобов'язання перед постачальниками та підрядниками. Їхня частка у структурі кредиторської заборгованості становила 68,5% у 2024 році та 72,9% у 2025 році. Заборгованість перед працівниками підприємства у 2024 році складала 20,3%, а у 2025 році – 18,3%. Таким чином, на основі проведеного аналізу можна зробити висновок, що капітал організації формується переважно за рахунок позикових джерел, а

питома вага власного капіталу залишається вкрай низькою, що свідчить про нестійке фінансове становище підприємства.

Оцінка платоспроможності підприємства здійснюється на основі коефіцієнтів, що визначаються як відношення оборотних активів або окремих їх елементів до кредиторської заборгованості. Вони дозволяють оцінити, у якій мірі оборотні активи, а за їх недостатності – і необоротні активи, здатні покрити боргові зобов'язання підприємства. При складанні агрегованого балансу активи групуються за ступенем ліквідності, а зобов'язання – за терміновістю їх виконання.

Для підвищення наочності основні форми бухгалтерської звітності доцільно відобразити у вигляді агрегованого балансу. Горизонтальний аналіз структури та динаміки статей балансу проводиться саме на його основі. Аналіз платоспроможності є необхідним інструментом для оцінки і прогнозування фінансової діяльності підприємства.

У таблиці 2.13 представлено агрегований аналітичний баланс ТОВ «Континент» за 2024–2025 рр.

Таблиця 2.13

Агрегований аналітичний баланс «Континент» за 2024–2025 рр.

Статті	2024	2025
Грошові кошти та короткострокові фінансові вкладення	24 525,0	24 198,0
Дебіторська заборгованість та інші оборотні активи	91 824,0	112 270,0
Запаси та витрати	14 334,0	66 267,0
ПДВ за придбаними цінностями	3 421,0	2 282,0
Всього поточних активів	134 104,0	205 017,0
Імобілізовані кошти (необоротні активи)	57 609,0	93 095,0
Разом активів і майна	191 713,0	298 112,0
Кредиторська заборгованість та інші короткострокові зобов'язання	107 313,0	170 057,0
Короткострокові кредити та позики	1 064,0	11 242,0
Разом короткостроковий позиковий капітал	108 377,0	181 299,0
Довгостроковий позиковий капітал	57 857,0	92 491,0
Власний капітал	25 479,0	24 322,0
Разом пасивів	191 713,0	298 112,0

Платоспроможність підприємства значною мірою визначається ступенем ліквідності балансу. Головним показником ліквідності є формальне перевищення вартості оборотних активів над короткостроковими пасивами. Чим більша величина цього перевищення, тим більш сприятливим є фінансовий стан підприємства з точки зору ліквідності. Показники агрегованого аналітичного балансу, які використовуються для оцінки ліквідності та платоспроможності ТОВ «Континент» за 2024–2025 рр., наведені у таблиці 2.14.

Таблиця 2.14

Групування статей балансу «Континент» за 2024 - 2025 рр.

Актив	2024	2025	Пасив	2024	2025
Найбільш ліквідні активи	24 525,0	24 198,0	Найбільш термінові зобов'язання	107 073,0	169 817,0
Швидко реалізовані активи	91 824,0	112 270,0	Короткострокові зобов'язання	1 304,0	11 482,0
Повільно реалізовані активи	17 755,0	68 549,0	Довгострокові зобов'язання	57 857,0	92 491,0
Важко реалізовані активи	57 609,0	93 095,0	Постійні пасиви	25 479,0	24 322,0
Баланс	191 713,0	298 112,0	Баланс	191 713,0	298 112,0

Згідно з даними таблиці 2.14, підприємство має платіжний недолік найбільш ліквідних активів для покриття найтерміновіших зобов'язань, який у 2024 році становив 82 548 тис. грн, а у 2025 році – 145 619 тис. грн.

При цьому швидкоореалізованих активів протягом досліджуваного періоду достатньо для покриття короткострокових зобов'язань. Обсяг повільно реалізованих активів у цей період зазнавав недостачі: у 2024 році – 40 102 тис. грн, у 2025 році – 23 942 тис. грн.

Згідно з умовами оцінки платоспроможності, постійні пасиви повинні перевищувати важкоореалізовані активи. У розглянутому випадку ця умова не виконується: платіжний недолік у 2024 році склав 32 130 тис. грн, а у 2025

році – 68 733 тис. грн. З цього випливає, що підприємство не є абсолютно ліквідним.

Коефіцієнти ліквідності застосовуються для оцінки здатності підприємства своєчасно виконувати короткострокові зобов'язання. Розрахунок цих коефіцієнтів для 2024–2025 рр. буде проведено, а результати аналізу зведені у таблиці 2.15.

Таблиця 2.15

Аналіз відносних показників ліквідності

Розрахунок коефіцієнтів ліквідності	2024	2025	Нормативне значення	
			Вітчизняні нормативи	Зарубіжні нормативи
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,226	0,133	$\geq 0,1$	$\geq 0,2$
Коефіцієнт критичної ліквідності	1,074	0,753	$\geq 0,7-0,8$	$\geq 1,5$
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,237	1,131	$\geq 1,2-1,5$	$\geq 2,0$

З урахуванням даних коефіцієнтного аналізу ліквідності, представленого в таблиці 2.15, можна зробити висновок, що коефіцієнти абсолютної та критичної ліквідності не відповідають нормативним показникам. Підприємство характеризується лише наявністю поточної ліквідності, при цьому спостерігається тенденція до зниження її рівня.

Динаміка коефіцієнтів ліквідності ТОВ «Континент» за 2024–2025 рр. відображена на рисунку 2.6.

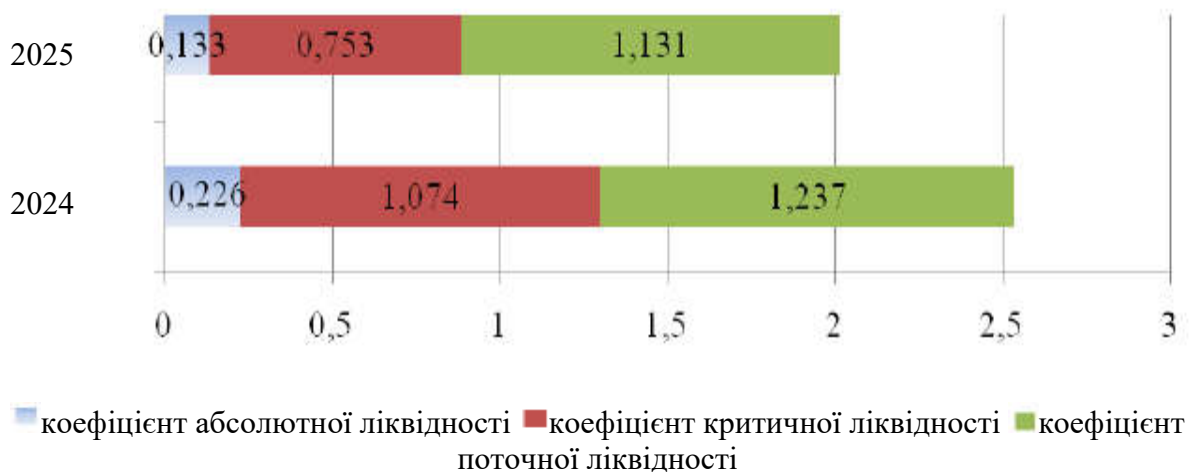


Рис. 2.6. Динаміка коефіцієнтів ліквідності

Як показано на рисунку 2.6, коефіцієнт критичної ліквідності свідчить, що у 2024 році підприємство має достатньо коштів для покриття короткострокової кредиторської заборгованості. Водночас у 2025 році спостерігається погіршення цього показника, що зумовлено збільшенням короткострокових зобов'язань.

Коефіцієнт поточної ліквідності демонструє зменшення ліквідних коштів для покриття найбільш термінових зобов'язань до кінця досліджуваного періоду, при цьому мобілізація всіх активів підприємства не дозволяє повністю покрити короткострокову заборгованість.

Для оцінки стану запасів і витрат ТОВ «Континент» за 2024–2025 рр. використовуються дані, представлені у таблиці 2.16.

Таблиця 2.16

Аналіз фінансової стійкості

Показники	Роки		Відхилення
	2024	2025	
Джерела власних коштів	25 479	24 322	-1 157
Основні засоби та вкладення	56 659	92 122	35 463
Наявність власних оборотних коштів	-31 180	-67 800	-36 620
Довгострокові та середньострокові кредити	57857	92491	34 634
Наявність власних довгострокових позикових джерел формування запасів і витрат	26 677	24 691	-1 986
Короткострокові кредити та позики	1064	11242	10 178
Загальна величина основних джерел формування запасів і витрат	27 741	35 933	8 192
Загальна величина запасів і витрат	14 334	66 267	51 933
Надлишок або нестача власних оборотних коштів	-45 514	-134 067	-88 553
Надлишок або нестача власних і довгострокових позикових джерел формування запасів і витрат	12 343	-41 576	-53 919
Надлишок або нестача загальної величини основних джерел формування запасів і витрат	13 407	-30 334	-43 741

Згідно з даними аналізу, наведеними в таблиці 2.16, у 2025 році ТОВ «Континент» спостерігає недолік власних оборотних коштів у розмірі 1 527 тис. грн.

Недолік загальної суми основних джерел формування запасів і витрат у 2025 році становить 17 367 тис. грн, що на 1 950 тис. грн перевищує показник 2024 року. Відносні показники фінансової стійкості ТОВ «Континент» наведені у таблиці 2.17.

Таблиця 2.17

Показники фінансової стійкості

Показники	Нормативне значення	2024	2025	Відхилення
Коефіцієнт автономії	$K_a > 0,5$	0,13	0,08	-0,05
Коефіцієнт співвідношення позикових і власних коштів	$K_z/c < 1$	-2,18	-1,02	1,15
Коефіцієнт співвідношення мобільних і іммобілізованих коштів		-0,23	-0,33	-0,10
Коефіцієнт маневреності	$K_m > 0,5$	-1,22	-2,79	-1,56
Коефіцієнт забезпеченості запасів і витрат власними джерелами	$K_o > 0,6-0,8$	0,04	0,46	0,42

Згідно з даними таблиці 2.17, коефіцієнт автономії відображає частку власних коштів у загальній сумі всіх ресурсів, вкладених у майно підприємства. Фінансове становище ТОВ «Континент» не можна вважати стійким, оскільки значення цього коефіцієнта менше 0,5. Нормативне співвідношення власних і позикових коштів (не більше 1) у даному випадку не дотримується. Коефіцієнт забезпеченості запасів і витрат власними джерелами має від'ємне значення, що свідчить про те, що підприємство не забезпечує формування запасів і витрат власними або прирівняними до них джерелами фінансування. Значення коефіцієнта маневреності показує, що власний капітал не покривається власними оборотними коштами.

Таким чином, можна констатувати, що підприємство не володіє абсолютною ліквідністю через нестачу найбільш ліквідних активів і не має достатніх коштів для погашення короткострокових та середньострокових зобов'язань. За результатами проведеного дослідження можна зробити висновок про необхідність розробки конкретних заходів, спрямованих на підвищення ефективності використання фінансових ресурсів та зміцнення фінансового стану підприємства.

2.2. Оцінка ефективності та управлінський аналіз діяльності товариства

Метою підсумкового аналізу фінансових результатів є кількісна оцінка причин зміни прибутку, визначення обсягу податкових платежів з прибутку до бюджету, а також виявлення впливу витрат на виробництво продукції або коливань цін, обумовлених ринковою кон'юнктурою, на зміну прибутку.

Джерелом для аналізу показників ефективності діяльності підприємства слугує звіт про фінансові результати за 2025 рік.

Показники фінансових результатів діяльності ТОВ «Континент» за 2024–2025 рр. наведені у таблиці 2.18.

Таблиця 2.18

Аналіз фінансових результатів

Показники	2024	2025	Відхилення (+;-)	
			Сума тис. грн	%
Виручка від продажів	284 240	294 320	10 080	3,5
Собівартість продажів	227 145	236 728	9 583	4,2
Валовий прибуток	57 095	57 592	497	0,9
Комерційні витрати	7 857	8 424	567	7,2
Управлінські витрати	1 255	1 452	197	15,7
Прибуток (збиток) від продажів	47 983	47 716	-267	-0,6
Відсотки до сплати	13 351	11 144	-2207	-16,5
Інші доходи	1 594	1 022	-572	-35,9
Інші витрати	23 427	24 569	1 142	4,9
Прибуток (збиток) до оподаткування	26 150	24 169	-1 981	-7,6
Поточний податок на прибуток	1 851	2 691	840,2	45,4
Чистий прибуток (збиток)	10 948	10 334	-614,2	-5,6

Згідно з даними таблиці 2.18, у 2025 році виручка від продажів зросла на 10 080 тис. грн, або на 3,5%. Темп зростання собівартості був нижчим і становив 4,2%, що в абсолютному вираженні дорівнює 9 583 тис. грн. Фінансовий результат підприємства протягом досліджуваного періоду переважно формується за рахунок прибутку від основної діяльності, тобто від продажу товарів, сума якого за рік зменшилася на 267 тис. грн порівняно з 2024 роком, що становить 0,6%.

Серед основних причин зниження фінансового результату від основного виду діяльності слід виділити збільшення комерційних витрат на 7,2%, або на 567 тис. грн. Рівень валового прибутку зріс на 0,9%. Прибуток до оподаткування зменшився на 1 981 тис. грн, що на 7,6% нижче показника 2024 року. Чистий прибуток скоротився на 614,2 тис. грн, або на 5,6%.

Таким чином, результати господарської діяльності підприємства свідчать про зниження чистого прибутку при одночасному зростанні оптового товарообігу. Динаміка фінансових результатів ТОВ «Континент» за 2024–2025 рр. відображена на рисунку 2.7.



Рис. 2.7. Динаміка фінансових результатів та ефективності діяльності за 2024–2025 рр.

Для характеристики результатів господарської діяльності підприємства проведемо розрахунок показників рентабельності в табл. 2.19.

Згідно з даними таблиці 2.19, показники рентабельності ТОВ «Континент» у досліджуваній період демонструють тенденцію до зниження.

Зменшення спостерігається зокрема щодо ефективності використання власного капіталу: якщо у 2024 році на 1 грн власних коштів припадало 42,97 коп. прибутку, то у 2025 році цей показник становив 42,49 коп. чистого прибутку. Рентабельність активів підприємства за період знизилася на 5,53 процентних пункти.

Таблиця 2.19

Аналіз рентабельності товариства

Показники	2024	2025	Відхилення
Рентабельність продажів	16,88	16,21	-0,67
Рентабельність поточної діяльності	21,12	20,16	-0,97
Рентабельність активів	13,6	8,11	-5,53
Рентабельність власного капіталу	42,97	42,49	-0,48

Аналіз ділової активності дозволяє оцінити ефективність використання підприємством власних або залучених коштів у процесі господарської діяльності. Він включає розрахунок показників економічної ефективності, визначених за виручкою від реалізації продукції. Дані щодо ділової активності ТОВ «Континент» наведені у таблиці 2.20.

Таблиця 2.20

Показники ділової активності ТОВ «Континент»

Показники	2024	2025	Відхилення
Коефіцієнт ділової активності	1,48	0,99	-0,50
Фондовіддача основних засобів	5,02	3,19	-1,82
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	2,12	1,44	-0,68
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	11,16	12,10	0,95
Коефіцієнт оборотності позикового капіталу	1,71	1,07	-0,63

Як показав аналіз ділової активності ТОВ «Континент» за 2024–2025 рр., ефективність діяльності підприємства знизилася. Коефіцієнт ділової активності скоротився на 0,5; якщо у 2024 році на 1 грн, розміщений в активах, припадало 1,48 грн прибутку, то у 2025 році цей показник становив 0,99 грн.

Коефіцієнт оборотності оборотних коштів зменшився з 2,12 до 1,44 оборотів, що вказує на зниження інтенсивності розширення торговельної діяльності. Віддача власного капіталу у виручці від продажів становила 11,16 грн, при цьому оборотність капіталу знизилася з 1,71 до 1,07 оборотів. Порівняння цих показників дозволяє зробити висновок про загальну ефективність діяльності підприємства, яка в 2025 році демонструє тенденцію до зниження.

Забезпечення ефективного функціонування торговельного підприємства потребує економічно обґрунтованого управління, яке значною мірою базується на здатності проводити аналітичну оцінку діяльності. Результати такого аналізу дозволяють визначити тенденції розвитку, виявити фактори зміни результатів діяльності та обґрунтувати планові і управлінські рішення.

Інформація про витрати формується шляхом визначення первинних витрат, які групуються за структурними підрозділами організації, видами продукції, робіт і послуг, а також за статтями витрат. Аналіз складу та динаміки витрат ТОВ «Континент» за елементами наведено у таблиці 2.21.

Таблиця 2.21

Структура та динаміка витрат ТОВ «Континент»

Види витрат	2024		2025		Відхилення	
	Сума, тис. грн	% до підсумк	Сума, тис. грн	% до підсумк	Сума, тис. грн	%
Матеріальні витрати	133 590,2	58,8	139 906,2	59,1	6 316,0	4,73
Витрати на оплату праці	34 695,0	15,3	37307	15,8	2 612,0	7,53
Відрахування до фонду на соц. страхування	10 477,9	4,6	11 266,7	4,8	788,8	7,53
Амортизація основних засобів	3 180,0	1,4	3 153,40	1,3	-26,6	-0,84
Інші витрати	45 201,9	19,9	44 978,32	19,0	-223,5	-0,49
Повна собівартість	227 145	100	236728	100	9 583,0	4,22

Згідно з даними таблиці 2.21, протягом досліджуваного періоду витрати ТОВ «Континент» збільшилися на 9 583 тис. грн, що відповідає зростанню на 4,22%.

У структурі витрат спостерігається зростання матеріальних витрат на 6 316 тис. грн (приріст 4,73%) та витрат на оплату праці на 2 612 тис. грн. Інші витрати за цей період зменшилися на 223,5 тис. грн. Загальні структурні зміни є незначними, структура витрат у 2024–2025 рр. залишається стабільною.

ТОВ «Континент» є великим оптовим постачальником продуктів харчування з асортиментом понад 100 тис. найменувань у кожній з основних товарних груп. Продажі здійснюються через налагоджені канали постачання постійним клієнтам, як зі складу підприємства самовивозом, так і за допомогою візитних мерчендайзерів. Відділ продажів відповідає за пошук клієнтів, укладання договорів співпраці та збір заявок на поставку продукції.

Склад та структура персоналу ТОВ «Континент» за 2024–2025 рр. наведені у таблиці 2.22.

Таблиця 2.22

Склад і структура кадрів за категоріями працюючих

Категорії працюючих	Кількість, ос.		Відхилення
	2024	2025	
Керівники	12	12	0
Фахівці	37	37	0
Торговий персонал	90	93	3
Технічний персонал	11	12	1
Всього працюючих	150	154	4

Згідно з таблицею 2.22, середньооблікова чисельність персоналу ТОВ «Континент» у 2024 році становила 150 осіб, з яких 90 осіб належали до торгового персоналу. У 2025 році середньооблікова чисельність зросла до 154 осіб. Збільшення чисельності відбулося за рахунок приросту торгового персоналу на 3 особи та технічного персоналу на 1 особу.

Аналіз руху робочої сили за 2024–2025 рр. наведено у таблиці 2.23. З таблиці видно, що зміна числа прийнятих і звільнених працівників становила 3 особи. Коефіцієнт обороту за прийняттям у 2024 році дорівнював 8%, а у

2025 році – 10,4%. Коефіцієнт обороту за вибуттям склав 3,3% у 2024 році та 5,2% у 2025 році.

Коефіцієнт плинності кадрів у 2024 році становив 2,4%, а у 2025 році – 2%, що свідчить про незначну плинність персоналу, хоча відбувається відносно швидка заміна кадрів.

Таблиця 2.23

Аналіз руху робочої сили товариства

Показники	Од. вим.	2024	2025	Відхилення	
				абс.	%
Середньооблікова чисельність	ос.	150	154	4	2,67
Прийнято працівників	ос.	12	16	4	33,3
Вибуло працівників, у тому числі:	ос.	5	8	3	60
-за власним бажанням	ос.	5	8	3	60
Коефіцієнт обороту за прийняттям		8,0	10,4	2,4	29,9
Коефіцієнт обороту за вибуттям		3,3	5,2	1,9	55,8
Коефіцієнт плинності кадрів		2,4	2,0	-0,4	-16,7

Аналіз складу та структури оплати праці персоналу ТОВ «Континент» представлений у таблиці 2.24.

Таблиця 2.24

Аналіз складу та структури заробітної плати працівників

Найменування	2024		2025		Відхилення	
	Сума, тис. грн	% до підсумк	Сума, тис.грн	% до підсумку	Сума, тис.грн	%
Основна з/пл.	19 914,9	57,4	21 601,0	57,9	1 686,1	8,47
Премія	5 481,8	15,8	5 670,7	15,2	188,9	3,45
Відпускні	4 683,8	13,5	5 111,1	13,7	427,3	9,12
Компенсація	3 053,2	8,8	3 021,9	8,1	-31,3	-1,02
Б/л за рахунок роботодавця	1 561,3	4,5	1 902,7	5,1	341,4	21,87
Фонд заробітної плати, всього:	3 4695	100	37 307	100	2 612,4	7,53

Згідно з таблицею 2.24, фонд заробітної плати ТОВ «Континент» за досліджуваний період зріс на 2 612 тис. грн, що відповідає темпу приросту 7,53%. Зокрема, виплати основної заробітної плати збільшилися на 1 686,1 тис. грн, а премії та винагороди – на 188,9 тис. грн.

Структура фонду оплати праці підприємства за 2025 рік представлена на рисунку 2.8.

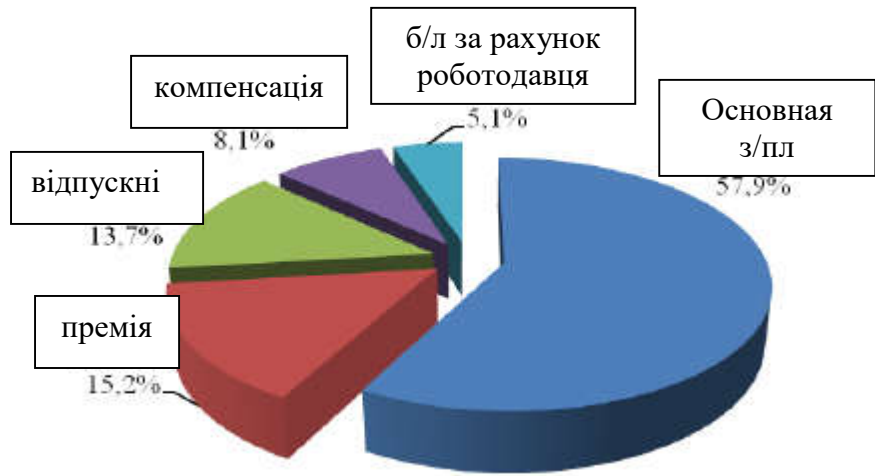


Рис. 2.8. Структура фонду оплати праці за 2025 рік

Як показано на рисунку 2.8, у структурі фонду оплати праці ТОВ «Континент» 57,9% займають виплати основної заробітної плати (оклади та відрядні нарахування), премії складають 15,2%, відпускні – 13,7%, компенсаційні виплати – 8,1%.

Показники ефективності використання праці та фонду заробітної плати на підприємстві наведені у аналітичній таблиці 2.25.

Таблиця 2.25

Аналіз показників ефективності використання праці та заробітної плати

Показники	Од. вим.	2024	2025	Відхилення	
				сума	%
Виручка	тис. грн	284 240	294 320	10080	3,55
Фонд оплати праці на рік	тис. грн/рік	34695,0	37307,0	2612,0	7,53
Питома вага ФОП у виручці	%	12,2	12,7	0,5	3,85
Середньооблікова чисельність працівників	осіб	150	154	4	2,67
Виробництво на 1-го працюючого	тис. грн/особа	1 894,9	1 911,2	16,2	0,86
Середня заробітна плата	тис. грн/міс.	19,28	20,19	0,91	4,74

Згідно з аналізом показників ефективності використання праці та фонду заробітної плати ТОВ «Континент», проведеним у таблиці 2.25, у 2025 році порівняно з 2024 роком спостерігається зростання всіх показників, що свідчить про підвищення ефективності праці та використання заробітної плати. Продуктивність праці збільшилася на 16,2 тис. грн на одного працівника.

Збільшення фонду оплати праці зумовлено зростанням середньооблікової чисельності персоналу, при цьому середня заробітна плата зросла на 4,74%. Питома вага фонду оплати праці у виручці від продажів становила 12,2% у 2024 році та 12,7% у 2025 році.

Таким чином, можна стверджувати, що управлінська діяльність на підприємстві ведеться ефективно, що підтверджується підвищенням продуктивності праці, збільшенням чисельності персоналу та зростанням фонду оплати праці. Разом з тим, доцільно постійно прагнути до подальшого вдосконалення як управлінської, так і виробничої діяльності.

2.3. Аналіз товарної політики товариства

Товарна політика ТОВ «Континент» розробляється відповідною службою підприємства. Проведемо оцінку її реалізації за ключовими напрямками.

Принцип формування асортименту є збутовим і орієнтований на задоволення потреб постійних груп споживачів. Асортиментний перелік підприємства включає понад 100 тисяч найменувань товарів у межах кожної товарної групи. Для аналізу господарського портфеля здійснено групування товарного переліку ТОВ «Континент» за основними товарними групами.

Структура господарського портфеля підприємства за основними товарними групами представлена на рисунку 2.9.

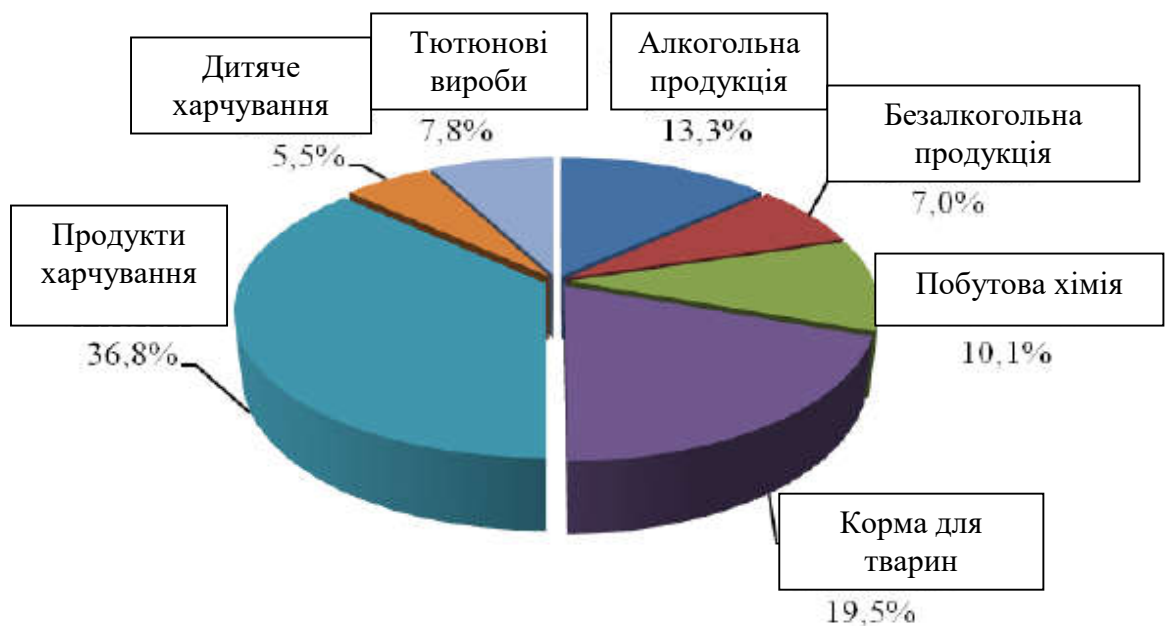


Рис. 2.9. Структура господарського портфеля ТОВ «Континент»

Як показано на рисунку 2.9, підприємство реалізує сім основних товарних груп. Найбільшу питому вагу в структурі господарського портфеля займають продукти харчування – 36,8%, алкогольна продукція – 13,3%, побутова хімія – 10,1%, корми для тварин – 19,5%, тютюнові вироби – 7,8%, дитяче харчування – 5,5%, безалкогольні напої – 7%.

Аналіз споживачів за основними товарними групами наведено у таблиці 2.26.

Таблиця 2.26

Структурний аналіз за основними товарними групами та групами
споживачів за 2025 рік, %

Ринки Продукти	Супермаркети	Інші оптовики	Підприємці	Дрібна роздрібна торгівля
Алкогільна продукція	10,78	22,35	7,16	6,03
Безалкогольна продукція	3,52	8,30	4,71	19,02
Побутова хімія	7,08	14,64	17,07	35,13
Корми для тварин	17,41	17,35	20,66	2,21
Продукти харчування	51,07	31,32	41,31	11,96
Дитяче харчування	2,72	2,72	1,18	2,83
Тютюнові вироби	7,42	3,32	7,91	22,83
Всього	100	100	100	100

Згідно з таблицею 2.26, основними споживачами продукції ТОВ «Континент» є супермаркети та інші оптовики. Переважною товарною категорією для цих споживачів є продукти харчування, частка яких становить 51,07% у супермаркетах та 31,32% у інших оптовиків. Алкогольна продукція займає 22,35% у «інших оптовиків» та 10,78% у «супермаркетах».

Дрібна роздрібна торгівля переважно споживає побутову хімію – 35,13%, тютюнові вироби – 22,83%, безалкогольну продукцію – 19,02%. Підприємці орієнтовані на продукти харчування (40,31% споживання), корми для тварин (20,66%) та побутову хімію (17,07%).

По кожній товарній групі працює візитний мерчендайзер, до обов'язків якого входить відвідування торгових точок за маршрутом (торгові мережі), презентація продукції, контроль наявності запасів і оформлення замовлень, навчання та контроль роботи інших мерчендайзерів, розміщення інформаційних матеріалів та своєчасне надання звітності.

Структура контингенту споживачів ТОВ «Континент» представлена на рисунку 2.10.



Рис. 2.10. Структура контингенту споживачів ТОВ «Континент»

Згідно з даними рисунка 2.10, основну частку клієнтів ТОВ «Континент» становлять різні дрібнооптові підприємства, питома вага яких у загальній структурі покупців дорівнює 40%. На супермаркети припадає 36%, на дрібнороздрібних продавців, яких обслуговують безпосередньо збутові менеджери, – 15%, а на підприємців – 9%.

Збутові менеджери підтримують постійні контакти зі своїми клієнтами, контролюють наявність товарів відповідно до встановлених прайс-листів, слідкують за своєчасністю розрахунків за продукцію тощо. Для більш ефективної координації збутових агентів вони закріплені за певними територіями, групами клієнтів або за окремими товарними групами.

Одним із важливих елементів товарної політики є забезпечення просторової та часової адаптивності товару, що реалізується через дослідження, проведені за кожною групою товарів.

У таблиці 2.27 наведено АВС-аналіз, що демонструє ранжування товарних груп ТОВ «Континент» за часткою у формуванні доходу. Як видно з таблиці, до основних груп товарів, які забезпечують підприємству більшість прибутку і перебувають у стадії зростання (група А), відносяться продукти харчування, корми для тварин та алкогольна продукція. Загальна питома вага цих основних груп становить 77,4%.

Таблиця 2.27

АВС-аналіз асортиментних груп ТОВ «Континент»

Найменування товарної групи	Частка товарної групи, %	Група
Алкогільна продукція	13,3	А 77,4%
Корми для тварин	19,5	
Продукти харчування	36,8	
Тютюнові вироби	7,8	
Побутова хімія	10,1	В 22,6%
Дитяче харчування	5,5	
Безалкогольна продукція	7	С 7%

Підтримуючу групу складають товари, які стабілізують виручку від продажів і перебувають у стадії зрілості (група В), зокрема безалкогольна продукція, побутова хімія та дитяче харчування. Загальна питома вага цієї групи становить 22,6%.

До групи «найменш цінних товарів і продуктів», що забезпечують лише 7% від загального обсягу продажів, також відноситься безалкогольна продукція.

У таблиці 2.28 представлено групування товарних груп ТОВ «Континент» за тенденцією зростання їх цінності.

Таблиця 2.28

XYZ-аналіз асортиментних груп ТОВ «Континент»

Назва товарної групи	Частка у валовому прибутку накопичувальним підсумком, %	Група
Продукти харчування	33,4	Х
Алкогільна продукція	21,7	Х
Корми для тварин	16,4	Х
Тютюнові вироби	12,4	Х
Безалкогольна продукція	5,5	У
Побутова хімія	6,3	У
Дитяче харчування	4,2	У

Виходячи з результатів АВС-аналізу та XYZ-аналізу, наведених у таблиці 2.28, весь асортимент продукції ТОВ «Континент» можна класифікувати за двома критеріями: часткою товарної групи у загальному

товарообігу та часткою товарної групи у формуванні прибутку. Результати комбінованого аналізу наведені у таблиці 2.29.

Таблиця 2.29

ABC- та XYZ-аналіз

AX Алкогільна продукція Продукти харчування Тютюнові вироби Корми для тварин	AY	AZ
BX Дитяче харчування	BY Побутова хімія	BZ
CX	CY Безалкогольна продукція	CZ

Аналіз, проведений у таблиці 2.29, дозволив виділити найбільш вигідні та найменш прибуткові для підприємства групи товарів.

При формуванні асортименту доцільно враховувати рентабельність реалізації окремих товарних груп. Для цього визначають прибуток і рентабельність за кожною групою, що дозволяє ідентифікувати найбільш прибуткові товари та визначити перспективний і проблемний асортимент. Результати аналізу рентабельності товарів за валовим прибутком для основних товарних груп наведені на рисунку 2.11.

З рисунка 2.11 видно, що рентабельність кожної товарної групи дає змогу ранжувати групи у структурі асортименту підприємства. Відзначається загальна тенденція до зниження рентабельності, що зумовлено зростанням закупівельних цін у 2025 році, що підвищило собівартість і відповідно знизило рентабельність.

Найбільш рентабельними групами є алкогільна продукція, рентабельність якої становила 47,7% у 2024 році та 50,2% у 2025 році, а також тютюнові вироби – 47,5% та 45,9% відповідно. Рентабельність основної товарної групи «продукти харчування» залишилася приблизно на попередньому рівні, зниження у 2025 році склало лише 0,1 процентного пункту.

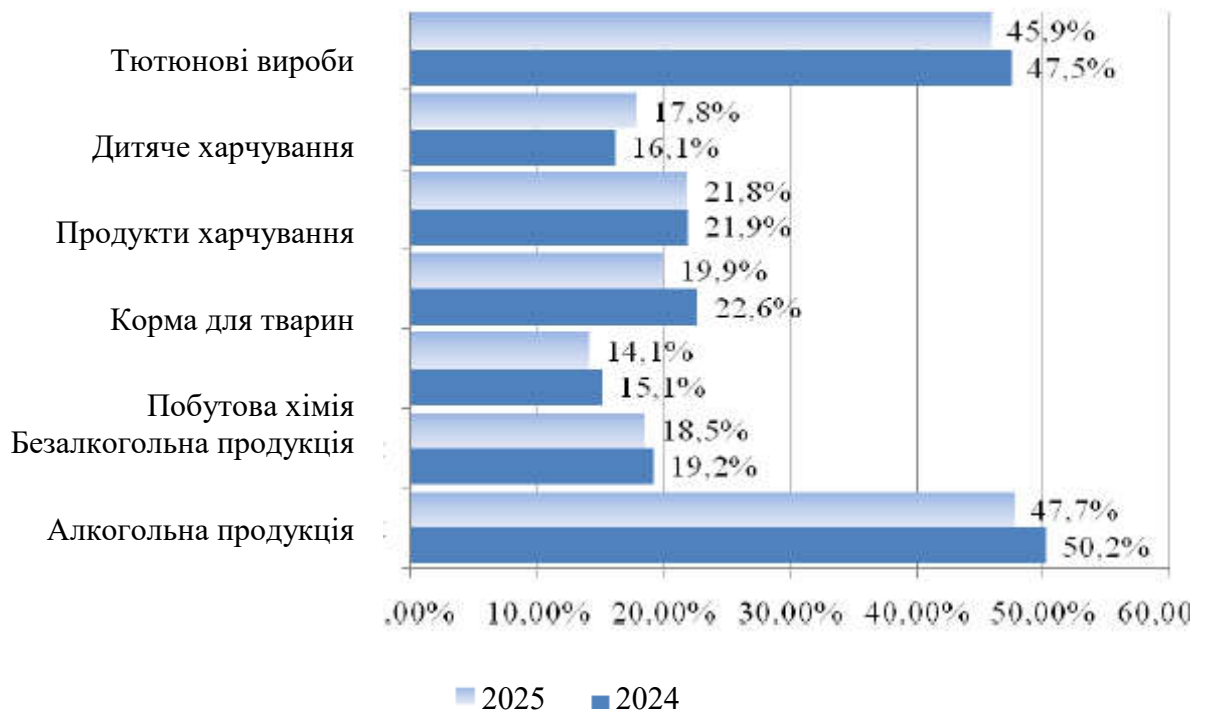


Рис. 2.11. Динаміка рентабельності за основними товарними групами

Темп приросту товарообігу ТОВ «Континент» за основними товарними групами за 2024-2025 рр. представлений на рис. 2.12.



Рис. 2.12. Темп приросту товарообігу за основними товарними групами

Таким чином, згідно з даними, представленими на рисунку 2.12, загальний обсяг продажів збільшився, а найбільший приріст спостерігався у таких товарних групах: тютюнові вироби – 9,1%, продукти харчування – 6,1%, алкогольна продукція – 12%, корми для тварин – 3,5%. Серед груп товарів, що демонструють тенденцію до зниження продажів, виділяються побутова хімія з падінням на 4,1% через посилення конкуренції на ринку та появу нових постачальників; безалкогольна продукція зменшилася на 10,5% у зв'язку з домінуванням спеціалізованого постачальника на ринку; дитяче харчування скоротилося на 3,5% через появу нових конкурентів. Усі наведені дані, що характеризують структуру асортименту, рентабельність та темпи зростання продажів товарних груп, узагальнено в таблиці 2.30.

Таблиця 2.30

Дані, що характеризують основні товарні групи

Найменування товарної групи	Частка товарної групи, %		Рентабельність, %	Темпи зростання продажів
	у виручці	у прибутку		
Алкогольна продукція	13,3	21,7	47,7	12,0
Корми для тварин	7	16,4	18,5	-10,5
Продукти харчування	10,1	33,4	14,1	-4,1
Тютюнові вироби	19,5	12,4	19,9	3,5
Безалкогольна продукція	36,8	5,5	21,8	6,1
Побутова хімія	5,5	6,3	17,8	-3,5
Дитяче харчування	7,8	4,2	45,9	9,1

Таким чином, таблиця 2.30 демонструє рентабельність кожної товарної групи, а порядок їх ранжування у структурі асортименту підприємства дозволяє оцінити перспективи розвитку окремих груп. У випадку, якщо дохід від певної товарної групи є незначним, доцільно провести аналіз її складу з метою оптимізації асортименту та можливого виключення окремих товарних позицій. Наприклад, товари з групи «безалкогольна продукція», що перебувають на спаді життєвого циклу, можуть бути першочергово вилучені зі структури асортименту підприємства.

За результатами аналізу товарного асортименту основних груп ТОВ «Континент» можна зробити такі висновки:

- підприємство має сім основних товарних груп, кожна з яких характеризується широким та глибоким асортиментом понад 100 тисяч найменувань (аналіз здійснювався без урахування внутрішньої структури основних груп);
- основні товарні групи за ступенем значущості у формуванні валового прибутку та питомій вазі товарообігу підприємства віднесені до груп АХ та ВХ;
- доходи від цих груп є стійкими та прогнозованими;
- серед основних товарних груп відсутні товари випадкового або одноразового характеру.

Проведений аналіз є достатньою основою для прийняття управлінських рішень щодо вдосконалення товарної політики підприємства. Товарна політика визначає ключові напрями господарської діяльності на основі аналізу потреб діючих ринків та встановлення економічно обґрунтованої номенклатури продукції, що відповідає вимогам споживачів, обсягу і структурі поставок, плану створення продукції на новій технічній базі та модифікацій діючої номенклатури. Характеристика основних позицій діючої товарної політики ТОВ «Континент» за товарним профілем і програмно-асортиментною політикою наведена у таблиці 2.31.

Таблиця 2.31

Основні позиції товарної політики за товарним профілем

Найменування	Стадія	Характеристика
Продуктова політика	Зростання	-закупівля великих партій товару різних різновидів
		-забезпечення безперервного завезення
		-зосередження великих товарних запасів
		-налагоджена логістика
Програмна політика асортименту	Зрілість	Велика широта і глибина асортименту
		Велика насиченість асортименту
		Відмова від послуг слабких постачальників

Згідно з даними таблиці 2.31, у сфері продуктової політики ТОВ «Континент» орієнтується на закупівлю великих партій товарів різних видів,

пошук нових постачальників, забезпечення безперервного завезення продукції та концентрацію значних товарних запасів на підприємстві.

Таблиця 2.32

Основні позиції товарної політики за внутрішніми та зовнішніми параметрами

Найменування	Стадія	Характеристика
Можливості підприємства	Зростання	Перспективні
-фінансові		-збільшення доходів, стабільний прибуток
-кадрові		-ротація, навчання, мотивація на професійне зростання
-складські		-сучасне оснащення
Обслуговування покупців	Зрілість	-максимальне задоволення попиту
		-постійний і зростаючий контингент
		-конкретний асортиментний перелік товарів, що пропонуються для реалізації обслуговуваному контингенту покупців
Наявність конкурентів	Зрілість	-високо конкурентний ринок

У сфері політики обслуговування покупців ТОВ «Континент» орієнтоване на формування та підтримку конкретного асортиментного переліку товарів для обслуговуваного контингенту клієнтів. Оптова торгівля здійснюється за допомогою роз'їзних збутових агентів та менеджерів, що є найактивнішою формою реалізації продукції. На поточному етапі розвитку підприємства його можливості – фінансові, кадрові, складські – оцінюються як оптимальні. Доходи демонструють позитивну динаміку, а робота з персоналом проводиться плановірно, включаючи відбір, прийом, навчання та мотивацію на результат. Водночас за результатами аналізу відзначається тенденція до зниження кінцевих фінансових результатів: прибуток від продажів зменшився з 47 983 тис. грн до 47 716 тис. грн, що відповідає темпу зниження 0,6%. Суть удосконалення товарної політики ТОВ «Континент» полягає у раціональному поєднанні внутрішніх ресурсів підприємства з впливом зовнішніх і внутрішніх факторів, що дозволить забезпечити стабільне становище підприємства за рахунок збільшення збуту високоефективних та конкурентоспроможних товарів.

Висновки до розділу 2

1. ТОВ «Континент» є великим оптовим постачальником продуктів харчування з асортиментом понад 100 тисяч найменувань у межах кожної з основних семи товарних груп. Продажі здійснюються через налагоджені канали постійним споживачам зі складу підприємства, як самовивозом, так і за допомогою візитних мерчендайзерів.

2. За результатами дослідження фінансово-господарської діяльності підприємства можна сформулювати такі висновки:

- обсяг оптового товарообігу у 2025 році склав 294 320 тис. грн, тоді як у 2024 році – 284 240 тис. грн, що відповідає темпу зростання 3,5%;

- спостерігається тенденція до зниження кінцевих фінансових результатів: прибуток від продажів зменшився з 47 983 тис. грн до 47 716 тис. грн, що відповідає темпу зниження 0,6%, причиною чого є збільшення витрат обігу. Чистий прибуток скоротився на 5,6%;

- рентабельність продажів становила 16,9% у 2024 році та 16,2% у 2025 році, загальна рентабельність, що відображає ефективність авансованого капіталу, знизилася з 18,9% до 13,9%;

- аналіз обороту оптової торгівлі за товарними групами показав загальне збільшення товарообігу у 2025 році порівняно з 2024 роком на 10 080 тис. грн;

- приріст обсягу продажів спостерігався за такими товарами: алкогольна продукція – 4 183 тис. грн (приріст 12%), продукти харчування – 6 268 тис. грн (6,1%), корми для тварин – 3,5%, тютюнові вироби – 9,1%.

3. За результатами аналізу товарного асортименту основних товарних груп ТОВ «Континент» можна зробити такі висновки:

- до групи А, що забезпечує основний прибуток і знаходиться у фазі зростання, відносяться «продукти харчування», «корми для тварин» та «алкогольна продукція», загальна питома вага цієї групи становить 77,4%;

- підтримуючу групу, що стабілізує виручку та перебуває на стадії зрілості (група В), складають «безалкогольна продукція», «побутова хімія» та «дитяче харчування», загальна питома вага групи – 22,6%;

- підприємство має сім основних товарних груп, кожна з яких характеризується широтою та глибиною асортименту понад 100 тисяч найменувань (аналіз проведено без урахування внутрішньої структури груп);

- основні товарні групи за значущістю у валовому прибутку та питомій вазі товарообігу належать до груп АХ і ВХ;

- доходи за цими групами є стійкими та прогнозованими;

- серед основних товарних груп відсутні товари випадкового або одноразового характеру.

4. Характеристика ключових позицій діючої товарної політики ТОВ «Континент» за товарним профілем та програмно-асортиментною політикою засвідчила наступне:

- у частині продуктової політики підприємство орієнтоване на закупівлю великих партій товарів різних видів, пошук нових постачальників, забезпечення безперервного завезення продукції та концентрацію значних товарних запасів на підприємстві;

- у політиці обслуговування покупців підприємство націлене на формування та підтримку конкретного асортиментного переліку товарів для обслуговуваного контингенту клієнтів;

- оптова торгівля здійснюється за допомогою роз'їзних збутових агентів та менеджерів як найбільш активної форми реалізації;

- на поточному етапі розвитку можливості підприємства – фінансові, кадрові та складські – оцінюються як оптимальні; доходи демонструють динаміку зростання, а робота з персоналом здійснюється планомірно (відбір, прийом, навчання та мотивація на результат).

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНОЮ ПОЛІТИКОЮ ТОВ «КОНТИНЕНТ»

3.1. Заходи щодо вдосконалення товарної політики підприємства

Кінцевою метою товарної політики є підвищення прибутковості підприємства за рахунок збільшення обсягів продажів, досягнення визначеного рівня рентабельності, зайняття лідируючих позицій на ринках, розширення частки ринку, формування іміджу продукції або бренду, а також раціоналізації виробничих процесів.

Недостатня увага до стану основних товарних позицій може призвести до втрати контролю над конкурентоспроможністю, яка змінюється під впливом зовнішніх факторів, що в кінцевому підсумку негативно впливає на ефективність господарської діяльності підприємства.

Для визначення ключових напрямів удосконалення товарної політики підприємства встановлюються її цілі, представлені на рисунку 3.1.

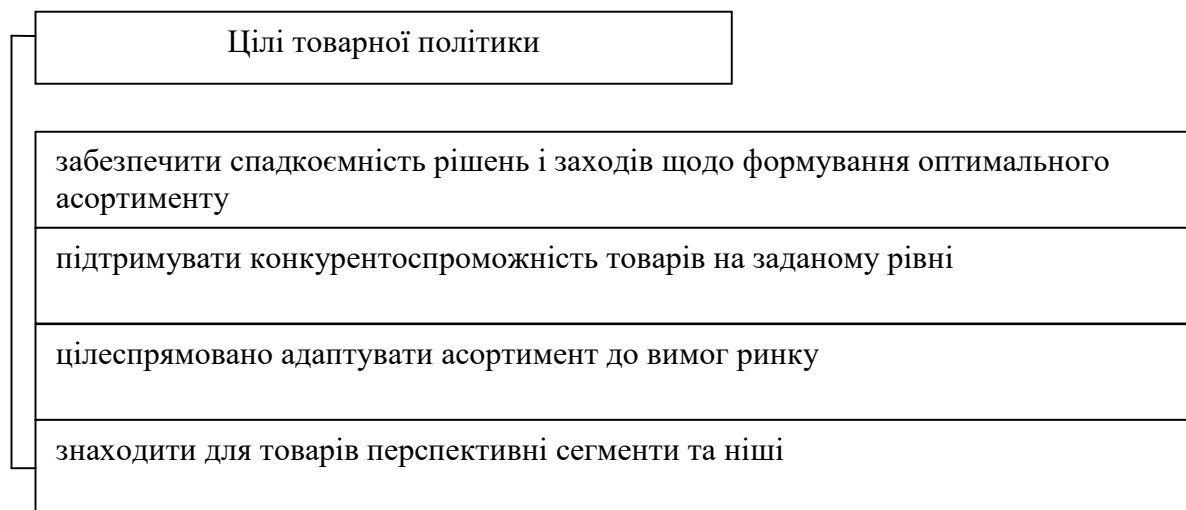


Рис. 3.1. Цілі товарної політики ТОВ «Континент»

На поточному етапі розвитку можливості підприємства – фінансові, кадрові та складські – оцінюються як оптимальні. Доходи демонструють

тенденцію до зростання, а робота з персоналом здійснюється системно, включаючи відбір, прийом, навчання та мотивацію на досягнення результатів.

Негативним аспектом фінансової діяльності є зниження прибутку від продажів та чистого прибутку, що зумовлено зростанням закупівельних цін та витрат на доставку.

Основні умови удосконалення формування товарної політики ТОВ «Континент» представлені на рисунку 3.2.

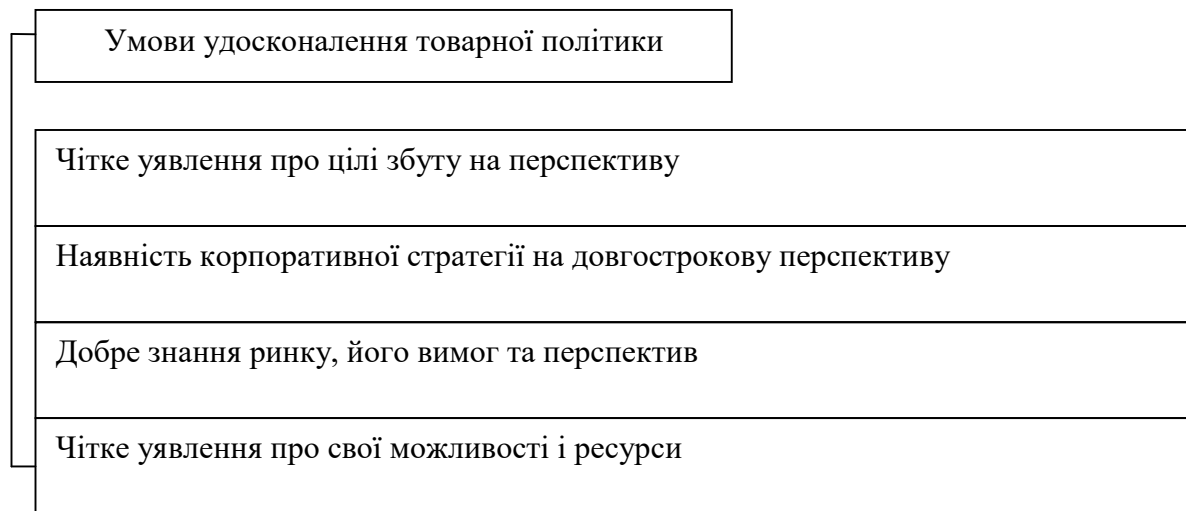


Рис. 3.2. Умови вдосконалення формування товарної політики
ТОВ «Континент»

Основною групою товарів серед усіх груп ТОВ «Континент» є «продукти харчування», яка відзначається найбільшою широтою та глибиною асортименту. Ця група перебуває на четвертій стадії життєвого циклу компанії – «зрілість». На даному етапі товар вже має сформований ринок і характеризується такими ознаками: масове споживання; висока конкуренція; зниження витрат на маркетинг; мінімальні ціни; уповільнене зростання обсягів продажів, оскільки більшість покупців вже задовольнили свій попит, а ринок насичений конкурентними товарами; прибуток досягає максимуму.

Для вдосконалення товарної політики при переважанні товарних груп у категорії «Дійні корови» можуть бути застосовані такі стратегії:

- збереження ринкових переваг;
- інвестування у нові технології та розвиток;
- підтримка політики цінового лідера;
- використання вільних фінансових ресурсів для підтримки інших товарів.

Вибір конкретної товарної стратегії може здійснюватися за допомогою аналітичного інструменту стратегічного планування – матриці Ансоффа, яка відображає можливі зміни продукту (послуги) та/або ринку. При розробці стратегії, спрямованої на зростання, застосовується матриця розвитку, що дозволяє визначити загальну спрямованість діяльності компанії, оцінити ризики та визначити пріоритети власника щодо інвестицій і ресурсів.

Вибір товарної стратегії ТОВ «Континент» відповідно до матриці Ансоффа представлений у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1.

Вибір товарної стратегії за матрицею Ансоффа

Характеристики	Наявні ринки	Нові ринки
Наявні продукти	Розширення присутності на наявних ринках, інвестування в розвиток Розширення частки ринку	Розвиток продукту
Нові продукти Продуктова ЕКО-лінія	Розвиток нових ринків	Диверсифікація

Як показує таблиця 3.1, матриця демонструє взаємозв'язок між існуючими та перспективними товарами ТОВ «Континент» і ринками, на яких вони реалізуються.

У частині наявного асортименту для ТОВ «Континент» найбільш пріоритетною є стратегія розширення присутності на поточних ринках, що може бути ефективною, оскільки підприємство володіє ресурсами, які дозволяють збільшувати частку ринку за рахунок конкурентів.

Стратегія розвитку товару («новий товар / старий ринок») передбачає пропозицію наявному ринку оновлених товарів із новими, більш привабливими та сучасними характеристиками, орієнтованими на існуючих клієнтів.

Таким чином, на основі проведеного аналізу ринку, а також оцінки зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства були визначені ключові напрями товарної стратегії, відповідно до яких сформовані заходи щодо вдосконалення товарної політики ТОВ «Континент», представлені на рисунку 3.3.

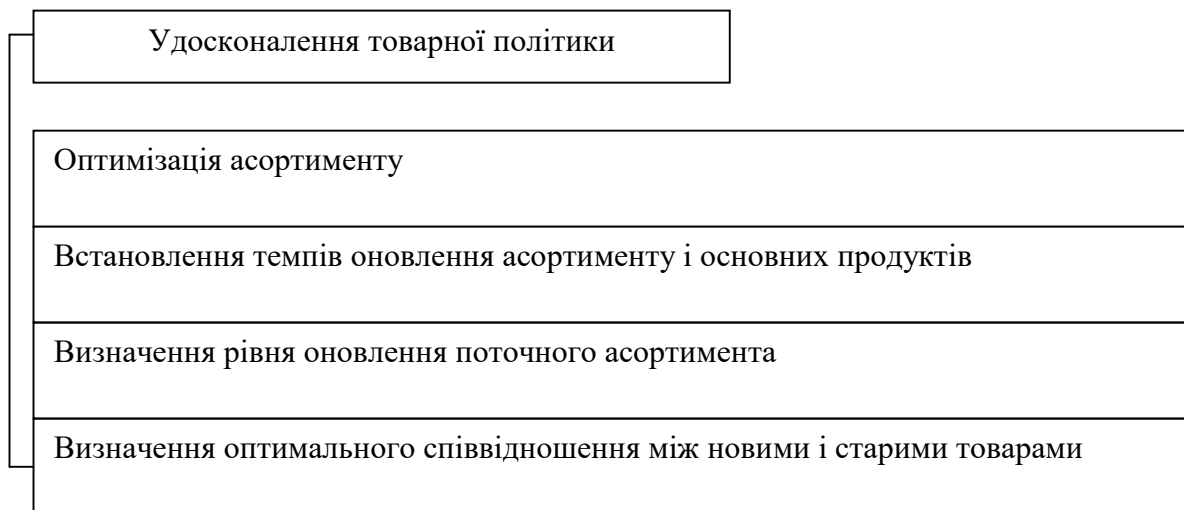


Рис. 3.3. Напрями вдосконалення товарної політики ТОВ «Континент»

З метою вдосконалення товарної політики пропонується:

- виключити з асортименту продукцію з мінімальною рентабельністю, що перебуває на стадії спаду життєвого циклу, зокрема безалкогольну продукцію, яка займає 7% у загальному товарообігу;
- розширити асортимент групи «продукти харчування», включивши до нього лінійку здорових продуктів, що становитиме 7% асортименту.

У частині програмно-асортиментної політики підприємство повинно зосередитися на продуктових інноваціях та варіюванні товарного асортименту.

Сучасні виробники активно розвивають нові лінійки здорових продуктів, особливо у сегментах снєків та напоїв. Кондитерські вироби та напої, позиціоновані як здорові продукти, сьогодні користуються високим попитом у споживачів. Обсяг продажів продуктової лінійки «Здоров'я» наведено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

План закупівель

Найменування	Обсяг закупівель, шт.	Середня ціна закупівель, тис. грн	Обсяг закупівель, тис. грн	Торгова націнка, 26%	Продажна вартість, тис. грн
Снекова продукція	62000	0,125	7750	2015	9765
Вегетаріанська продукція	34500	0,176	6072	1579	7651
Органічний хліб	41000	0,034	1394	362	1756
Разом	137500		15216	3956	19172

Як показує таблиця 3.2, обсяг закупівель нового товару становитиме 15 216 тис. грн, при цьому передбачувана торгова націнка дорівнює 26%, а прогнозована продажна вартість товару складе 19 172 тис. грн.

Збут продукції планується на вже сформованому ринку із застосуванням додаткових заходів просування, зокрема шляхом організації рекламної кампанії.

Результатом вдосконалення товарної політики має стати затверджений план тактичних маркетингових заходів, спрямованих на покращення дистрибуції та представленості товару на ринку, що наведено в таблиці 3.3.

Захід 1. Проведення аналізу клієнтської бази двома методами. Для підвищення продажів у сегменті оптової торгівлі необхідно ранжувати покупців за обсягом закупівель (ЛБС-аналіз) та за регулярністю закупівель (XYZ-аналіз). Для кожної з дев'яти сформованих груп клієнтів слід визначити окремі цілі та методи взаємодії: одних стимулювати до частіших закупівель, інших утримувати, а для третіх проводити спеціальні акції, при цьому зберігаючи баланс між групами та не допускаючи перекосів.

Захід 2. Розробка спеціальних комерційних пропозицій до свят. Для компаній-клієнтів планується проведення акцій, приурочених до святкових подій, що дозволить підвищити лояльність клієнтів та одночасно збільшити прибуток підприємства, сприяючи зростанню продажів у сегменті оптової торгівлі.

Таблиця 3.3

План заходів щодо вдосконалення товарної політики

Найменування	Завдання	Методи
Захід 1	Збільшити продажі	ранжувати покупців за обсягом продажів (ABC-аналіз)
		ранжувати покупців за регулярністю закупівель (XYZ-аналіз).
Захід 2	Стимулювання збуту	Компаніям-клієнтам провести спеціальну акцію
Захід 3	Стимулювання збуту	Пов'язати точку мінімуму надходження грошових коштів від клієнта з преміальними виплатами мерчендайзерів
Захід 4	Підтримати інтерес закупівельників	Стежити за новинками ринку
Захід 5	Збільшити продажі	Проводити акції з товаром-локомотивом
Захід 6	Посилити стимулювання збуту товарів на стадії зрілості	Призначати ціни з урахуванням цін конкурентів
Захід 7	Помірне стимулювання зростаючого ринку	Розширення асортименту

Захід 3. Прив'язка мотивації менеджерів до контролю дебіторської заборгованості. Доцільно встановити мінімальний рівень надходжень від клієнтів, досягнення якого є обов'язковою умовою для нарахування премій. Зацікавленість продавців у відсутності прострочених платежів сприятиме постійному моніторингу дебіторської заборгованості та впровадженню алгоритму дій для різних сценаріїв, що, у свою чергу, має зменшити обсяг прострочених боргів.

Захід 4. Поступка у престижі заради підтримки конкурентоспроможності, без зниження якості. Необхідно продовжувати

пошук нових постачальників, відстежувати ринкові новинки та здійснювати поставки під замовлення для підтримки інтересу закупівельників.

Захід 5. Проведення акцій із товаром-локомотивом. Для найбільш активних клієнтів пропонуються товари з високим попитом із мінімальною націнкою. Важливо чітко визначити правила акції, включаючи ціну та порядок отримання товару, що сприятиме збільшенню виручки.

Захід 6. Для товарних груп, що перебувають на стадії зрілості життєвого циклу, необхідно встановлювати ціни з урахуванням цін конкурентів та посилювати стимулювання збуту для залучення клієнтів конкурентів. На цій стадії асортимент продукції зазвичай змінюється незначно.

Захід 7. Для товарних груп на стадії зростання стимулювання збуту має бути помірним через динамічний ринок, водночас рекомендується поступове розширення асортименту.

Впровадження зазначених заходів у діяльність ТОВ «Континент» сприятиме збільшенню обсягів продажів та, відповідно, зростанню прибутку від реалізації продукції.

3.2. Прогноз економічних показників в результаті реалізації заходів

Товарна політика визначається як комплекс маркетингових принципів, методів та заходів, що забезпечують формування та управління товарним портфелем підприємства.

Прогнозовані витрати на впровадження маркетингових заходів, спрямованих на вдосконалення товарної політики ТОВ «Континент», представлено у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Прогноз витрат на реалізацію комплексу маркетингу

Найменування	Показники
Товарообіг і канали збуту	Відділи екологічних продуктів
Витрати на рекламу, тис. грн/рік	78,0
Витрати на стимулювання продажів, тис. грн	88, 0
Бюджет збуту, тис. грн	166, 0

Внаслідок реалізації запланованих заходів ТОВ «Континент» передбачає збільшення товарообігу продукції на 7%. Прогноз фінансових результатів від цих змін наведено у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Прогноз фінансових результатів

Показники	2025	Прогноз	Відхилення (+;-)	
			Сума тис. грн	%
Виручка від продажів	294 320	313 492	19 172	7,0
Собівартість продажів	236 728	251 944	15 216	6,43
Валовий прибуток	57 592	61 548	3 956,0	6,87
Комерційні витрати	8 424	8 590	166	
Управлінські витрати	1 452	1 452,0	0,0	0,00
Прибуток (збиток) від продажів	47 716	51 506	3 790	7,94
Відсотки до сплати	11 144	10 256	-888	
Інші доходи	1 022	1 022	0	0,00
Інші витрати	24 569	24 569	0	0,00
Прибуток (збиток) до оподаткування	24 169	17 703	-6 466	-26,75
Поточний податок на прибуток	2 691	3 541	850	31,57
Чистий прибуток збиток	10 334	14 162	3 828	37,05

Як показує таблиця 3.5, реалізація запропонованих заходів дозволить очікувати збільшення виручки від продажів на 19 172 тис. грн, що відповідає 7% приросту порівняно з товарообігом 2025 року. Зростання собівартості закуплених товарів складе 15 216 тис. грн, витрати на просування та збут – 166 тис. грн. Таким чином, прогнозований приріст прибутку від продажів становитиме 3 790 тис. грн. Прогнозні показники рентабельності наведено в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

Прогноз показників рентабельності

Показники	2025	Прогноз	Відхилення
Рентабельність продажів	16,21	16,43	0,22
Рентабельність поточної діяльності	20,16	20,44	0,29

Згідно з даними таблиці 3.6, реалізація запропонованих заходів передбачає зростання рентабельності продажів на 0,22 процентних пункти та рентабельності поточної діяльності на 0,29 процентних пункти.

Для визначення економічного ефекту застосовується формула 3.1.

$$E = (T_d * H_t) / 100 - (V_p + V_d) \quad (3.1)$$

де T_d – додатковий товарообіг до впровадження заходів, грн;
 H_t – торгова надбавка на товар (26 % від ціни реалізації);
 V_p – витрати на проведення маркетингових заходів, грн;
 V_d – додаткові витрати, пов'язані з приростом товарообігу, грн.

У цьому випадку здійснюється порівняння отриманого ефекту від реалізації маркетингових заходів із витратами на їх впровадження.

$$E = ((19172 * 26 / 100)) - 166,0 = 4818,7 \text{ тис. грн}$$

Проте наведені дані поки що не дозволяють повністю оцінити економічну ефективність проведених маркетингових заходів. Більш точну характеристику ефективності витрат дає показник рентабельності, який визначається як відношення отриманого прибутку до понесених витрат. Розрахунок рентабельності здійснюється за формулою 3.2.

$$R = \Pi * 100 / V \quad (3.2)$$

де П - прибуток, грн;

В - сумарні витрати.

$$P = 3828 * 100 / 16382 = 23,37\%$$

Метою оцінки економічної ефективності є встановлення результативності комплексу маркетингових заходів за певний проміжок часу. Реалізація всіх запланованих заходів у межах маркетингового комплексу сприятиме підвищенню ефективності діяльності ТОВ «Континент», формуванню прибутку та досягненню визначених цілей. Загальна сума витрат на заходи складає 166 тис. грн.

При формуванні товарної політики важливу роль відіграє життєвий цикл продукції. Життєвий цикл товару визначається як проміжок часу від розробки продукту до припинення його реалізації на цільовому ринку і характеризується зміною обсягів продажів та прибутку на різних його стадіях. Оптимізація асортименту може бути досягнута за рахунок розширення асортименту, підвищення його насиченості та поглиблення (диференціації) товарної лінійки.

Таким чином, запропоновані проектні заходи можна вважати ефективними. Очікувана рентабельність продажів становитиме 16,43 %, а рентабельність проекту – 23,37 %. Раціонально спланована товарна політика підприємства сприятиме оптимізації процесу оновлення асортименту та виступатиме орієнтиром для стратегічного керівництва компанії.

Висновки до розділу 3

1. З метою вдосконалення товарної політики підприємству доцільно запропонувати такі кроки:

- вилучити з асортименту продукцію з низькою рентабельністю, що перебуває на етапі спаду життєвого циклу, зокрема безалкогольні напої (частка в товарообігу - 7%);

- розширити асортимент у категорії «продукти харчування», додавши лінійку здорових продуктів, що становитиме приблизно 7% від загального асортименту.

Що стосується програмно-асортиментної політики, підприємство має орієнтуватися на впровадження продуктових інновацій та варіативність асортименту.

2. Результатом модернізації товарної політики має стати затверджений план тактичних маркетингових заходів, спрямованих на підвищення ефективності дистрибуції та якості представленості продукції на ринку:

Захід 1. Аналіз клієнтської бази за двома методами. Для стимулювання оптових продажів слід класифікувати клієнтів за обсягом закупівель (ЛБС-аналіз) та регулярністю замовлень (XYZ-аналіз). Для дев'яти утворених груп потрібно визначити цілі та методи взаємодії: підвищувати частоту закупівель одних клієнтів, утримувати інших, а для третьої категорії проводити акції, при цьому підтримуючи баланс між групами.

Захід 2. Створення спеціальних комерційних пропозицій до свят. Проведення акцій з тематичними назвами свят дозволить підвищити лояльність клієнтів та збільшити прибуток, що позитивно вплине на оптові продажі.

Захід 3. Прив'язка мотивації менеджерів до контролю дебіторської заборгованості. Встановлення мінімального порога надходжень від клієнтів, виконання якого буде обов'язковим для нарахування премій, сприятиме регулярному моніторингу боргів та зменшенню прострочених платежів.

Захід 4. Пріоритет якості над престижем. Необхідно продовжувати пошук нових постачальників, стежити за ринковими новинками та здійснювати поставки під замовлення для підтримки інтересу закупівельників.

Захід 5. Проведення акцій з товаром-локомотивом. Найпопулярніші товари пропонуються активним клієнтам за мінімальною націнкою, з чітким поясненням правил придбання, що сприятиме зростанню виручки.

Захід 6. Для товарів на стадії зрілості життєвого циклу рекомендується встановлювати ціни з урахуванням цін конкурентів та посилювати стимули збуту для залучення клієнтів конкурентів, при цьому асортимент суттєво не змінюється.

Захід 7. Для товарів на стадії зростання стимулювання має бути помірним, оскільки ринок активно розвивається, і паралельно доцільно розширювати асортимент.

Застосування зазначених рекомендацій у ТОВ «Континент» сприятиме підвищенню обсягів продажів і збільшенню прибутку.

3. У цілому проектні пропозиції можна вважати ефективними: рентабельність продажів очікується на рівні 16,43 %, а рентабельність проекту - 23,37 %. Раціональна та продумана товарна політика дозволяє оптимізувати процес оновлення асортименту та слугуватиме орієнтиром для стратегічних дій керівництва компанії.

ВИСНОВКИ

1. Товарна політика - це комплекс заходів, спрямованих на формування ефективної виробничої програми підприємства, яка враховує як довгострокову стратегію розвитку, так і поточні можливості компанії. Основними складовими товарної політики є сегментування, позиціонування, формування асортименту та створення «товарного портфеля».

2. Основні цілі товарної політики:

- раціональне формування асортименту продукції;
- підтримка конкурентоспроможності продукції шляхом підвищення якості та зниження собівартості;
- пошук перспективних сегментів і секторів ринку;
- розширення частки підприємства на вже освоєних ринках;
- забезпечення відповідності товарів та послуг попиту та перевагам споживачів.

3. Головна мета товарної політики полягає у досягненні збалансованого асортименту та забезпеченні конкурентоспроможності кожного продукту. Основні завдання включають:

- пошук прийнятних товарних ніш через маркетингові дослідження;
- організацію передпродажного обслуговування клієнтів;
- формування та оперативне коригування товарного асортименту;
- забезпечення конкурентоспроможності товарів;
- вдосконалення упаковки та маркування;
- організацію післяпродажного сервісу.

4. Формування товарної політики передбачає єдиний комплексний процес - від ринкового аналізу до оперативного контролю. Цілі та завдання повинні розроблятися як для підприємства в цілому, так і для окремих товарів чи груп, включаючи темпи оновлення асортименту, впровадження нових форм обслуговування клієнтів та підвищення конкурентоспроможності продукції.

5. Товарна політика підприємства оцінюється за різними методиками, які охоплюють ключові показники, такі як ціни, витрати, валова маржа, прибуток, рентабельність, товарообіг, динаміка продажів, життєвий цикл продукції та інші. Основні групи методів:

- однофакторні: аналіз рентабельності, ABC-аналіз, операційний аналіз, методи на основі життєвого циклу товару, аналіз прибутку;
- двофакторні («матричні»): матриця БКГ, XYZ-аналіз, матриця Маркон, матриця General Electric, матриця Ансоффа, матриця «Привабливість ринку – позиція товару»;
- багатофакторні: кластерний аналіз, імітаційне моделювання, ранжування товарних груп, метод експертних оцінок, статистичні кореляції;
- інші: матриця простору сприйняття, матриця спільних покупок тощо.

6. Визначення ефективності товарної політики передбачає оцінку внеску кожної товарної групи у загальний обсяг продажів, що дозволяє своєчасно виявляти проблеми та коригувати асортимент. Основними показниками для аналізу є товарообіг, валовий та чистий прибуток, рентабельність продажів, рівень задоволеності споживачів та інші.

7. ТОВ «Континент» є великим оптовим постачальником продуктів харчування з асортиментом понад 100 тисяч найменувань у межах кожної з основних семи товарних груп. Продажі здійснюються через налагоджені канали постійним споживачам зі складу підприємства, як самовивозом, так і за допомогою візитних мерчендайзерів.

8. За результатами дослідження фінансово-господарської діяльності підприємства можна сформулювати такі висновки:

- обсяг оптового товарообігу у 2025 році склав 294 320 тис. грн, тоді як у 2024 році – 284 240 тис. грн, що відповідає темпу зростання 3,5%;
- спостерігається тенденція до зниження кінцевих фінансових результатів: прибуток від продажів зменшився з 47 983 тис. грн до 47 716

тис. грн, що відповідає темпу зниження 0,6%, причиною чого є збільшення витрат обігу. Чистий прибуток скоротився на 5,6%;

- рентабельність продажів становила 16,9% у 2024 році та 16,2% у 2025 році, загальна рентабельність, що відображає ефективність авансованого капіталу, знизилася з 18,9% до 13,9%;

- аналіз обороту оптової торгівлі за товарними групами показав загальне збільшення товарообігу у 2025 році порівняно з 2024 роком на 10 080 тис. грн;

- приріст обсягу продажів спостерігався за такими товарами: алкогольна продукція – 4 183 тис. грн (приріст 12%), продукти харчування – 6 268 тис. грн (6,1%), корми для тварин – 3,5%, тютюнові вироби – 9,1%.

9. За результатами аналізу товарного асортименту основних товарних груп ТОВ «Континент» можна зробити такі висновки:

- до групи А, що забезпечує основний прибуток і знаходиться у фазі зростання, відносяться «продукти харчування», «корми для тварин» та «алкогольна продукція», загальна питома вага цієї групи становить 77,4%;

- підтримуючу групу, що стабілізує виручку та перебуває на стадії зрілості (група В), складають «безалкогольна продукція», «побутова хімія» та «дитяче харчування», загальна питома вага групи – 22,6%;

- підприємство має сім основних товарних груп, кожна з яких характеризується широтою та глибиною асортименту понад 100 тисяч найменувань (аналіз проведено без урахування внутрішньої структури груп);

- основні товарні групи за значущістю у валовому прибутку та питомій вазі товарообігу належать до груп АХ і ВХ;

- доходи за цими групами є стійкими та прогнозованими;

- серед основних товарних груп відсутні товари випадкового або одноразового характеру.

10. Характеристика ключових позицій діючої товарної політики ТОВ «Континент» за товарним профілем та програмно-асортиментною політикою засвідчила наступне:

- у частині продуктової політики підприємство орієнтоване на закупівлю великих партій товарів різних видів, пошук нових постачальників, забезпечення безперервного завезення продукції та концентрацію значних товарних запасів на підприємстві;

- у політиці обслуговування покупців підприємство націлене на формування та підтримку конкретного асортиментного переліку товарів для обслуговуваного контингенту клієнтів;

- оптова торгівля здійснюється за допомогою роз'їзних збутових агентів та менеджерів як найбільш активної форми реалізації;

- на поточному етапі розвитку можливості підприємства – фінансові, кадрові та складські – оцінюються як оптимальні; доходи демонструють динаміку зростання, а робота з персоналом здійснюється планомірно (відбір, прийом, навчання та мотивація на результат).

11. З метою вдосконалення товарної політики підприємству доцільно запропонувати такі кроки:

- вилучити з асортименту продукцію з низькою рентабельністю, що перебуває на етапі спаду життєвого циклу, зокрема безалкогольні напої (частка в товарообігу - 7%);

- розширити асортимент у категорії «продукти харчування», додавши лінійку здорових продуктів, що становитиме приблизно 7% від загального асортименту.

Що стосується програмно-асортиментної політики, підприємство має орієнтуватися на впровадження продуктових інновацій та варіативність асортименту.

12. Результатом модернізації товарної політики має стати затверджений план тактичних маркетингових заходів, спрямованих на підвищення ефективності дистрибуції та якості представленості продукції на ринку:

Захід 1. Аналіз клієнтської бази за двома методами. Для стимулювання оптових продажів слід класифікувати клієнтів за обсягом закупівель (ЛБС-

аналіз) та регулярністю замовлень (XYZ-аналіз). Для дев'яти утворених груп потрібно визначити цілі та методи взаємодії: підвищувати частоту закупівель одних клієнтів, утримувати інших, а для третьої категорії проводити акції, при цьому підтримуючи баланс між групами.

Захід 2. Створення спеціальних комерційних пропозицій до свят. Проведення акцій з тематичними назвами свят дозволить підвищити лояльність клієнтів та збільшити прибуток, що позитивно вплине на оптові продажі.

Захід 3. Прив'язка мотивації менеджерів до контролю дебіторської заборгованості. Встановлення мінімального порога надходжень від клієнтів, виконання якого буде обов'язковим для нарахування премій, сприятиме регулярному моніторингу боргів та зменшенню прострочених платежів.

Захід 4. Пріоритет якості над престижем. Необхідно продовжувати пошук нових постачальників, стежити за ринковими новинками та здійснювати поставки під замовлення для підтримки інтересу закупівельників.

Захід 5. Проведення акцій з товаром-локомотивом. Найпопулярніші товари пропонуються активним клієнтам за мінімальною націнкою, з чітким поясненням правил придбання, що сприятиме зростанню виручки.

Захід 6. Для товарів на стадії зрілості життєвого циклу рекомендується встановлювати ціни з урахуванням цін конкурентів та посилювати стимули збуту для залучення клієнтів конкурентів, при цьому асортимент суттєво не змінюється.

Захід 7. Для товарів на стадії зростання стимулювання має бути помірним, оскільки ринок активно розвивається, і паралельно доцільно розширювати асортимент.

Застосування зазначених рекомендацій у ТОВ «Континент» сприятиме підвищенню обсягів продажів і збільшенню прибутку.

13. У цілому проектні пропозиції можна вважати ефективними: рентабельність продажів очікується на рівні 16,43 %, а рентабельність

проекту - 23,37 %. Раціональна та продумана товарна політика дозволяє оптимізувати процес оновлення асортименту та слугуватиме орієнтиром для стратегічних дій керівництва компанії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамович І. А., Квасова М. С. Маркетингова товарна політика та її особливості в кризових умовах господарювання. Економіка та суспільство. 2022. Вип. 39. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1345/1299>
2. 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.
3. Балабанова Л.В. Маркетингова товарна політика в системі менеджменту підприємств: навчальний посібник. Київ : Професіонал, 2026. С. 336.
4. Бартко О.С. Суть маркетингового аналізу товарної політики. Інноваційна економіка. 2022. № 1. С. 213- 218.
5. Безугла Л. С., Агафонов О. Д., Гладкий Д. Р. Формування маркетингової товарної політики підприємства. Інфраструктура ринку. Економіка та управління підприємствами. 2022. Вип. 35. С. 133–137.
6. Бець М.Т. Механізм формування товарної політики суб'єкта господарювання на регіональному рівні за критерієм конкурентоспроможності товару. Науковий вісник НЛТУ України : зб. наук.-техн. праць. Львів : РВВ НЛТУ України. 2021. Вип. 21.7. С. 169-177.
7. Богданова О.Ф. Аналіз конкурентоспроможності та товарознавча оцінка продукції підприємства "Фірма Акант+К" та "Велам". Товарознавчий випуск. 2022. Вип. 5. С. 43-36.
8. Венета Л. С. Удосконалення товарної політики підприємства на основі маркетингу. URL: www.chromeextension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/viewer.html?pdfurl

9. Верба В.А., Ліщинська В.В. Оптимізація товарного портфеля як чинник підвищення економічної ефективності виробничого підприємства. Проблеми економіки. 2024. №4. С. 262-268.

10. Герасимяк Н. В. Основні аспекти формування маркетингової товарної політики підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2022. № 2. Т. 1. С. 60 – 62.

11. Гірченко Т.Д. Маркетинг: навч. посібн. Львів : Вид- во ЛБІ НБУ, 2024. 255 с.

12. Головацька Л. В. Товарна політика в системі управління маркетингом. Наукові Записки. 2021. Вип. 4(37). С. 111–116.

13. Голошубова Н. О. Розробка товарної політики на підприємствах оптової торгівлі в системі маркетингу. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2025. № 4, Ч. 2, Т. 1. С. 18 – 27.

14. Державська А. В. Оцінка ефективності товарної стратегії. Сучасні проблеми економіки і підприємництва. 2023. Вип. 22. С. 153–157.

15. Діченко А. Л. Умови формування маркетингової товарної політики сільськогосподарських підприємств. Агросвіт. 2023. № 7. С. 39–43.

16. Дячков Д. В., Потапюк І. П., Яковенко І. О. Особливості товарної політики підприємства. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2020. № 27. С. 46–51.

17. Жайворонок Л. В. Маркетингова товарна політика в системі сучасного концептуального забезпечення управління підприємництва. Електронний журнал «Ефективна економіка». 2025. № 12. 6 с.

18. Заяць Т. А., Тарлопов І. О., Пилипенко О. О. Управління маркетингом на підприємстві. Донецьк : Юго-Восток, 2020. 252 с.

19. Зміст та завдання маркетингової товарної політики підприємства: веб-сайт. URL: <https://studfile.net/preview/5118269/page:2/>

20. Зоріна О.І., Сиволовська О.В. Маркетингова товарна політика: Навч. посібник. Харків, 2025. С. 190. URL: <http://lib.kart.edu.ua/bitstream/123456789/2368/1/%d0%9d%d0%b0%d0% b2%d1%87%d0%b0%d0% bb%d1%>

8c%d0%bd%d0%b8%d0%b9%20%d0%bf%d0%be%d1%81%d1%96%d0%b1
%d0 %bd%d0%b8%d0%ba.pdf

21.Ілляшенко С. М. Аналіз задоволеності споживачів та її впливу на результативність діяльності промислового підприємства. Економіка: реалії часу. 2022. № 3. С. 5–14.

22.Ілляшенко С. М. Маркетингова товарна політика промислового підприємства: управління стратегіями диверсифікації : монографія. Суми : Університетська книга, 2022. 328 с.

23.Ілляшенко С. М. Товарна інноваційна політика: підручник. Суми : ВТД «Університетська книга», 2023. 281 с.

24.Ілляшенко С.М. І-49 Маркетингова товарна політика: Підручник. Суми: ВТД Університетська книга, 2025. 234 с.

25.Калініченко О.О., Пойта І.О. Проблеми та перспективи розвитку маркетингової товарної політики підприємства. Economy and society: modern foundation for human development : proceedings of the Conference Part II, October 31th, 2024. Leipzig, 2024. С. 117–119.

26.Кардаш В. Я., Павленко І.А., Шафалюк О.К. Товарна інноваційна політика : підручник / М-во освіти і науки України. Київ : КНЕУ, 2022. 266 с.

27.Кардаш В.Я. Маркетингова товарна політика. К.: КНЕУ, 2024. 156 с.

28.Карпенко Н.В. Маркетингова діяльність підприємств: сучасний зміст : монографія / ВНЗ «Полтавський університет економіки і торгівлі». Київ : «Центр учбової літератури», 2023. 252 с.

29.Крикавський Є. Маркетингова товарна політика : навч. посібник для студ. вищих навч. закл. Рівне : Видавець О. Зень, 2024. 268 с.

30.Крикавський Є. Маркетингова товарна політика. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2022. 360 с.

31.Кубишина Н. С. Методика розробки стратегічного набору товарів на промисловому ринку. Економічний вісник НТУУ «КПІ» : збірник наукових праць, 2020. №7. С. 171– 178.

32.Куденко К. Методи формування та реалізації асортиментної політики підприємств роздрібної торгівлі. Траекторія науки. 2024. № 7 (12) С. 67-76.

33.Кузьминчук Н. В., Куценко Т. М., Терованесова О. Ю. Теоретичні підходи до розуміння сутності маркетингової товарної політики підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості.2023. № 66. С. 149–158.

34.Лісений Є.В., Дяченко Ю.І. Управління та шляхи удосконалення маркетингової товарної політики підприємства. Економіка та суспільство. 2021. № 32. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/774/742>

35.Макогон Ю. В., Корж М. В. Маркетингова політика в системі управління конкурентоспроможністю промислової продукції : монографія. Краматорськ : ДДМА, 2024. 244 с.

36.Маркетингова товарна політика підприємства: веб-сайт. URL: https://pidru4niki.com/1924070140041/marketing/marketingova_tovarna_politika_pidpriyemstva

37.Мартиненко В. П. Методичні підходи до оцінки управління товарною політикою підприємства. Сучасні проблеми економіки і підприємництва : збірник наукових праць. 2022. Вип. 23. С. 149-155.

38.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.

39.Опорний конспект лекцій для вивчення дисципліни. Товарна політика. Тернопіль, 2020. С. 61. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/37738/1/%D0%9E%D0%BF%D0%BE%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%B9%20%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%81%D0%BF%D0%B5%D0%BA%D1%82%20%D0%BB%D0%B5%D0%BA%D1%86%D1%96%D0%B9.pdf>

40.Полторак В.А. Маркетингові дослідження: навчальний посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2023. 417 с.

41.Райко Д.В., Шипуліна Ю.С. Практикум з дисципліни. Маркетингова товарна політика. Навчальний посібник. Суми, Триторія, 2022. С. 10-15. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/eb035cce-8c91-4abb-8fb0-d06f53715829/content>

42.Руденко О. А., Сергієнко О. А. Сучасні підходи до маркетингової товарної політики, рекламного креативу, мерчандайзингу як запорука ефективного менеджменту. Економіка та суспільство. 2021. Вип. 32. URL: <https://er.chdtu.edu.ua/bitstream/ChSTU/3294/1/786-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-753-1-10-20211201.pdf>

43.Ситницький М., Варава Ю. Стратегічне маркетингове планування процесів просування інноваційної продукції на ринок. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. 2022. № 136. С. 50–54.

44.Стернюк О.Б. Аналіз методів формування асортиментної політики підприємств. Вісник наукових праць. Львів : НУЛП, 2024. № 507. С. 80–84.

45.Сутність товарної політики маркетингу: веб-сайт. URL: <https://sites.google.com/site/marketingdistance/tema-5/5-1-sutnist-tovarnoiepolitiki-marketingu>

46.Ткач Я.С., Ситник К.В. Проблеми розробки маркетингової товарної політики підприємства. ВЦП «Візаві». 2022. С. 198–200.

47.Ткаченко Н.Б. Маркетингова товарна політика : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закладів. К.: Київськ. держ. торговельно-економічний ун-т, 2020. 148 с.

48.Трішкіна Н.І. Дослідження факторів товарної політики оптового підприємства. Сталий розвиток економіки : журнал. 2021. № 3. С. 222-229.

49.Трішкіна Н.І. Товарна політика оптового підприємства в системі маркетингу: Автореф. дис. канд. екон. наук: 08.06.01. Київ. нац. торг.-екон. ун-т. К., 2024. 22 с.

50.Усик С. П. Оцінка ефективності маркетингової діяльності вітчизняних підприємств. Економіка та держава. 2021. № 5. С. 33–38.

- 51.Філатов Ю. С., Балановська Т. І. Роль товарної політики в системі управління підприємством. 2021. URL: https://nubip.edu.ua/sites/default/files/u75/zbirnik_tez_konferenciyi_2021_2_1.pdf
- 52.Холодний Г.О. Маркетингова товарна політика: навч. посіб. Харків : Вид. ХНЕУ, 2023. 324 с
- 53.Хринюк О.С. Методичні засади механізму формування маркетингової товарної стратегії виробничих підприємств. URL: <http://economy.kpi.ua/uk/node/199>.
- 54.Хурдей В. Д., Даценко В. В., Семенова Л. Ю. Вплив маркетингової товарної політики на поведінку споживачів в умовах кризи. Економічний простір. 2021. № 165. С. 96–100.
- 55.Чеботар С.І. Маркетингова товарна політика : підручник. К.: Преса України, 2024. 263 с.
- 56.Череп О. Г., Коцеруба А. В. Формування системи маркетингової товарної політики. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2021. № 1. С. 320–323.
- 57.Шевченко О.Л. Маркетингова товарна політика як основа маркетингової стратегії. Економіка та підприємництво: Зб. наук. праць молодих вчених та аспірантів. Вип. 6. К.: КНЕУ, 2021. С. 130–141.
- 58.Хамініч С.Ю. Маркетингова товарна політика. Навчальний посібник. К. :Наука і освіта, 2008. 200 с.
- 59.Васютинська Ю.О. Товарна політика підприємства та проблеми її формування. Актуальні теми економіки. 2020. №3. С.138-142.
- 60.Романенко Л.Ф. Маркетингова товарна політика: навч. посібн. К.: Вид-во Уні-ту «Україна», 2024. 106 с.
- 61.Семенов Г.А., Семенов А.Г., Станчевський В.К. Техніко-економічні розрахунки на підприємстві: Навчальний посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2025. 184 с.

62.Паблодська І.В., І.В.Заблодська. Товарна політика підприємства: механізм формування: Монографія. Луганськ: Вид-во СЛУ ім.. В. Даля, 2020. 240 с.

63.Gontareva I., Babenko V., Yevtushenko V., Voloshko N., Oliynyk Y. Efficiency of Information Management and Analysis for Industrial Entrepreneurship. Journal of Information Technology Management. 2020. Vol. 12(3). P. 4–13.

64.Gontareva I., Borovyk M., Babenko V, Perevozova I., Mokhnenko A. Identification of efficiency factors for control over information and communication provision of sustainable development in higher education institutions. WSEAS Transactions on Environment and Development. 2025. Vol. 15. P. 593–604.

65.Perreault W., Cannon J. P., McCarthy E. J. Essentials of Marketing. 12th edition. McGraw-Hill Education, 2023. 736 p.

ДОДАТКИ

Додаток А

Дані про рентабельність продукції підприємства за товарними групами

Вид продукції	виручка від реалізації тис. грн		собівартість, тис. грн		валовий прибуток, тис. грн		Рентабельність за валовим прибутком, %	
	2024	2025	2024	2025	2024	2025	2024	2025
Алкогольна продукція	34962	39145	23274,2	26510,1	11687,8	12635,0	50,2%	47,7%
Безалкогольна продукція	23023	20602	19320,7	17389,0	3702,3	3213,0	19,2%	18,5%
Побутова хімія	30982	29726	26928,9	26044,5	4053,1	3681,5	15,1%	14,1%
Корми для тварин	55427	57392	45215,3	47864,9	10211,7	9527,1	22,6%	19,9%
Продукти харчування	102042	108310	83704,9	88933,3	18337,1	19376,7	21,9%	21,8%
Дитяче харчування	16770	16188	14439,0	13746,3	2331,0	2441,7	16,1%	17,8%
Тютюнові вироби	21034	22957	14262,1	15739,5	6771,9	7217,5	47,5%	45,9%
Разом	284240	294320	227145	236228	57095	58092	20,1%	19,7%