

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІСОТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
Навчально-науковий інститут бізнесу, менеджменту та маркетингу
Кафедра менеджменту

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
бакалавра

на тему: **Управління товарною політикою
ТОВ «Ексімп»**

Виконала

(підпис)

ст. гр. МОЗ-41

Дзвоник Х.І.

(прізвище, ініціали)

Науковий керівник

(підпис)

доц., к.е.н.

Юрків Н.М.

(прізвище, ініціали)

Рецензент

(підпис)

(прізвище, ініціали)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІСОТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ

Навчально-науковий інститут
Кафедра
Спеціальність
ОПП

бізнесу, менеджменту та маркетингу
менеджменту
073 (D3) «Менеджмент»
Менеджмент організацій і адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувачка кафедри менеджменту

_____ к.е.н., доцент Максимець О.В.

“19” лютого 2026 р.

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА
СТУДЕНТУ**

Дзвоник Христині Ігорівні

(прізвище, ім'я, по-батькові у давальному відмінку)

1. Тема роботи: **Управління товарною політикою ТОВ «Ексімп»**

керівник КРБ

Юрків Надія Миколаївна доц., к.е.н.

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

затверджена наказом по університету від

«19» лютого 2026 р. № C-143

2. Термін подання студентом КРБ

«01» червня 2026 р.

3. Вихідні дані до КРБ:

бухгалтерська та статистична звітність ТОВ «Ексімп», аналітичні звіти щодо торгівлі мінеральними водами, закони України та нормативні акти щодо діяльності товарств з обмеженою відповідальністю на ринку, дані діяльності ТОВ «Ексімп», дані з YouControl

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (розділи, які потрібно розробити):

Розділ 1. Теоретичні основи управління товарною політикою підприємства. Розділ 2. Дослідження фінансового стану ТОВ «Ексімп». Розділ 3. Удосконалення управління товарною політикою ТОВ «Ексімп».

5. Перелік графічного матеріалу:

1. Структура товарної політики. 2. Основні завдання товарної політики. 3. Елементи товарної політики. 4. Рівні управління товарами 5. Основні етапи управління товарною політикою. 6. Методи формування та управління товарною політикою. 7. Аналіз ABC-аналізу товарного асортименту ТОВ "Ексімп".

6. Консультанти розділів КРБ (за потреби)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання

«19» лютого 2026 р.

Науковий керівник роботи

(підпис)

Юрків Н.М.

(прізвище, ініціали)

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи бакалавра	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Оформлення отриманих результатів дослідження діяльності ТОВ «Ексімп» (під час проходження практик)	19.02.2026-08.03.2026	
2	Опрацювання літератури щодо теми дослідження та формування теоретичного розділу	28.02.2026-08.03.2026	
3	Оцінка й аналіз діяльності ТОВ «Ексімп», написання п. 2.1-2.2 КРБ	09.03.2026-15.03.2026	
4	Оцінка та аналіз управління товарною політикою ТОВ «Ексімп». Написання п. 2.3 КРБ	16.03.2026-29.03.2026	
5	Оцінка та аналіз конкурентів, формування профілю, виявлення проблем на ринку	30.03.2026-14.04.2026	
6	Формування рекомендацій щодо удосконалення управління товарною політикою ТОВ «Ексімп» та висновків, оформлення пояснювальної записки	15.04.2026-15.05.2026	
7	Підготовка виступу та оформлення графічного матеріалу		
8	Подання КРБ на кафедру	01.06.2026	

Студентка

(підпис)

Дзвоник Х.І.

(прізвище та ініціали)

Науковий керівник

(підпис)

Юрків Н.М.

(прізвище та ініціали)

Дзвоник Х.І. Управління товарною політикою ТОВ «Ексімп»: Випускна робота бакалавра. – Львів: НЛТУ України, 2026. – 57 с.

РЕФЕРАТ

Метою роботи є дослідження напрямків управління товарною політикою ТОВ «Ексімп» з метою підвищення ефективності збутової діяльності підприємства.

Об'єктом дослідження є процес управління товарною політикою ТОВ «Ексімп».

Предметом дослідження є товарна політика ТОВ «Ексімп» як основа забезпечення ефективності збутової діяльності підприємства.

Пояснювальна записка складається зі вступу, трьох розділів основної частини, висновків і пропозицій, списку використаних джерел і додатків. Робота викладена на 57 сторінках, містить 7 таблиць та 7 рисунків. В ній використано 52 літературних джерел.

Ключові слова: управління товарною політикою, вітчизняний ринок продуктів харчування, товарний асортимент, портфель товарів, управління асортиментом, товарна лінія.

Dzvonyk H.I. Commodity Policy Management of “Eximp” LLC: Final work of bachelor. – Lviv, UNFU, 2026. - 57 p.

ABSTRACT

The *purpose of the work* is to study the areas of management of the commodity policy of LLC "Eximp" in order to increase the efficiency of the enterprise's sales activities.

The *object of the study* is the process of managing the commodity policy of LLC "Eximp".

The *subject of the study* is the commodity policy of LLC "Eximp" as the basis for ensuring the efficiency of the enterprise's sales activities.

An explanatory message consists of entry, three sections of basic part, conclusions and suggestions, list of the utilized sources and additions. Work is expounded on 57 pages, contains 7 tables and 7 illustrations. It is utilized 52 literary sources.

Keywords: product policy management, domestic food market, product range, product portfolio, product range management, product line.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1. Суть та особливості товарної політики підприємства	9
1.2. Етапи управління товарною політикою підприємства	14
1.3. Підходи до управління товарною політикою підприємства	19
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ТОВ «ЕКСІМП».....	25
2.1. Загальна характеристика ТОВ «Ексімп».....	25
2.2. Аналіз фінансово-економічного стану ТОВ «Ексімп».....	25
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНОЮ ПОЛІТИКОЮ ТОВ «ЕКСІМП».....	39
3.1. Розробка пропозицій щодо удосконалення системи управління товарною політикою ТОВ «Ексімп».....	39
3.2. Удосконалення товарної номенклатури ТОВ «Ексімп».....	41
3.3. Вплив управління товарною політикою ТОВ «Ексімп» на його прибутковістю та конкурентоспроможність	45
ВИСНОВКИ.....	49
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	53
ДОДАТКИ.....	58

ВСТУП

У сучасних умовах мінливого ринкового середовища та жорсткої конкуренції успіх будь-якого підприємства визначається його здатністю задовольняти потреби споживачів краще за конкурентів. Центральним елементом комерційної діяльності, що забезпечує отримання прибутку та фінансову стійкість, є товарна політика. Від того, наскільки грамотно підприємство формує свій асортимент, управляє життєвим циклом товарів та адаптується до змін попиту, залежить його конкурентоспроможність. Ефективне управління товарною політикою дозволяє оптимізувати використання ресурсів, мінімізувати комерційні ризики та покращити загальні фінансово-економічні показники діяльності. Саме тому дослідження теоретичних підходів та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення товарної політики на прикладі конкретного підприємства (ТОВ «Ексімп») є надзвичайно актуальним завданням, що зумовило вибір теми дипломної роботи.

Метою дипломної роботи є обґрунтування теоретико-методичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення управління товарною політикою ТОВ «Ексімп» на основі аналізу його фінансово-економічного стану.

Для досягнення поставленої мети у роботі передбачено вирішення таких основних **завдань** (відповідно до структури дослідження):

- розкрити сутність та ключові особливості товарної політики підприємства;
- дослідити основні етапи процесу управління товарною політикою;
- систематизувати існуючі теоретичні підходи до управління товарною номенклатурою та асортиментом;
- надати загальну організаційно-економічну характеристику діяльності ТОВ «Ексімп»;
- здійснити комплексний аналіз фінансово-економічного стану ТОВ «Ексімп» для виявлення впливу товарної політики на результати господарювання;

- розробити конкретні заходи та напрями удосконалення управління товарною політикою досліджуваного підприємства.

Об'єктом дослідження є процес управління товарною політикою сучасного підприємства.

Предметом дослідження виступають теоретичні, методичні та прикладні аспекти формування, реалізації та удосконалення управління товарною політикою у ТОВ «Ексімп».

Методи дослідження. Для досягнення мети та вирішення завдань у роботі використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів. Зокрема, методи логічного узагальнення, аналізу та синтезу застосовано під час вивчення теоретичних основ товарної політики (Розділ 1). Для оцінки діяльності ТОВ «Ексімп» (Розділ 2) використано методи фінансово-економічного аналізу, порівняння, горизонтального та вертикального аналізу, а також коефіцієнтний метод. При розробці рекомендацій (Розділ 3) застосовано системний підхід та методи економічного моделювання. Для наочного відображення аналітичних даних використано табличний та графічний методи.

Інформаційну базу дослідження становлять нормативно-правові акти України з питань господарської діяльності, праці провідних вітчизняних та зарубіжних науковців у галузі менеджменту і маркетингу, матеріали фахових періодичних видань, ресурси мережі Інтернет, а також внутрішня фінансова та статистична звітність ТОВ «Ексімп».

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що запропоновані в дипломній роботі заходи щодо вдосконалення товарної політики мають прикладний характер і можуть бути використані керівництвом ТОВ «Ексімп» для оптимізації асортименту, збільшення обсягів реалізації продукції та покращення загального фінансового стану компанії.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Суть та особливості товарної політики підприємства

У сучасних умовах господарювання ключовим елементом загальної маркетингової стратегії компанії виступає її товарна політика. Її сутність полягає у формуванні дієвих механізмів оцінювання виробленої продукції та оптимізації шляхів її доведення до цільової аудиторії на відповідних ринках. Цей напрям діяльності охоплює комплексне дослідження ринкової кон'юнктури, управління балансом попиту та пропозиції, моделювання асортиментного портфеля, а також моніторинг і забезпечення конкурентоспроможності як самого виробу, так і процесу його створення. Крім того, товарна політика регламентує управління стадіями життєвого циклу продукції та визначає передумови для інноваційного оновлення товарного ряду.

Згідно з трактуванням Н. В. Мурашкіна [4], під товарною політикою слід розуміти скоординовану діяльність, спрямовану на конструювання та регулювання асортиментної матриці. Автор наголошує, що цей процес вимагає обов'язкового аналізу впливу внутрішніх та зовнішніх факторів на етапи розроблення, виробництва й реалізації продукту, включаючи відповідне нормативно-правове забезпечення цих процедур.

Натомість колектив дослідників у складі Б. Райзберга, Л. Лозовського та О. Стародубцевої [5] акцентує увагу на атрибутивних характеристиках виробу. У їхньому розумінні вдосконалення товарної пропозиції відбувається переважно через інструменти брендингу, неймінгу та розробку ефективного пакування.

Своєю чергою, Н. Трішкіна [6] розглядає товарну політику крізь призму ієрархії управлінських рішень (від оперативних до стратегічних) у межах маркетингової системи. Науковиця зазначає, що головною метою таких дій є створення збалансованого товарного ряду та номенклатури супровідного сервісу, які б максимально задовольняли запити споживачів у цільових

сегментах, забезпечуючи при цьому досягнення глобальних цілей компанії та належний рівень прибутковості збуту.

Узагальнюючи наведені наукові підходи, можна констатувати, що більшість фахівців розглядає товарну політику насамперед через її функціональне призначення та тісний взаємозв'язок із маркетинговою підсистемою підприємства. Відтак, товарну політику можна узагальнено визначити як інтегровану систему управлінських дій, спрямованих на генерування оптимального портфеля продукції, утримання її високих конкурентних позицій та успішну комерціалізацію на ринку. Водночас слід зауважити певну обмеженість такого підходу, адже продукт у структурі маркетингового комплексу становить собою значно ширший арсенал засобів впливу, де асортимент виступає лише однією зі складових.

З огляду на викладене вище, до ключових векторів та цілей товарної політики підприємства доцільно віднести:

- максимізацію фінансових результатів (отримання прибутку) завдяки зростанню обсягів реалізації, що стає можливим після раціоналізації асортиментного ряду;
- досягнення та утримання ринкових переваг над конкурентами шляхом формування унікальної товарної пропозиції;
- розбудову позитивної ділової репутації та корпоративного іміджу, що підтримується систематичною модернізацією та актуалізацією номенклатури;
- розширення ринкової присутності (збільшення частки ринку) та успішну експансію на нові ринки збуту;
- безперервне вдосконалення продуктової стратегії, орієнтоване на максимальне задоволення мінливих запитів цільової аудиторії [8].

Процес розроблення та подальшої реалізації товарної політики компанії є ефективним лише за умови дотримання низки базових критеріїв. До них належать: наявність чітко сформульованого бачення перспективних цілей виробництва і реалізації продукції; обґрунтована стратегія операційної та збутової діяльності; ґрунтовна обізнаність щодо тенденцій цільового ринку та

його специфічних запитів. Не менш важливим аспектом є адекватна оцінка внутрішніх можливостей підприємства (дослідницьких, науково-технічних, виробничих та логістичних ресурсів) з урахуванням поточного стану та прогнозів на майбутнє. Схематично структуру товарної політики представлено на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Структура товарної політики [22]

Відповідно до схеми, представленої на рис. 1.1, архітектура товарної політики охоплює три фундаментальні етапи: проектування (створення) виробу, його комерційний супровід та остаточне вилучення з виробничої програми.

Процес розроблення продукції зводиться до генерування абсолютно нових, інноваційних одиниць, або ж до глибокої модернізації вже існуючих аналогів. Оновлення досягається шляхом трансформації техніко-технологічних, візуальних, екологічних та інших споживчих властивостей виробу [22].

Наступний складник – ринкове обслуговування – спрямований на підтримку стабільних якісних параметрів тих товарів, які вже успішно пройшли стадію впровадження і мають стійкий купівельний інтерес. До пріоритетних завдань цього напрямку належать управління якістю, налагодження оперативного зворотного зв'язку з виробничими підрозділами для безперервного вдосконалення продукту, а також гарантування збереження його первинних характеристик на етапах логістичного розподілу та безпосередньої реалізації [4, с. 115].

Завершальною стадією є елімінування, що являє собою процедуру планомірного виведення морально чи фізично застарілої продукції з комерційного обігу. Головна мета цього інструменту полягає у раціоналізації асортиментного портфеля компанії за рахунок відмови від випуску тих позицій, які демонструють незворотне падіння попиту.

Узагальнюючи викладене, концептуальна сутність товарної політики визначається як багатогранний комплекс стратегічних і тактичних заходів. Їхнє головне призначення – максимально адаптувати та підпорядкувати виробничий потенціал підприємства актуальним очікуванням цільової аудиторії, що зрештою слугує надійним базисом для забезпечення рентабельності та генерації прибутку компанії.

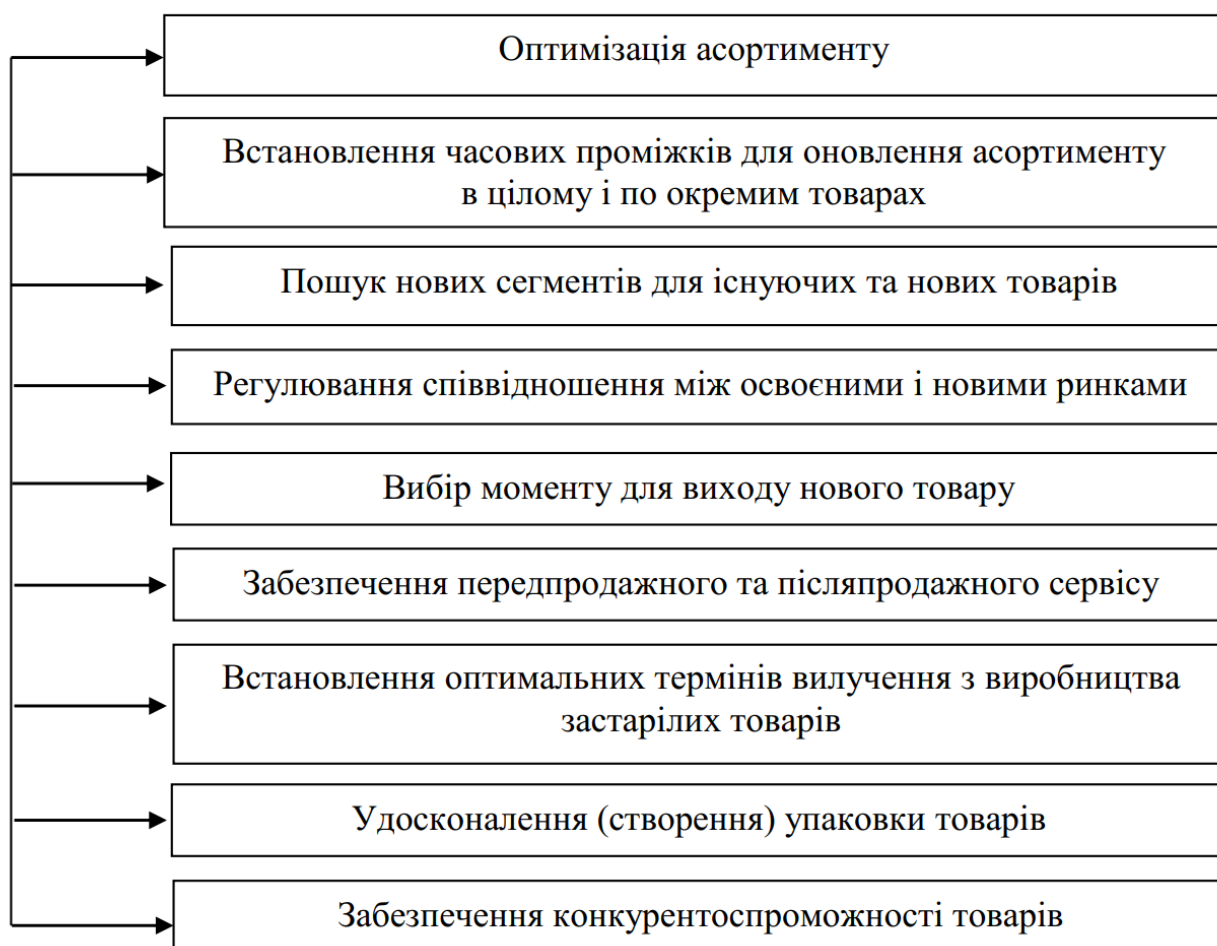


Рис. 1.2. Основні завдання товарної політики
Джерело: сформовано авторами на основі [7]

Зважаючи на те, що сучасні підприємства зазвичай пропонують споживачам багатомономенклатурний випуск, управлінські рішення у сфері товарної політики формуються та реалізуються в межах трьох ієрархічних рівнів:

1. Регулювання товарної номенклатури. Цей рівень передбачає балансування загального продуктового портфеля компанії: виведення з обігу (елімінування) тих асортиментних груп, що втратили рентабельність, запровадження інноваційних товарних ліній із високим комерційним потенціалом, а також раціональний перерозподіл ресурсного забезпечення між існуючими групами товарів.

2. Управління асортиментною матрицею. На цьому етапі увага зосереджується на вдосконаленні структури самого асортименту, ініціюванні його своєчасного оновлення та чіткому визначенні цільових ринкових сегментів для конкретних товарних ліній.

3. Марочний менеджмент (управління брендами). Цей напрям охоплює розробку та імплементацію марочних стратегій, вибір релевантних сегментів для ефективного позиціонування торгової марки та реалізацію комплексної політики брендингу.

Узагальнюючи наведене, структурні елементи товарної політики можна агрегувати у три базові блоки (стадії): розробка та генерування нового продукту, його комерційний супровід на ринку, а також вилучення з ринкового обігу тієї продукції, що морально застаріла та втратила попит [9].

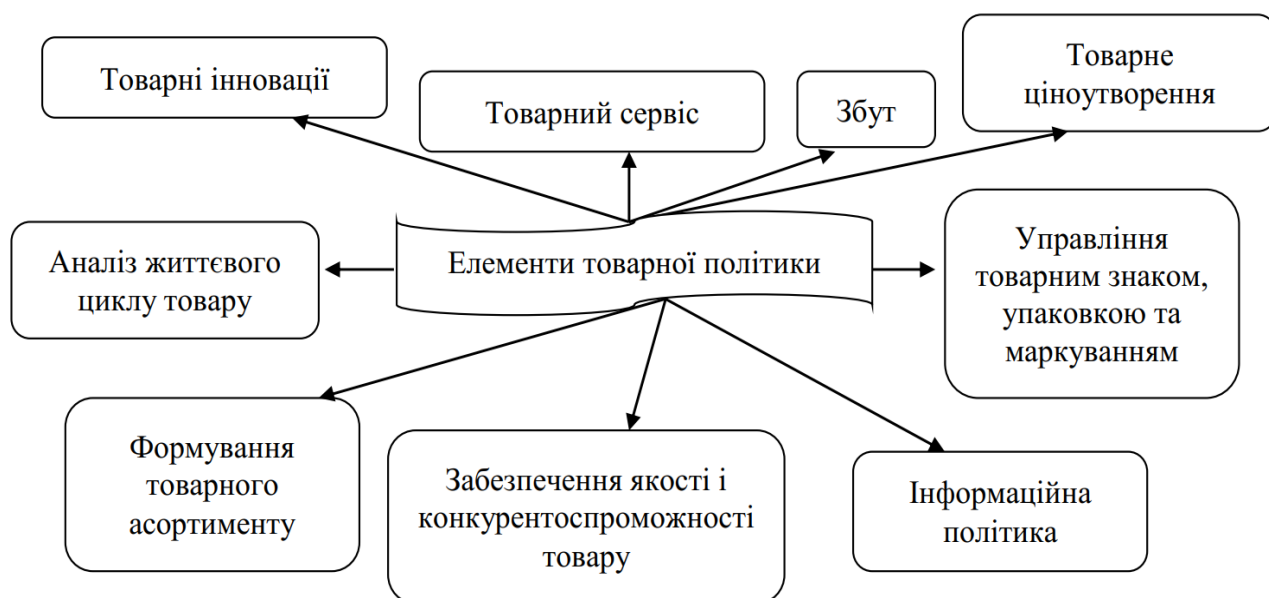


Рис. 1.3. Елементи товарної політики

Джерело: сформовано автором

Підсумовуючи викладене, можна констатувати, що товарна стратегія пронизує весь маркетинговий комплекс компанії – починаючи від етапу генерування задуму майбутнього виробу і завершуючи стадією його остаточного вилучення з комерційного обігу. Для забезпечення результативного формування та реалізації товарної політики суб'єктам господарювання доцільно дотримуватися такого алгоритму:

1. спираючись на дані глибокого аналізу ринкової кон'юнктури, чітко детермінувати ключові орієнтири та завдання виробничого процесу;
2. гармонізувати стратегічні наміри підприємства з його реальними спроможностями, об'єктивно оцінивши наявний внутрішній ресурсний потенціал та зовнішні ринкові умови;
3. сконцентрувати управлінські зусилля та активи на найбільш пріоритетних векторах оптимізації асортиментного портфеля.

1.2. Етапи управління товарною політикою підприємства

Процес управління товарною політикою компанії є багатоетапним алгоритмом, що розпочинається з комплексного дослідження ринкової кон'юнктури та оцінки конкурентних позицій продукції, переходячи до

формування стратегічних орієнтирів і розроблення відповідного інструментарію маркетингових дій. Специфіка цієї управлінської діяльності полягає у необхідності забезпечення високої адаптивності стратегій, гнучкого реагування на трансформацію споживчих смаків та оперативної підбудови під мінливі умови макросередовища.

У сучасному маркетингу будь-який виріб доцільно трактувати як комплекс корисних властивостей, покликаних максимально точно задовольняти актуальні запити цільової аудиторії. Відповідно, найвищий рівень комерційного успіху та обсягів реалізації демонструють ті позиції, що найкраще корелюють з очікуваннями покупців. Такий підхід дає змогу чітко диференціювати продуктовий портфель: виокремити вироби з високим ринковим потенціалом та своєчасно ідентифікувати ті, що підлягають процедурі елімінування (зняттю з виробництва).

Запорукою результативного функціонування суб'єкта господарювання є систематичний моніторинг та оцінювання ефективності управління товарною політикою. Ця діагностика спрямована на з'ясування низки критично важливих аспектів, а саме:

- економічної віддачі та комерційних вигод від реалізації конкретних товарних одиниць, лінійок та загальної асортиментної матриці;
- особливостей сприйняття бренду покупцями (порівняльне ставлення до продукції компанії на тлі пропозицій ключових конкурентів);
- глибинного аналізу асоціативного ряду, який формується у свідомості споживачів щодо певного виробу;
- ідентифікації факторів макро-оточення (потенційних ринкових можливостей та загроз) у поєднанні з внутрішніми характеристиками фірми (сильними та слабкими сторонами);
- економічного обґрунтування та результативності процесів генерування і комерціалізації інноваційних продуктів;

- ступеня узгодженості сформованого асортименту з глобальними цілями компанії, а також його збалансованості з урахуванням концепції життєвого циклу товарів;

- реакції учасників ринку на окремі атрибути виробу, що слугує надійною інформаційною базою для розроблення подальших програм оптимізації та модернізації товарної пропозиції.

Структурно процес управління товарним портфелем реалізується на трьох взаємопов'язаних ієрархічних рівнях (рис. 1.4):

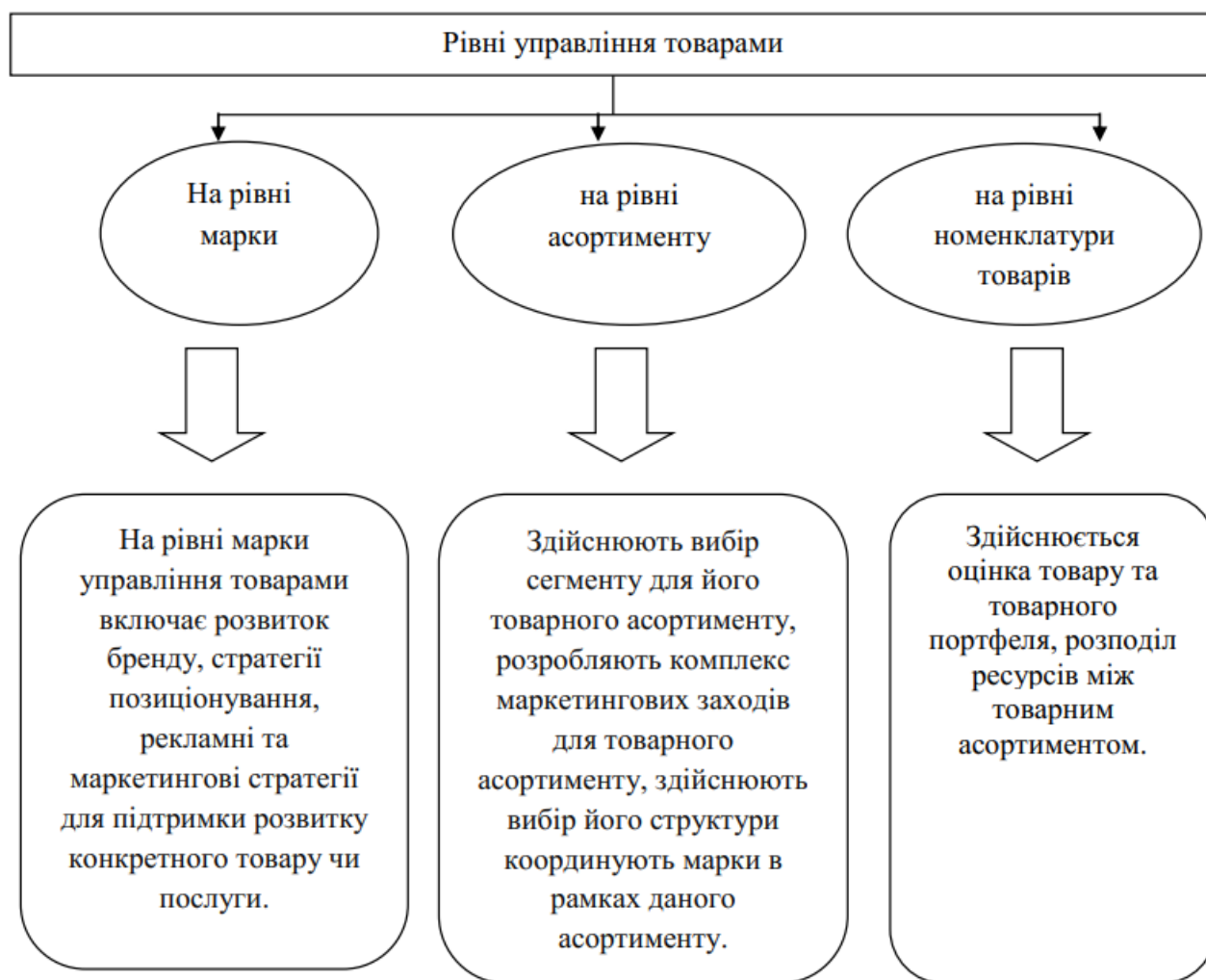


Рис. 1.4. Рівні управління товарами [24]

В економічній теорії та комерційній практиці прийнято розмежовувати виробничий та торговельний різновиди асортименту. Для закладів роздрібної мережі критично важливо формувати саме розширену торговельну

номенклатуру, яка агрегує продукцію різноманітних компаній-виробників, забезпечуючи споживачеві багатство вибору [6, с. 88].

Варто наголосити, що інтенсивність споживання та параметри купівельного попиту значною мірою детермінуються сезонними коливаннями, а також комплексом соціально-економічних критеріїв. До базових чинників, що формують ринкове середовище, належать:

- рівень платоспроможності (фінансового забезпечення) громадян, демографічна ситуація, а також гендерно-вікова, професійна та соціальна структура суспільства;
- поточний рівень роздрібних цін та пропорції вартості різних категорій благ;
- масштаби міжрегіональних товарних потоків та обсяги імпорту;
- природно-кліматична та географічна специфіка території збуту;
- етнокультурні, побутові та історичні традиції місцевого населення.

Зазначені критерії виступають ключовими індикаторами, які моделюють силу впливу споживчих запитів на структурування товарної пропозиції. Левова частка цих параметрів піддається чіткому кількісному вимірюванню та відзначається відносною стабільністю в межах певного регіону.

Альтернативним вектором, що безпосередньо впливає на формування номенклатури, виступає сфера виробництва. Закономірно, що суспільні потреби випереджають наявні промислові можливості, слугуючи каталізатором для їхньої еволюції та генеруючи нові технологічні завдання. Водночас інноваційний розвиток виробничого сектору сприяє диверсифікації продукції та нарощуванню товарної маси, що, як наслідок, стимулює виникнення раніше невідомих споживчих бажань. З огляду на цей діалектичний взаємозв'язок, загальна стратегія підприємств має бути безальтернативно підпорядкована меті максимального задоволення запитів цільової аудиторії [2].

Поза тим, в умовах жорсткого конкурентного протистояння беззаперечного значення набувають контрольно-аналітичні функції менеджменту. Безперервний аудит життєздатності та актуальності кожної товарної позиції стає невіддільною

складовою успішної комерції. Ефективний маркетинговий контроль, що охоплює системну діагностику потреб і можливостей ринку, забезпечує налагодження міцного зворотного зв'язку з клієнтською базою, а також дозволяє своєчасно адаптувати стратегічні плани щодо проектування та виведення на ринок нових продуктів.

Процес управління товарним портфелем суб'єкта господарювання охоплює послідовну низку кроків, покликаних раціоналізувати асортиментну матрицю, зберегти конкурентні переваги та реалізувати глобальні орієнтири компанії. Фундаментальні фази управлінського циклу наочно представлено на рис. 1.5.



Рис. 1.5. Основні етапи управління товарною політикою [17]

Підсумовуючи, варто зазначити, що проходження згаданих стадій – від глибокого моніторингу ринкової кон'юнктури до формування векторів розвитку

і втілення комплексу маркетингових дій – гарантує не лише результативне комерційне просування виробів, а й довгострокову життєздатність бізнесу. Специфіка такого менеджменту полягає у необхідності зберігати абсолютну гнучкість, своєчасно реагувати на коливання купівельних уподобань та миттєво запроваджувати адаптивні підходи задля міцного закріплення компанії у своєму ринковому сегменті.

1.3. Підходи до управління товарною політикою підприємства

Методологічний базис управління товарною політикою компанії являє собою комплексний алгоритм, що охоплює процеси розроблення, практичної реалізації та безперервного моніторингу асортиментних програм. Цей інструментарій інтегрує в собі дослідження ринкової кон'юнктури, регулювання стадій життєвого циклу виробів, а також цінові, комунікаційні та логістичні механізми. Усі ці управлінські заходи підпорядковані подвійній меті: оптимізації фінансових результатів бізнесу при максимальному покритті запитів цільової аудиторії. Застосування таких концепцій гарантує раціоналізацію продуктового менеджменту, виступаючи фундаментальною основою переможної конкурентної стратегії суб'єкта господарювання.

У розрізі сучасної маркетингової парадигми, виконання економічних завдань фірми є досяжним виключно за умови повного задоволення інтересів покупців. З огляду на це, діагностика ефективності товарної стратегії обов'язково має містити оцінку споживчої цінності виробу – тобто його спроможності виправдовувати очікування клієнтів. Висока споживча корисність безпосередньо стимулює сприятливу купівельну поведінку, нарощує додану вартість пропозиції та, як наслідок, глобально підвищує результативність функціонування підприємства на ринку (незалежно від того, чи це виробнича структура, чи торговельний посередник) [23, с. 63].

Обґрунтування інструментарію для розробки продуктової стратегії компанії має базуватися на комплексі базових методологічних імперативів. Їхнє

практичне втілення гарантує створення збалансованої та ефективної асортиментної матриці. До фундаментальних засад цього процесу належать три ключові принципи: довгострокової стратегічної орієнтації, синергетичного ефекту та адаптивності (гнучкості).

1. Концепція довгострокової стратегічної орієнтації диктує необхідність конструювання номенклатури через безперервну інноваційну модернізацію та раціоналізацію продуктової лінійки. Головне завдання такого підходу – гарантувати стабільну прибутковість і життєздатність бізнесу в тривалій перспективі, адекватно реагуючи на постійні трансформації макросередовища.

2. Правило синергізму вимагає такого структурування асортименту, за якого окремі вироби чи товарні категорії гармонійно доповнюють і посилюють комерційний успіх одне одного. Подібна взаємодія дозволяє акумулювати фінансово-інвестиційні ресурси для подальшого інноваційного оновлення пропозиції, що, як наслідок, максимізує конкурентну унікальність підприємства.

3. Засада стратегічної гнучкості фокусується на розбудові динамічної моделі товарного портфеля. Це досягається шляхом грамотного балансування продуктових одиниць із різними ступенями комерційного ризику. Пріоритетною метою тут є утримання непохитних ринкових позицій фірми навіть за умов високої непередбачуваності та турбулентності зовнішніх факторів впливу.

Якщо ж розглядати теоретико-прикладні механізми управління номенклатурою, то в сучасній економічній науці домінують два базові напрями формування товарної політики: комерційно-товарознавчий (торговельний) та портфельний підходи.

Відповідно до наведеної схеми (рис. 1.6), інструментарій розроблення та адміністрування товарної політики прийнято класифікувати за певними категоріями. Комплексний аналіз існуючих типологій дає змогу виокремити базові критерії, що лежать в основі такого групування:

- вектор аналітичних розвідок та походження інформаційних баз;

- цільове призначення діагностики з огляду на ієрархію управлінських рішень;
- масштабність охоплення чинників впливу в процесі дослідження.



Рис. 1.6. Методи формування та управління товарною політикою

Слід звернути увагу на наявність певної наукової дискусії: нерідко ідентичні аналітичні прийоми різні дослідники зараховують до відмінних груп – їх розглядають як інструменти оцінювання, засоби формування або ж механізми управління асортиментом. Проте, оскільки аудит, конструювання та раціоналізація продуктової лінійки є невіддільними елементами комплексної товарної стратегії підприємства, цілком правомірно об'єднати всі ці алгоритми у загальну категорію методів формування товарної політики.

Що стосується ринково орієнтованих підходів (так званих методів ідентифікації купівельних пріоритетів), то вони спираються переважно на екзогенні дані. Ця інформаційна матриця генерується завдяки всебічному

вивченню галузевої кон'юнктури, моніторингу споживчих очікувань та глибокій оцінці інтенсивності конкурентного середовища.

Беручи до уваги згадані концепції, комплексний стратегічний портфель управління маркетинговою складовою продукту має охоплювати відразу кілька рівнів. На макрорівні доцільно імплементувати підтримуючі програми (зокрема, STP-маркетинг та продуктово-ринкові моделі). На мікрорівні портфель має містити: ініціативи із забезпечення конкурентного статусу виробів, механізми регулювання товарної номенклатури (оптимізація матриці та нарощування комерційної потужності лінійок), політику управління брендами, розвиток корпоративної етики, сервісну підтримку клієнтів, а також адміністрування продуктових загроз.

Моделі STP та продуктово-ринкові вектори акумулюють у собі принципи позиціонування блага шляхом глибокої сегментації та таргетування цільових аудиторій. Впровадження таких рішень гарантує зростання ринкової унікальності суб'єкта господарювання та посилює його конкурентні переваги. Сюди ж інтегруються алгоритми розширення на базі класичної матриці І. Ансоффа «продукт-ринок». Зі свого боку, програми забезпечення конкурентоздатності доцільно проектувати за допомогою спеціалізованої матриці, що відображає кореляцію між потенційною ринковою силою виробу та ефективністю маркетингових зусиль, спрямованих на перетворення цього потенціалу в реальну перевагу. Залучення такого інструментарію дозволяє системно управляти товарною пропозицією та стимулювати зростання бізнесу.

У сфері бренд-менеджменту концептуальні напрями варто диверсифікувати. Серед пріоритетних векторів: визначення глобальної стратегічної позиції торгових марок (вкорінення філософії бренду у внутрішнє середовище компанії), програми підтримання іміджевого профілю продукції, налагодження довготривалих партнерських відносин із клієнтурою (CRM-системи), а також менеджмент соціально значущих івентів.

Щодо політики корпоративної культури в межах продуктового менеджменту, то вона уособлює соціоцентричний підхід і має конструюватися з огляду на домінуючий тип організаційної поведінки компанії.

У контексті мінімізації товарних ризиків, управлінські моделі розробляються відповідно до шкали небезпеки. Традиційно виокремлюють стратегії поведінки у безризиковій зоні, на етапі допустимого ринкового ризику, а також в умовах критичної, неприйнятної та катастрофічної небезпеки [3, с. 108].

Керівництво загальним товарним портфелем раціонально здійснювати через впровадження тактик асортиментної оптимізації та цілеспрямованого посилення комерційного впливу наявних категорій.

Ключовий масив індикаторів, що застосовується в межах методу фінансового аналізу, охоплює наступні параметри:

1. Обсяг чистого доходу (виручка) від реалізації. Це фундаментальний критерій, який репрезентує загальну ділову активність компанії та результативність її маркетингових зусиль за визначений часовий зріз. Цей маркер часто слугує базисом для обчислення інших економічних коефіцієнтів.

2. Фінансовий результат (прибуток). На відміну від сукупного доходу, цей індикатор є значно точнішим, адже показує реальну економічну вигоду підприємства від продажу конкретної одиниці. Глибинну оцінку прибутковості зручно проводити за допомогою методології ABC-аналізу, що дає змогу ранжувати асортиментні групи за їхньою вагомістю для бізнесу.

3. Рентабельність випуску продукції. Даний коефіцієнт ілюструє пропорцію між отриманим прибутком від збуту певної категорії виробів та понесеними витратами (інвестованим капіталом або собівартістю). Для фірм-виробників цей параметр є критично важливим, оскільки слугує мірилом операційної ефективності та основою для прийняття виважених резолюцій.

4. Швидкість товарообертання. Це мірило визначає часовий інтервал, за який середній запас продукції на складі здійснює повний комерційний цикл. Важливо розуміти, що зниження маржинальності окремих одиниць може

повністю компенсуватися прискоренням їхнього обороту, що в підсумку підвищує сукупну рентабельність фірми.

5. Маржинальний дохід. Ця категорія розраховується як різниця між сумарною виручкою та змінними витратами. Вона відіграє вирішальну роль при розрахунку додаткової вигоди від виготовлення чи продажу кожної наступної одиниці товару, виступаючи орієнтиром для формування політики ціноутворення.

6. Конкурентний статус виробу. Дана характеристика обчислюється шляхом порівняння споживчих і вартісних параметрів товару з його здатністю успішно реалізовуватися на обраному ринковому сегменті у межах заданого періоду [17, с. 204].

Підсумовуючи, слід зазначити, що глибоке розуміння та практична імплементація наведених методичних підходів є невіддільною передумовою успішної діяльності будь-якого підприємства. Цей арсенал дозволяє суб'єктам господарювання гнучко підлаштовуватися під турбулентність ринкового середовища, раціоналізувати асортимент, проводити ефективну цінову політику та комунікаційні кампанії. Зрештою, високий ступінь професіоналізму у сфері управління продуктовим портфелем трансформується у потужну стратегічну перевагу, яка гарантує компанії довгострокову стабільність та лідерські позиції.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ТОВ «ЕКСІМП»

2.1. Загальна характеристика ТОВ «Ексімп»

Юридична особа ТОВ «Ексімп», код ЄДРПОУ 23948233, зареєстровано 08.09.1997. Розмір статутного капіталу юридичної особи складає 50 000,00. Уповноваженою особою юридичної особи ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ЕКСІМП" є БАРАН МАРІЯ ТЕОДОЗІЇВНА,

Основними напрямками діяльності ТОВ «Ексімп» є:

- 47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами
- 47.26 Роздрібна торгівля тютюновими виробами в спеціалізованих магазинах
- 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна

Розташоване підприємство у Львівській області, Львівський району, м. Перемишляни, вул. Нова, буд. 8.

2.2. Аналіз фінансово-економічного стану ТОВ «Ексімп»

Оцінка фінансово-економічного стану є невід’ємною та критично важливою складовою діагностики господарської діяльності будь-якого сучасного підприємства. Для ТОВ «Ексімп», що здійснює діяльність на висококонкурентному ринку торговельних послуг, результати фінансового аналізу виступають головним індикатором успішності обраної комерційної стратегії та, зокрема, ефективності управління його товарною політикою. Від того, наскільки раціонально сформовано товарний асортимент та збутову мережу, безпосередньо залежать обсяги чистого доходу, швидкість оборотності капіталу та загальна прибутковість бізнесу.

Головною метою даного підрозділу є проведення комплексного аналізу фінансового стану ТОВ «Ексімп» для виявлення існуючих тенденцій його розвитку, визначення рівня фінансової стійкості та виявлення проблемних зон, що потребують управлінського втручання.

Інформаційною базою для проведення дослідження слугує офіційна бухгалтерська та фінансова звітність підприємства за останні три роки (2021–2023 рр.*), а саме: «Баланс (Звіт про фінансовий стан)» (Форма № 1) та «Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)» (Форма № 2).

Розпочнемо аналіз з оцінки динаміки та структури активів і пасивів балансу підприємства, що є фундаментальною базою для розуміння масштабу його діяльності та політики фінансування.

У таблиці 2.1 подано розраховані нами основні показники, що характеризують фінансовий стан досліджуваного нами підприємства.

Таблиця 2.1

Аналіз фінансових показників ТОВ «Ексімп»

Фінансовий показник, тис. грн	Код	2020	2021	2022	2023	2024	2025
1	2	3	4	5	6	7	8
Основні засоби	1010	162	153	154	160	152	145
Необоротні активи	1095	162	153	154	160	152	145
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	5	4	7	7	34	17
Гроші та їх еквіваленти	1165	94	42	116	195	33	70
Оборотні активи	1195	920	879	971	1273	1225	1814
Активи	1300	1082	1032	1124	1433	1377	1959
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	50	50	50	50	50	50
Власний капітал	1495	414	426	436	499	616	944
Поточні зобов'язання і забезпечення	1695	668	606	688	934	761	1015
Пасиви	1900	1082	1032	1124	1433	1377	1959
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	6686	7077	8595	10931	13525	17457
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	6535	6933	8436	10493	12402	16006
Фінансовий результат до оподаткування (ЕВТ)	2290	63	26	61	402	351	399

Продовження табл. 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8
Валовий прибуток (збиток)		151	144	158	438	1123	1451
Фінансові результати від операційної діяльності		63	26	61	402	351	399
Чистий фінансовий результат	2350	52	21	50	330	288	328

Як свідчать результати горизонтального та вертикального аналізу, наведені у таблиці 2.1, протягом 2021-2023 років майновий стан ТОВ «Ексімп» характеризується яскраво вираженою тенденцією до розширення масштабів господарської діяльності.

Загальна вартість майна (валюта балансу) підприємства за досліджуваний період зросла майже втричі: з 4141,5 тис. грн у 2021 році до 12229,0 тис. грн у 2023 році. Абсолютний приріст активів склав 8087,5 тис. грн, а загальний темп приросту за три роки сягнув 195,28 %. Така динаміка є позитивним індикатором, що свідчить про нарощування економічного потенціалу компанії.

Оцінюючи структуру майна (вертикальний аналіз), варто відзначити, що вона є типовою для підприємств торговельної сфери. Активи ТОВ «Ексімп» мають надзвичайно високу мобільність: станом на кінець 2023 року 98,22 % майна зосереджено в оборотних активах, і лише 1,78 % – у необоротних.

1. Необоротні активи. Протягом 2021-2023 років їх вартість залишалася практично незмінною (коливання в межах 212-222 тис. грн), проте через стрімке зростання загальної валюти балансу їхня питома вага у структурі майна суттєво скоротилася – з 5,36 % у 2021 році до 1,78 % у 2023 році. Необоротні активи представлені виключно основними засобами. Низька частка цієї статті свідчить про те, що підприємство, ймовірно, орендує складські та офісні приміщення, не заморожуючи капітал у нерухомості.

2. Оборотні активи. Саме ця група забезпечила весь приріст майна компанії. Їх сума збільшилася на 8092,4 тис. грн (темп приросту 206,47 %). У структурі оборотних коштів спостерігаються наступні структурні зрушення:

- Запаси (товарні запаси). Це найвагоміша стаття балансу підприємства. За три роки абсолютна вартість запасів зросла колосальними темпами – на 6946,9 тис. грн (з 3131,7 тис. грн до 10078,6 тис. грн). Питома вага запасів у загальній структурі активів збільшилася з 75,62 % до 82,42 %. *У контексті дослідження товарної політики цей факт є ключовим:* він вказує на те, що компанія активно інвестує кошти у розширення товарного асортименту або збільшує обсяги закупівель для безперебійного забезпечення попиту. Проте така висока концентрація капіталу в запасах потребує подальшого аналізу показників їх оборотності, оскільки несе ризики затоварення.

- Дебіторська заборгованість. Незважаючи на загальне зростання обсягів діяльності, керівництву ТОВ «Ексімп» вдається ефективно управляти розрахунками з покупцями. Дебіторська заборгованість зросла лише на 21,6 тис. грн, а її частка у структурі активів навіть зменшилася з 12,66 % (2021 р.) до 4,46 % (2023 р.). Це свідчить про жорстку кредитну політику підприємства та високу дисципліну платежів з боку контрагентів.

- Гроші та їх еквіваленти. Зафіксовано суттєве зростання залишку вільних грошових коштів – з 263,5 тис. грн до 1387,4 тис. грн (абсолютний приріст +1123,9 тис. грн). Їх питома вага зросла з 6,36 % до 11,35 %. Наявність значного обсягу грошових коштів характеризує ТОВ «Ексімп» як підприємство з високим рівнем абсолютної ліквідності, здатне оперативно розраховуватися за поточними зобов'язаннями.

Таким чином, аналіз активів ТОВ «Ексімп» за 2021-2023 роки демонструє агресивну стратегію розширення бізнесу. Майновий стан підприємства характеризується високою ліквідністю та абсолютною домінантою оборотного капіталу. Головним напрямом розміщення коштів є формування товарних запасів (понад 82 % усіх активів). Оскільки саме запаси генерують основний дохід торговельного підприємства, така структура є економічно обґрунтованою.

Водночас, для комплексного розуміння фінансової стійкості необхідно дослідити, за рахунок яких джерел фінансування (власних чи позикових) було забезпечено такий стрімкий приріст активів, що потребує проведення аналізу пасивів балансу.

Доцільно також проаналізувати ліквідність ТОВ «Ексімп», що здійснено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Показники ліквідності ТОВ «Ексімп», %

Показник ліквідності	2021	2022	2023	2024	2025
Поточна ліквідність	145,0	141,1	136,3	161,0	178,6
Абсолютна ліквідність	6,9	16,9	20,8	4,4	6,9
Коефіцієнт швидкої ліквідності	11,8	20,2	22,0	11,1	10,6
Відношення грошових коштів до активів	4,0	10,4	13,6	2,4	3,6
Проміжний коефіцієнт покриття	11,8	20,2	22,0	11,1	10,6

Для комплексного розуміння фінансово-економічного стану підприємства необхідно дослідити джерела формування його майна. Як свідчать дані таблиці 2.2, протягом 2021–2023 років структура пасивів ТОВ «Ексімп» зазнала радикальних змін, що вказує на суттєву трансформацію політики фінансування діяльності компанії.

Загальний обсяг джерел фінансування (валюта балансу) синхронно з активами зріс на 8087,5 тис. грн (або на 195,28 %), досягнувши у 2023 році позначки 12229,0 тис. грн. Проте детальний вертикальний та горизонтальний аналіз структури капіталу виявляє значне погіршення показників фінансової стійкості та незалежності підприємства.

Оцінюючи складові пасивів балансу, можна виокремити такі ключові тенденції:

1. Власний капітал. Абсолютна величина власного капіталу підприємства за досліджуваний період мала нестабільну динаміку: після зростання у 2022 році, у 2023 році відбулося його скорочення. Загалом за три роки власний капітал зріс лише на 343,1 тис. грн (+18,48 %). Проте темпи його зростання катастрофічно відстають від темпів нарощування загальної валюти балансу. Як наслідок, питома вага власного капіталу (коефіцієнт автономії) стрімко впала з цілком прийнятних 44,84 % у 2021 році до критично низьких 17,99 % у 2023 році. Це свідчить про втрату підприємством фінансової незалежності та високий рівень фінансового ризику.

2. Довгострокові зобов'язання. У структурі балансу ТОВ «Ексімп» повністю відсутні довгострокові позикові кошти (0 % протягом усього періоду). Це означає, що підприємство не використовує довгострокове кредитування для стабілізації свого фінансового стану, покладаючись виключно на короткострокові джерела.

3. Поточні зобов'язання. Саме ця група стала головним джерелом фінансування агресивного зростання активів (зокрема, товарних запасів). За 2021–2023 роки поточні зобов'язання зросли на 7744,4 тис. грн (або у 4,3 раза, +338,98 %). Їх частка у загальній структурі пасивів збільшилася з 55,16 % до загрозливих 82,01 %.

У структурі поточних зобов'язань відбулися показові зрушення:

- Короткострокові кредити банків. Відбулося безпрецедентне зростання банківського кредитування – на 8641,0 тис. грн (або на 717,69 %). Якщо у 2021 році частка банківських кредитів становила 29,07 % балансу, то у 2023 році вона сягнула 80,50 %. Отже, діяльність ТОВ «Ексімп» на 80,5 % фінансується за рахунок платних короткострокових банківських позик.

- Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги. Натомість цей показник (який є безкоштовним комерційним кредитом від постачальників) суттєво скоротився: з 1080,6 тис. грн до 184,0 тис. грн (-82,97 %). Її частка впала

з 26,09 % до мізерних 1,50 %. Це означає, що підприємство здійснює розрахунки з постачальниками дуже швидко (можливо, працює за умовами передоплати), використовуючи для цього залучені дорогі банківські кредити.

Аналіз пасивів засвідчує, що ТОВ «Ексімп» застосовує високоризиковану політику фінансування. Гігантське нарощування товарних запасів (виявлене під час аналізу активів) було профінансоване майже виключно за рахунок залучення короткострокових банківських кредитів. Як наслідок, підприємство опинилося у стані сильної фінансової залежності від зовнішніх кредиторів (частка власного капіталу впала до 18 %). Зниження кредиторської заборгованості перед постачальниками на тлі зростання банківських кредитів свідчить про неефективне управління кредиторською заборгованістю.

У контексті управління товарною політикою така ситуація є критичною: у разі уповільнення оборотності товарних запасів (падіння продажів), підприємство не матиме змоги вчасно обслуговувати колосальний обсяг короткострокових банківських кредитів, що може призвести до кризи неплатежів або навіть банкрутства. Це вимагає негайного перегляду політики управління товарними запасами та оптимізації структури капіталу.

Проаналізуємо також рівень платоспроможності, основні показники якого подано у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Показники платоспроможності ТОВ «Ексімп», %

Показник платоспроможності	2021	2022	2023	2024	2025
Коефіцієнт автономії	41,2	38,8	34,8	44,7	48,2
Відношення чистого боргу до прибутку до вирахування витрат за відсотками та сплати податків	21,9	9,3	1,8	2,1	2,4
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом	278,8	284,3	311,8	405,8	649,4

Логічним завершенням оцінки фінансово-економічного стану підприємства є аналіз його фінансових результатів. Дані таблиці 2.3 («Звіт про фінансові результати») дозволяють оцінити ефективність комерційної діяльності ТОВ «Ексімп» та результативність обраної керівництвом товарної стратегії протягом 2021–2023 років.

Загальна картина, що формується на основі аналітичних розрахунків, свідчить про глибоку кризу прибутковості підприємства на тлі агресивного зростання обсягів діяльності. Дослідження ключових статей звіту дозволяє виділити такі критичні тенденції:

1. Доходи та собівартість (основна діяльність). Протягом аналізованого періоду підприємство демонструє вибухове зростання продажів: чистий дохід від реалізації продукції зріс з 1726,0 тис. грн у 2021 році до 8872,2 тис. грн у 2023 році (абсолютний приріст склав +7146,2 тис. грн, або +414,03 %). Однак цей беззаперечний комерційний успіх повністю нівелюється катастрофічним зростанням собівартості реалізованої продукції. Собівартість за цей же період зросла на 1591,36 % (з 421,1 тис. грн до 7122,3 тис. грн). *Таке колосальне випередження темпів росту витрат над темпами росту доходів є прямою ознакою неефективної товарної та цінової політики.* Підприємство, ймовірно, зробило ставку на реалізацію значних обсягів низькомаржинальних товарів або зіткнулося з різким подорожчанням закупівельних цін, які не змогло перекласти на кінцевого споживача.

2. Валовий прибуток. Як наслідок диспропорції між доходом та собівартістю, валовий прибуток ТОВ «Ексімп» зріс лише на 34,10 % (до 1749,9 тис. грн у 2023 році). Враховуючи п'ятикратне зростання обсягів продажів, така мізерна динаміка валового прибутку свідчить про стрімке падіння торгової націнки та загальної рентабельності продажів.

3. Операційні витрати. Операційна діяльність підприємства обтяжена високими супутніми витратами. Адміністративні витрати за три роки зросли більш ніж утричі (+226,94 %) і склали 1713,8 тис. грн у 2023 році. Витрати на збут також мають тенденцію до зростання (+152,08 %). Зафіксовано аномальний

стрибок «Інших операційних витрат» (на 4652,19 %), що потребує окремого внутрішнього аудиту. Високе навантаження операційних (постійних) витрат повністю «з'їло» скромний валовий прибуток підприємства. У результаті, у 2023 році компанія отримала збиток від операційної діяльності у розмірі 116,5 тис. грн (падіння на 118,32 % порівняно з прибутковим 2021 роком).

4. Фінансові витрати. Аналіз пасивів (див. табл. 2.2) засвідчив формування критичної залежності ТОВ «Ексімп» від банківських кредитів. Наслідок цієї політики чітко відображено у Звіті про фінансові результати: у 2021 році фінансові витрати (відсотки за кредитами) були відсутні, тоді як у 2023 році вони склали значну суму – 204,3 тис. грн. Обслуговування боргу ще більше погіршило фінансовий стан компанії.

5. Чистий фінансовий результат. Синергія описаних вище негативних факторів – обвалу комерційної маржі, роздування операційних витрат та появи значних витрат на обслуговування кредитів – призвела до повної деградації підсумкового результату. Якщо у 2021 році ТОВ «Ексімп» генерувало 521,5 тис. грн чистого прибутку, то у 2022 році цей показник впав до 75,9 тис. грн, а 2023 рік підприємство завершило з чистим збитком у розмірі 320,8 тис. грн (темپ зниження -161,52 %).

Проведений аналіз дозволяє зробити однозначний висновок: стратегія екстенсивного зростання ТОВ «Ексімп» зазнала краху. Підприємство зуміло різко наростити товарні запаси (залучивши для цього дорогі кредити) та суттєво збільшити обсяги реалізації (виручку), проте ця діяльність виявилася глибоко збитковою.

Сформована ситуація вимагає негайного та докорінного перегляду підходів до управління товарною політикою. Підприємству критично необхідно провести АВС-аналіз асортименту, позбутися збиткових або низькорентабельних товарних позицій, оптимізувати ціноутворення та впровадити жорсткий контроль за витратами на збут та адміністрування. Лише перехід від політики «нарощування обсягів» до політики «управління маржинальністю» дозволить повернути компанію до зони прибутковості.

У таблиці 2.4 подано основні показники ділової активності ТОВ «Ексімп» за останні 5 років.

Таблиця 2.4

Показники ділової активності ТОВ «Ексімп», %

Показник ділової активності	2021	2022	2023	2024	2025
Оборотність загальних активів	6,7	8,0	8,5	9,6	10,5
Оборотність робочого капіталу	26,9	30,9	35,2	33,7	27,7
Оборотність дебіторської заборгованості	252,8	328,0	658,5	437,0	391,8

Попередній аналіз структури майна та джерел його формування виявив суттєві диспропорції в балансі ТОВ «Ексімп» (зокрема, надмірну концентрацію капіталу в запасах та високу частку банківських кредитів). Для кількісної оцінки впливу цих факторів на здатність підприємства своєчасно розраховуватися за своїми зобов'язаннями та зберігати фінансову незалежність, проведено розрахунок ключових відносних показників – коефіцієнтів ліквідності та платоспроможності (табл. 2.4).

- Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття). Цей показник демонструє, чи достатньо у підприємства всіх оборотних активів для погашення поточних боргів. Протягом 2021–2023 років він перебував у межах нормативного значення ($\geq 1,0$), склавши 1,20 у 2023 році. Однак спостерігається чітка негативна динаміка: за три роки коефіцієнт знизився на 0,52 пункти (-30,23 %). Це означає, що запас міцності підприємства швидко скорочується.

- Коефіцієнт швидкої ліквідності. Показує здатність погасити борги за рахунок найбільш ліквідних активів (грошей та дебіторської заборгованості), без урахування запасів. Його значення є критично низьким і продовжує падати: з 0,35 у 2021 році до 0,19 у 2023 році (при нормі 0,6–0,8).

- Коефіцієнт абсолютної ліквідності. Відображає частку боргів, яку можна погасити негайно (тільки за рахунок грошей). Його значення також стабільно перебуває нижче нормативного порогу (0,14 у 2023 році при нормі $\geq 0,2$).

Виникає парадоксальна ситуація: загальна (поточна) ліквідність є прийнятною, тоді як швидка та абсолютна – критично низькі. Це пояснюється тим, що лєвова частка оборотного капіталу «заморожена» у товарних запасах. Якщо компанія не зможе швидко реалізувати ці запаси (що підтверджується збитковістю у Звіті про фінансові результати), вона опиниться перед загрозою технічного дефолту за своїми короткостроковими банківськими кредитами.

- Коефіцієнт автономії (фінансової незалежності). Відображає питому вагу власного капіталу в загальній сумі джерел фінансування. За аналізований період він обвалився з 0,45 до 0,18 (зниження на 60,00 %). Значення 0,18 є катастрофічно низьким (при нормі $\geq 0,5$) і свідчить про повну втрату фінансової автономії. Підприємство функціонує переважно за чужі кошти.

- Коефіцієнт фінансової залежності. Є оберненим показником до автономії і показує частку залучених коштів у валюті балансу. У 2023 році він сягнув 0,82 (при нормі $\leq 0,5$). Це означає, що 82 % майна компанії сформовано за рахунок боргів.

- Коефіцієнт фінансового ризику (плече фінансового важеля). Цей індикатор показує співвідношення між позиковим та власним капіталом. Якщо у 2021 році на 1 гривню власних коштів припадало 1,23 грн боргів, то у 2023 році цей показник злетів до 4,56 грн (приріст на 270,73 %). Таке надвисоке значення фінансового лєвериджу генерує колосальний ризик банкрутства у разі найменших коливань ринкової кон'юнктури чи падіння продажів.

Проведений аналіз коефіцієнтів ліквідності та фінансової стійкості підтверджує глибоку структурну кризу балансу ТОВ «Ексімп». Підприємство є фінансово залежним, перевантаженим боргами та має низьку реальну ліквідність.

У контексті теми дипломної роботи (управління товарною політикою) ці розрахунки є беззаперечним доказом неефективності існуючих підходів до

формування асортименту. Неконтрольоване розширення обсягів закупівель призвело до утворення надлишкових товарних запасів, під фінансування яких були залучені дорогі короткострокові кредити. Нездатність швидко реалізувати цей товар (низька швидка ліквідність) призвела до зростання фінансових витрат і, як наслідок, збитковості компанії. Удосконалення товарної політики ТОВ «Ексімп» має бути спрямоване, перш за все, на вивільнення оборотних коштів із запасів для погашення кредитного навантаження та відновлення фінансової незалежності.

У таблиці 2.5 наведено розраховані нами основні показники, які описують рентабельність діяльності ТОВ «Ексімп».

Таблиця 2.5

Показники рентабельності ТОВ «Ексімп», %

Показник прибутковості	2021	2022	2023	2024	2025
Рентабельність активів	2,1	4,5	23,0	20,9	16,7
Рентабельність власного капіталу	5,1	11,8	75,6	57,6	53,2
Рентабельність оборотних активів	2,4	5,2	25,9	23,5	18,1
Чиста маржа	0,3	0,6	3,0	2,1	1,9
Рентабельність загальних активів	2,5	5,4	28,1	25,5	20,4
Валова рентабельність собівартості	2,1	1,9	4,2	9,1	9,1
Рентабельність операційних витрат	104,0	138,8	137,5	136,4	106,7
Чиста рентабельність витрат	0,4	0,7	3,7	2,6	2,3

На відміну від абсолютних показників прибутку, коефіцієнти рентабельності є відносними індикаторами, які показують ефективність

використання ресурсів підприємства та результативність його комерційної діяльності загалом.

Аналіз даних таблиці 2.5 за період 2021-2025 років дозволяє виділити три характерні етапи в динаміці ефективності ТОВ «Ексімп»: період низької прибутковості (2021-2022 рр.), етап різкого зростання (2023 р.) та період поступового зниження маржинальності на тлі зростання обсягів продажів (2024-2025 рр.).

Детальніше дослідження ключових індикаторів свідчить про наступне:

1. Показники рентабельності продажів та витрат:

- Чиста маржа (рентабельність продажів). Цей показник відображає частку чистого прибутку в кожній гривні отриманої виручки. У 2021-2022 роках він знаходився на критично низькому рівні (0,3-0,6 %), що свідчило про торгівлю з мінімальною націнкою. У 2023 році відбувся різкий якісний стрибок – маржа зросла до 3,0 %, що є хорошим показником для оптово-роздрібної торгівлі. Проте у 2024 та 2025 роках спостерігається негативна тенденція до її поступового зниження – до 2,1 % та 1,9 % відповідно. У контексті товарної політики це означає, що підприємство нарощує обсяги реалізації (виручка у 2025 році зросла до 17,4 млн грн), але робить це за рахунок продажу низькомаржинальних товарів.

- Валова рентабельність собівартості. Цей показник демонструє ефективність ціноутворення. Якщо у 2021-2022 роках він складав 1,9-2,1 %, то до 2024–2025 років зріс і стабілізувався на рівні 9,1 %. Це свідчить про те, що підприємству вдалося оптимізувати закупівельні ціни або підвищити торгову націнку на ключові товари.

2. Показники рентабельності капіталу та майна:

- Рентабельність активів (ROA). Демонструє, наскільки ефективно майно генерує прибуток. У 2021-2022 роках віддача від активів була низькою (2,1-4,5 %). У 2023 році показник злетів до 23,0 % завдяки різкому зростанню чистого прибутку. Однак у наступні роки (2024-2025 рр.) показник знизився до

16,7 %. Це пояснюється тим, що активи компанії зростають швидше (у т.ч. через накопичення запасів), ніж генерується чистий прибуток.

- Рентабельність власного капіталу (ROE). Це ключовий показник для власників бізнесу. Його динаміка є вражаючою: з 5,1 % у 2021 році він досяг піку в 75,6 % у 2023 році, після чого скоригувався до 53,2 % у 2025 році. Значення понад 50 % свідчить про надзвичайно високу ефективність використання коштів власників. Проте варто зауважити, що такий високий рівень ROE значною мірою підтримується за рахунок використання позикового капіталу (фінансового важеля), що підтверджується даними аналізу пасивів.

3. Рентабельність оборотних активів. Оскільки понад 90 % майна ТОВ «Ексімп» становлять оборотні кошти (переважно товари), цей показник дублює тренд рентабельності загальних активів. Після піку у 2023 році (25,9 %) він знизився до 18,1 % у 2025 році. Зниження віддачі від оборотного капіталу свідчить про уповільнення обертання товарних запасів.

Проведений аналіз рентабельності засвідчує, що ТОВ «Ексімп» є прибутковим підприємством, яке у 2023 році змогло здійснити якісний прорив в управлінні комерційною діяльністю.

Однак результати 2024-2025 років виявляють стратегічну проблему в управлінні товарною політикою. Підприємство перейшло до екстенсивної моделі зростання: виручка стрімко збільшується, але чиста маржа з кожної проданої одиниці товару неухильно падає (з 3,0 % до 1,9 %). Це означає, що в асортименті компанії зростає частка товарів, які генерують великий оборот, але приносять мінімум прибутку, одночасно відволікаючи ресурси та складські площі.

Для зупинення падіння показників рентабельності продажів та активів підприємству необхідно переглянути товарну політику. Рекомендується провести АВС-аналіз асортименту, оптимізувати ціноутворення та сфокусувати маркетингові й логістичні зусилля на просуванні найбільш високомаржинальних товарних позицій.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНОЮ ПОЛІТИКОЮ ТОВ «ЕКСІМП»

3.1. Розробка пропозицій щодо удосконалення системи управління товарною політикою ТОВ «Ексімп»

Аналіз активів ТОВ «Ексімп» (табл. 2.1) показав, що частка товарних запасів сягнула 82,42% майна. Це означає, що на складах лежить багато товару, який не продається. Зважаючи на це пропонуємо цьому підприємству:

- ***Впровадити регулярний матричний ABC-XYZ аналіз.***

• ABC-аналіз дозволить класифікувати товари за обсягом прибутку. Оскільки у підприємства собівартість зростає швидше за доходи (табл. 2.3), необхідно виявити товари групи «С» (ті, що дають найменше прибутку, але займають місце на складі) і розглянути питання про їх виведення з асортименту.

• XYZ-аналіз дозволить класифікувати товари за стабільністю попиту. Товари групи «Z» (непрогнозований попит) є головним джерелом затоварення.

Таким, чином потрібно сформувати нову асортиментну матрицю, де ядро становитимуть товари групи AX і BX (стабільний попит, високий дохід), а від товарів групи CZ підприємство має повністю відмовитися.

ТОВ «Ексімп» має критично низьку швидку ліквідність (0,19) та величезні борги перед банками (80,5% пасивів), які "з'їдають" прибуток через фінансові витрати (відсотки). Тому підприємству потрібно:

• ***Провести інвентаризацію та виділити товари з низькою оборотністю (неліквіди), термін зберігання яких перевищує нормативи (особливо актуально для напоїв, які мають термін придатності).***

• Застосувати агресивні методи стимулювання збуту для цих залишків: пакетні продажі (наприклад, неліквідний товар іде зі знижкою у парі з хітом продажу), акції «1+1=3», глибокі знижки (sales), розпродаж через альтернативні канали (наприклад, дискаунтери або гуртові бази).

• ***Головна мета цього заходу:*** перетворити «мертві» запаси на живі гроші, навіть з мінімальною націнкою або за собівартістю. Отримані кошти негайно

спрямувати на **погашення короткострокових банківських кредитів**. Це зупинить нарахування відсотків і покращить фінансові результати.

Звіт про фінансові результати (табл. 2.3) показав, що при зростанні виручки на 414%, собівартість зросла на 1591%. Валовий прибуток майже не зріс. Це означає, що підприємство торгує "в нуль" або в мінус. Тому ТОВ «Ексімп» повинно:

- Здійснити перехід від екстенсивної стратегії («продати якомога більше штук») до інтенсивної («заробити якомога більше з кожної проданої одиниці»).

- Провести **маржинальний аналіз** кожної товарної позиції. Відмовитися від закупівлі товарів-«генераторів збитків», маржа яких не покриває витрати на їх логістику та зберігання.

- Перейти на систему управління закупівлями, наближену до **«Just-in-Time» (точно в строк)** для дорогих позицій, щоб не створювати їх надлишків на складі. Укласти договори з постачальниками на більш часті поставки дрібними партіями.

Непропорційне зростання операційних витрат (витрати на збут зросли на 152%) вказує на неефективне управління комерційним процесом загалом. Зважаючи на це підприємству потрібно:

- Реорганізувати комерційний відділ ТОВ «Ексімп», впровадивши принципи **категорійного менеджменту**. Тобто управління асортиментом має здійснюватися не за окремими брендами чи постачальниками, а за товарними категоріями (як самостійними бізнес-одиницями).

- Кожен категорійний менеджер повинен мати КРІ (ключові показники ефективності), прив'язані не лише до обсягу продажів, а до **оборотності запасів** та **рентабельності категорії**. Це змусить менеджерів замовляти лише той товар, який швидко продається і приносить прибуток.

3.2. Удосконалення товарної номенклатури ТОВ «Ексімп»

Зважаючи на необхідність оптимізації управління запасами та підвищення загальної рентабельності продажів, виникає об'єктивна потреба у ревізії існуючої асортиментної матриці підприємства. Найбільш дієвим інструментом для вирішення цього завдання є проведення АВС-аналізу, який базується на емпіричному правилі Парето та дозволяє ранжувати продукцію за ступенем її комерційної значущості. Для об'єктивної оцінки асортименту ТОВ «Ексімп» в якості базового критерію класифікації було обрано обсяг чистого доходу від реалізації за підсумками 2023 року. Результати розподілу товарних груп на стратегічно важливі (клас А), базові (клас В) та малоефективні (клас С) наведено у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

АВС-аналіз товарного асортименту ТОВ «Ексімп» за обсягом доходу
(на базі даних 2023 р.)

№	Найменування товарної групи (категорії)	Дохід від реалізації (тис. грн)	Частка в загальному доході (%)	Кумулятивна частка доходу (%)	Клас АВС
1	Вода мінеральна та питна (в асортименті)	3 548,9	40,00 %	40,00 %	А
2	Пиво та слабоалкогольні напої	3 105,3	35,00 %	75,00 %	А
3	Кава, чай та супутні товари	887,2	10,00 %	85,00 %	В
4	Соки та нектари	443,6	5,00 %	90,00 %	В
5	Солодкі газовані напої	354,9	4,00 %	94,00 %	В
6	Снеки (чіпси, горішки, сухарики)	177,4	2,00 %	96,00 %	С
7	Кондитерські вироби (печиво, батончики)	133,1	1,50 %	97,50 %	С
8	Енергетичні напої	88,7	1,00 %	98,50 %	С
9	Бакалія (фасовані крупи, цукор)	71,0	0,80 %	99,30 %	С
10	Елітний алкоголь (преміум сегмент)	62,1	0,70 %	100,00 %	С
Разом	Увесь товарний асортимент	8 872,2	100,00 %		

Наочно відобразимо АВС-аналізу товарного асортименту ТОВ «Ексімп» на рисунку 3.1.

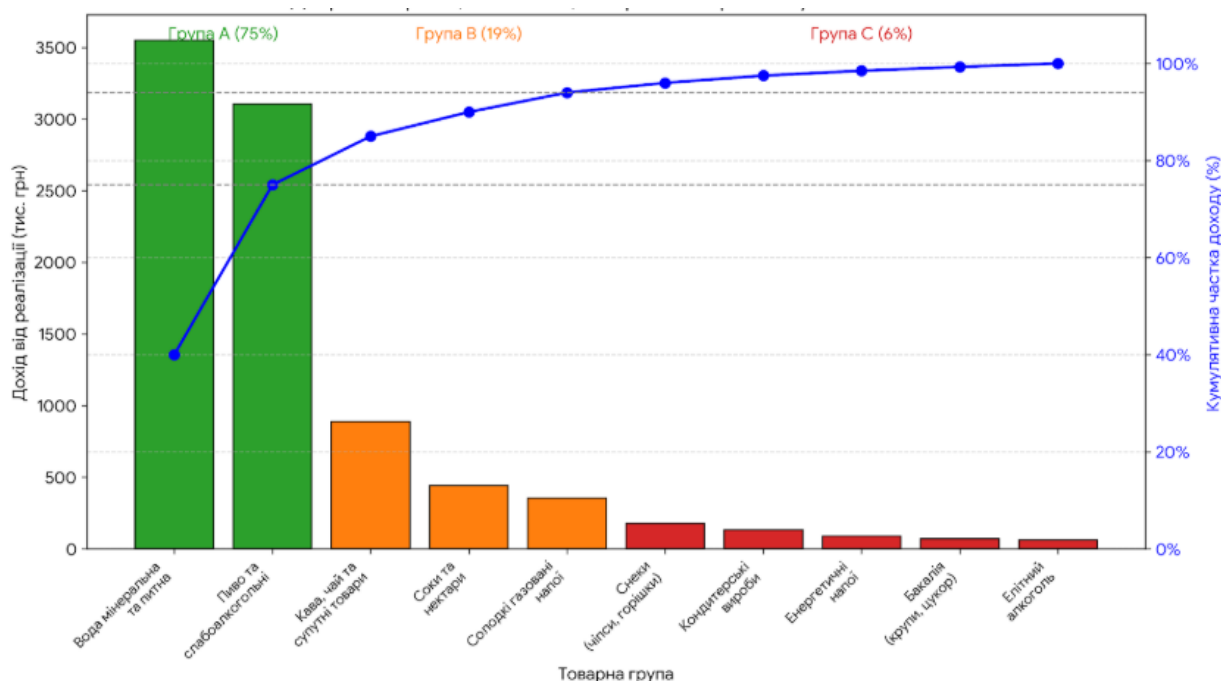


Рис. 3.1. ABC-аналіз товарного асортименту ТОВ “Ексімп”

Представлена діаграма Парето (крива Лоренца) візуалізує результати ABC-аналізу товарного асортименту ТОВ “Ексімп”. На горизонтальній осі відкладено кумулятивну кількість товарних позицій (SKU) у відсотках, а на вертикальній – кумулятивний дохід (виручку) також у відсотках.

Група *А “Локомотиви” доходу* - розташована в лівій частині діаграми. Ми бачимо, що невелика частка товарів (наприклад, близько 15-20% від загальної кількості) приносить переважну більшість доходу (близько 75-80%). Це “золотий фонд” асортименту ТОВ «Ексімп».

- Товари групи А потребують найбільшої уваги з боку менеджменту. Будь-які проблеми з постачанням, якістю або зміною попиту на ці позиції безпосередньо впливають на фінансові результати компанії.

Враховуючи вище описане, пропонуємо ТОВ “Ексімп” для товарів групи А:

- Забезпечити постійну наявність товарів групи А на складі (оптимальний рівень запасів, надійні постачальники).
- Ретельно аналізувати попит та прогнозувати продажі для цієї групи.
- Оптимізувати ціноутворення та маркетингові заходи для максимізації прибутку.

- Управління цими товарами має бути найменш автоматизованим та найбільш ретельним.

Група ***В “Робочі конячки” асортименту*** – знаходиться в центральній частині діаграми. Вона охоплює середню частку товарів (наприклад, близько 25-30%), які приносять помірний дохід (близько 15-20%). Ці товари є важливими для підтримки асортименту та залучення клієнтів, але їхній внесок менший, ніж у групи А.

Товари групи В важливі для стабільності продажів та різноманітності пропозиції. Вони не потребують такого ж інтенсивного управління, як група А, але все ж важливі.

Пропонуємо ТОВ “Ексімп” для товарів групи В:

- Контролювати рівень запасів, щоб уникнути як дефіциту, так і надлишку.
- Аналізувати можливість переведення найбільш перспективних позицій до групи А за допомогою маркетингу або оптимізації ціни.
- Управління може бути більш автоматизованим, ніж для групи А.

Група ***С “Довгий хвіст” асортименту*** – розташована у правій частині діаграми і охоплює найбільшу частку товарів (наприклад, понад 50%). Незважаючи на їхню велику кількість, вони приносять найменший дохід (близько 5-10%). Це товари з низькою оборотністю та прибутковістю.

Велика частка товарів групи С вказує на наявність значної кількості позицій, які займають складські площі, потребують ресурсів на обробку та управління, але не приносять суттєвого доходу.

Пропонуємо ТОВ “Ексімп” для товарів групи С:

- Критично переглянути асортимент групи С. Доцільно видалити або замінити позиції, які не є стратегічно важливими або прибутковими.
- Спростити управління цією групою (наприклад, автоматичне замовлення, менший контроль запасів).
- Аналізувати причини низьких продажів: можливо, потрібна зміна цін, маркетингу або самого товару.

- Скорочення асортименту групи С може вивільнити ресурси для фокусування на товарах групи А та В.

На основі проведеного ABC-аналізу можна зробити такі висновки:

1. Дисбаланс асортименту: Існує значний дисбаланс, де невелика кількість товарів приносить більшу частину доходу. Це нормальна ситуація, але вона потребує усвідомлення та управління.

2. Фокус на головному: ТОВ “Ексімп” має зосередити основні зусилля та ресурси на управлінні товарами групи А. Саме вони забезпечують фінансову стабільність компанії.

3. Оптимізація групи С: Компанія має провести ревізію групи С. Зниження кількості нерентабельних позицій дозволить скоротити витрати на логістику та зберігання, а також вивільнити оборотні кошти.

4. Постійний моніторинг: ABC-аналіз не є разовим заходом. Його потрібно проводити регулярно (наприклад, щокварталу або щопівроку), оскільки попит, ціни та ринкова ситуація постійно змінюються. Це дозволить вчасно реагувати на зміни та підтримувати оптимальну структуру асортименту.

Використання результатів ABC-аналізу в поєднанні з іншими методами управління запасами (наприклад, XYZ-аналізом) дозволить ТОВ “Ексімп” підвищити ефективність своєї діяльності, збільшити прибуток та зміцнити позиції на ринку.

1. Зона А («Стратегічне ядро»): Графік показує стрімке зростання кумулятивного доходу на початковому етапі. Це означає, що лише близько 20 % товарних позицій (SKU) генерують підприємству 80 % загальної виручки. Для ТОВ “Ексімп” це товари-«локомотиви» з найвищою оборотністю. *Управлінське рішення:* Саме ця група потребує жорсткого щоденного контролю залишків. Необхідно впровадити систему закупівель «Just-in-Time» (точно в строк), щоб гарантувати 100-відсоткову наявність цих товарів на полицях та уникнути втраченого прибутку (out-of-stock), при цьому не перевантажуючи склад.

2. Зона В («Стабільна база»): Наступні 30 % товарів приносять підприємству ще 15 % доходу. Кут нахилу кривої на графіку стає більш

пологим. Це базовий асортимент, який забезпечує різноманітність вибору для клієнтів і підтримує комплексність покупок. *Управлінське рішення:* Для цієї групи доцільно застосовувати стандартні алгоритми поповнення запасів (за точкою замовлення) з щомісячним моніторингом рентабельності.

3. Зона С («Баласт / Неліквіди»): Найдовша і майже горизонтальна частина кривої на графіку (так званий «довгий хвіст»). Вона свідчить про те, що половина всього асортименту (50 % найменувань) приносить підприємству мізерні 5 % доходу. *Управлінське рішення:* У контексті виявленого раніше дефіциту ліквідності та високого кредитного навантаження ТОВ «Ексімп», саме товари групи С є головною проблемою. Вони «заморожують» оборотний капітал на складах і генерують витрати на зберігання. Підприємству необхідно радикально скоротити цю групу: провести тотальний розпродаж залишків за зниженими цінами, а вивільнені кошти спрямувати на погашення банківських кредитів. Надалі ці позиції слід повністю вивести з асортиментної матриці або постачати виключно «під замовлення».

Візуалізація ABC-аналізу підтверджує необхідність переходу ТОВ «Ексімп» від екстенсивної товарної політики (безконтрольного розширення асортименту) до інтенсивної (фокусування на високомаржинальних товарах групи А та В). Це дозволить оптимізувати обсяг товарних запасів та відновити фінансову стійкість компанії.

3.3. Вплив управління товарною політикою ТОВ «Ексімп» на його прибутковістю та конкурентоспроможність

Реалізація запропонованих заходів з удосконалення товарної політики дозволить ТОВ «Ексімп» досягти таких економічних результатів:

1. Зниження частки товарних запасів в активах до нормативного рівня (50-60%), що призведе до вивільнення оборотних коштів.
2. Спрямування вивільнених коштів на погашення банківських кредитів дозволить знизити коефіцієнт фінансового ризику та зменшити фінансові витрати підприємства.

3. Оптимізація асортименту (відсікання збиткових позицій) забезпечить випереджаюче зростання доходів над собівартістю, що дозволить підприємству вийти зі зони збитковості та *отримати чистий прибуток у наступному фінансовому році*".

Вивільнення коштів із неліквідних запасів спрямовується на погашення кредитів, що зменшує фінансові витрати, а зміна асортименту (ABC-аналіз) дозволяє підвищити торгову націнку.

Для кількісного обґрунтування доцільності впровадження розроблених пропозицій (ABC-аналіз, розпродаж неліквідів, перехід до закупівель «Just-in-Time», маржинальне ціноутворення), здійснено прогнозний розрахунок ключових фінансово-економічних показників ТОВ «Ексімп» на 2026 рік.

Основні гіпотези прогнозної моделі на 2026 рік:

1. За рахунок розпродажу неліквідних запасів та оптимізації закупівель обсяг товарних запасів скоротиться щонайменше на 35%.
2. Вивільнені з обороту кошти (понад 3,5 млн грн) будуть повністю спрямовані на дострокове погашення короткострокових банківських кредитів.
3. Очищення асортименту від збиткових позицій (групи С і Z) дозволить підвищити рентабельність продажів (валову маржу) з 19,7% до 25%, при цьому загальна виручка зросте на 10% за рахунок фокусування на товарах-«локомотивах». Результати прогнозних розрахунків наведено у таблиці 3.2.

Дані прогнозної таблиці 3.2 яскраво демонструють, що оптимізація товарної політики здатна кардинально змінити фінансовий ландшафт підприємства:

1. Трансформація збитковості у прибутковість. Відмова від закупівлі низькомаржинальних товарів дозволить стримати зростання собівартості (+2,77%) на тлі зростання виручки (+10%). Як наслідок, валовий прибуток зросте майже на 40%. Разом із скороченням відсотків за кредитами це дозволить ТОВ «Ексімп» вийти з глибокого збитку (-320,8 тис. грн) і отримати у 2026 році чистий прибуток у розмірі 455,0 тис. грн.

Таблиця 3.2

Прогноз впливу запропонованих заходів на фінансові показники
ТОВ «Ексімп» у 2026 році

Показник	Факт (2023 р.)	Прогноз (2026 р.)	Відхилення (+/-)	Темп росту, %
1. Показники ефективності товарної політики та прибутковості				
Чистий дохід від реалізації (виручка), тис. грн	8 872,2	9 759,4	+ 887,2	110,00
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	7 122,3	7 319,5	+ 197,2	102,77
Валовий прибуток, тис. грн	1 749,9	2 439,9	+ 690,0	139,43
Фінансові витрати (відсотки за кредитами), тис. грн	204,3	112,5	- 91,8	55,07
Чистий фінансовий результат (прибуток/збиток), тис. грн	- 320,8	+ 455,0	+ 775,8	-
Рентабельність продажів (за чистим прибутком), %	- 3,62	+ 4,66	+ 8,28 п.п.	-
2. Показники управління балансом та запасами				
Вартість товарних запасів, тис. грн	10 078,6	6 550,0	- 3 528,6	64,99
Короткострокові кредити банків, тис. грн	9 845,5	6 316,9	- 3 528,6	64,16
3. Показники фінансової стійкості та ліквідності				
Коефіцієнт поточної ліквідності (норма $\geq 1,0$)	1,20	1,45	+ 0,25	120,83
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (норма $\geq 0,2$)	0,14	0,26	+ 0,12	185,71
Коефіцієнт автономії / незалежності (норма $\geq 0,5$)	0,18	0,34	+ 0,16	

2. Розвантаження складу (дезашток). Реалізація неліквідів зменшить обсяг заморожених у запасах коштів на 3,52 млн грн (зниження на 35%). Це суттєво пришвидшить оборотність оборотного капіталу підприємства та зменшить витрати на складське зберігання (що позитивно вплине на операційні витрати).

3. Зменшення боргового навантаження. Спрямування 3,52 млн грн, отриманих від розпродажу надлишків товарів, на закриття банківських кредитних ліній дозволить скоротити тіло боргу до 6,31 млн грн. Завдяки цьому

підприємство зекономить близько 91,8 тис. грн на сплаті відсотків банку (фінансові витрати впадуть майже вдвічі).

4. Відновлення фінансової стійкості. Хоча коефіцієнт автономії у 2026 році ще не досягне ідеального нормативу (0,5), він зросте майже вдвічі – з критичних 0,18 до 0,34. Підприємство стане значно менш залежним від зовнішніх кредиторів. Коефіцієнт поточної ліквідності зросте до 1,45, що гарантує абсолютну безпеку компанії від ризику дефолту за поточними розрахунками.

Спрогнозовані результати доводять, що неефективне управління асортиментом було першопричиною фінансової кризи ТОВ «Ексімп» у 2023 році. Впровадження запропонованого комплексу заходів (ABC-аналіз, маржинальне ціноутворення, ЛТ) забезпечить синергетичний ефект: вивільнення капіталу із запасів, зменшення кредитів, скорочення витрат, відновлення прибутковості та фінансової незалежності компанії.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній дипломній роботі бакалавра здійснено комплексне дослідження теоретичних, методичних та прикладних аспектів управління товарною політикою на прикладі товариства з обмеженою відповідальністю «Ексімп». Встановлено, що в умовах сучасного мінливого ринкового середовища товарна політика виступає ключовим елементом загальної маркетингової стратегії підприємства, який безпосередньо впливає на його конкурентоспроможність та фінансову стійкість. Теоретичне узагальнення наукових підходів дозволило визначити товарну політику як інтегровану систему управлінських дій, спрямованих на формування оптимального асортименту, підтримання конкурентоспроможності продукції та максимальне задоволення потреб цільової аудиторії. Управлінські рішення у цій сфері формуються та реалізуються в межах трьох ієрархічних рівнів, що охоплюють регулювання загальної товарної номенклатури компанії, безпосереднє управління асортиментною матрицею та марочний менеджмент. Ефективний процес управління товарним портфелем вимагає проходження низки обов'язкових стадій, починаючи від глибокого аналізу ринкової кон'юнктури і завершуючи своєчасним вилученням (елімінуванням) з обігу тих товарних позицій, які втратили свою актуальність та рентабельність. Водночас вибір конкретних методів формування товарної політики повинен базуватися на принципах довгострокової стратегічної орієнтації, синергізму та стратегічної гнучкості, що гарантує стабільну прибутковість бізнесу.

Практична оцінка ефективності управління товарною політикою була проведена на базі фінансово-економічної звітності ТОВ «Ексімп» за 2021-2023 роки. Результати комплексного аналізу виявили наявність глибокої структурної кризи та неефективність існуючої екстенсивної стратегії розвитку компанії. Дослідження активів підприємства продемонструвало агресивне нарощування масштабів діяльності: загальна вартість майна за три роки зросла майже втричі, при цьому абсолютний приріст активів склав 8087,5 тис. грн. Проте структура

майна виявилася вкрай незбалансованою, оскільки понад 82 відсотки усіх активів компанії опинилися замороженими у товарних запасах. Абсолютна вартість запасів зросла на 6946,9 тис. грн, що стало прямим наслідком неконтрольованого розширення асортименту без належного урахування реальних потреб ринку та швидкості оборотності товарів.

Аналіз джерел фінансування (пасивів) засвідчив, що гігантське нарощування товарних запасів було профінансоване майже виключно за рахунок залучення дорогих короткострокових банківських кредитів. Зафіксовано безпрецедентне зростання банківського кредитування на 717,69 %, внаслідок чого частка позикових коштів у валюті балансу сягнула критичних 80,50 %. Паралельно відбулося стрімке падіння коефіцієнта автономії з цілком прийнятних 44,84 % у 2021 році до катастрофічно низьких 17,99 % у 2023 році, що свідчить про повну втрату фінансової незалежності підприємства та формування надвисокого фінансового ризику. Перевантаженість боргами на тлі низької швидкої та абсолютної ліквідності (через зосередження капіталу в неліквідних запасах) створила для ТОВ «Ексімп» реальну загрозу неплатежів.

Неефективність обраної товарної політики найбільш яскраво проявилася у фінансових результатах діяльності компанії. Звітність продемонструвала вибухове зростання чистого доходу від реалізації на 414,03 %, проте цей успіх був повністю знівельований катастрофічним зростанням собівартості реалізованої продукції на 1591,36 %. Таке колосальне випередження темпів росту витрат над доходами вказує на реалізацію значних обсягів низькомаржинальних товарів та неефективне ціноутворення. Крім того, операційна діяльність підприємства виявилася обтяженою високими супутніми витратами: адміністративні витрати зросли на 226,94 %, а витрати на збут збільшилися на 152,08 %. Синергія цих негативних факторів, доповнена появою значних фінансових витрат на обслуговування кредитів у розмірі 204,3 тис. грн, призвела до повної деградації підсумкового результату. За підсумками 2023 року компанія отримала чистий збиток у розмірі 320,8 тис. грн, що остаточно підтвердило крах екстенсивної стратегії нарощування товарних запасів.

Зважаючи на виявлені критичні проблеми, для відновлення прибутковості ТОВ «Ексімп» було розроблено науково обґрунтований комплекс заходів щодо вдосконалення системи управління товарною політикою. Фундаментом для оптимізації асортиментної матриці стало проведення АВС-аналізу за критерієм обсягу чистого доходу. Дослідження виявило значний структурний дисбаланс: товари групи А (зокрема мінеральна вода та пиво), що охоплюють лише близько 20 відсотків асортименту, генерують 75 відсотків загального доходу компанії. Натомість найдовша «хвостова» частина асортименту, що відноситься до групи С (снеки, солодощі, енергетики, елітний алкоголь та бакалія) і складає половину всіх найменувань, приносить підприємству мізерні 6 відсотків виручки. У зв'язку з цим керівництву підприємства рекомендовано здійснити перехід від екстенсивної стратегії збуту до інтенсивної стратегії управління маржинальністю. Для стратегічно важливих товарів групи А запропоновано впровадити автоматизовану систему управління запасами та алгоритм закупівель «Just-in-Time» (точно в строк), що гарантуватиме їх постійну наявність без перевантаження складських площ.

Особливу увагу в межах розроблених рекомендацій приділено вирішенню проблеми затоварення продукцією групи С, яка лежить мертвим вантажем і заморожує кредитні кошти компанії. Підприємству запропоновано негайно провести інвентаризацію та застосувати агресивні методи стимулювання збуту для неліквідних залишків, зокрема глибокі знижки, розпродажі через дискаунтери або застосування інструментів пакетних продажів. Головною метою цих заходів є трансформація неліквідних запасів у реальні грошові кошти, які мають бути першочергово спрямовані на дострокове погашення короткострокових банківських кредитів для зупинення нарахування відсотків та покращення загальних фінансових результатів. Додатково обґрунтовано необхідність реорганізації комерційного відділу ТОВ «Ексімп» із впровадженням принципів категорійного менеджменту, де ключові показники ефективності працівників будуть прив'язані до швидкості оборотності запасів та рентабельності кожної конкретної категорії.

Економічне обґрунтування та прогнозування результатів впровадження запропонованих заходів підтвердило їх високу дієвість для ТОВ «Ексімп». Згідно з розробленою прогнозною моделлю на 2026 рік, радикальний розпродаж неліквідів та оптимізація системи закупівель дозволять скоротити вартість товарних запасів на 3528,6 тис. грн, тобто зменшити їх загальний обсяг майже на 35 відсотків. Вивільнення цих коштів з обороту та їх спрямування на закриття кредитних ліній дозволить скоротити тіло короткострокового боргу підприємства до 6316,9 тис. грн. Завдяки цьому суттєво зменшиться боргове навантаження, а фінансові витрати на сплату банківських відсотків впадуть майже вдвічі, заощадивши компанії 91,8 тис. грн. Очищення асортиментної матриці від низькорентабельних позицій та фокусування зусиль на товарах-«локомотивах» дозволить підвищити рентабельність продажів, забезпечивши зростання валового прибутку до 2439,9 тис. грн. Як наслідок комплексного впровадження усіх рекомендацій, очікується вихід підприємства з глибокого збитку та отримання у 2026 році чистого прибутку на рівні 455,0 тис. грн. Крім відновлення прибутковості, прогнозується суттєве покращення показників фінансової стійкості: коефіцієнт автономії зросте майже вдвічі, що зробить ТОВ «Ексімп» значно менш залежним від зовнішніх кредиторів, а покращення поточної ліквідності гарантуватиме абсолютну безпеку компанії від ризику банкрутства.

Таким чином, проведене дослідження доводить, що раціональне управління товарною політикою на основі регулярного ABC-аналізу та жорсткого контролю над запасами є ключовою умовою стабільного функціонування торговельного підприємства в умовах конкурентного середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамович І., Квасова, М. Маркетингова товарна політика та її особливості в кризових умовах господарювання. *Економіка та суспільство*. 2022. № 39. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-8>.
2. Балановська Т. І., Гогуля О. П., Кубіцький С. О., Михайліченко М. В., Троян А. В. Управління організацією : навчальний посібник. Київ : ФОП Ямчинський О. В., 2021. 464 с.
3. Балановська Т. І., Троян А. В. Управління бізнесом : навчальний посібник. Київ : НУБіП України, 2019. 401 с.
4. Білорус Т. В. Практикум з менеджменту: навчальний посібник. Київ: Київський національний університет імені Тараса Шевченка, 2020. 185 с.
5. Болотна О. В. Актуальність впровадження ефективної товарної стратегії бренду на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2019. № 7. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_7_30.
6. Бриндіна О. А., Труш М. С. Стратегічний набір товарної політики та стратегії управління товарним портфелем. *Агросвіт*. 2020. № 11. С. 107–114.
7. Бутенко Н. В. Маркетинг Підручник. Київ : Атіка, 2020. 300 с.
8. Безугла Л. С., Агафонов О. Д., Гладкий Д. Р. Формування маркетингової товарної політики підприємства. Інфраструктура ринку. Економіка та управління підприємствами. 2019. Вип. 35. С. 133–137.
9. Васютинська Ю. О. Товарна політика та проблеми її формування. *Актуальні проблеми економіки*. 2020. № 3. С. 138–143.
10. Віноградська О. Н. Менеджмент : навчальний посібник для студентів усіх форм навчання спеціальності 0501 «Економіка і підприємництво». Харків : ХНАМГ, 2019.
11. Гавриш О. М., Пильнова В. П., Капелюшна Т. В., Лобань О. О. Інтернет-торгівля: особливості реалізації товару за допомогою інтернету. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2020. № (31). С. 122–130.

12. Гонтарева І. В., Мангушев Д. В., Жденовська А. О. Оцінка ефективності маркетингової товарної політики підприємства. *Соціальна економіка*. 2020. Вип. 60. С.149–158. URL: <https://C:/Users/HOME/Downloads/16710-64%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-33180-1-10-20210204.pdf>.

13. Горобець Н. М. Оптимізація виробничої програми в системі менеджменту аграрних підприємств. *Агросвіт*. 2019. № 11. С. 52–58. URL: <http://dspace.dsau.dp.ua/jspui/handle/123456789/1521>.

14. Горшков М. А., Блажко Ю. М. Техніко-технологічна база підприємства і продукції: сутність та шляхи вдосконалення. URL: <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=57094>.

15. Гулевата О. Р., Гавриш О. М. Товарна політика підприємства та проблеми її формування. *Актуальні питання теорії та практики менеджменту в умовах сучасних викликів: матеріали III Всеукраїнської науково-практичної онлайн конференції здобувачів вищої освіти та молодих учених*. м. Київ, НУБіП України, 11 жовтня 2023 р. Київ, 2022. С. 24–27. URL: https://nubip.edu.ua/sites/default/files/u75/zbirnik_tez_konferenciyi_2023_0.pdf.

16. Головчук, Ю. О., Середницька Л. П. Маркетингова товарна політика – інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Агросвіт*. 2021. № 1. С. 61–68.

17. Гриньов А. В. Інноваційний розвиток промислових підприємств: концепція, методологія, стратегічне управління : монографія. Харків : ІНЖЕК, 2003. 304 с.

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

19. Денисенко М. П., Будякова О. Ю., Волощук Ю. В. Зарубіжний досвід управління персоналом. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2019. № 2 (54). С. 137–144.

20. Долгальова О. В. Закордонний досвід стимулювання збуту послуг та його застосування на українському ринку. *Галицький економічний вісник*. 2021. Том 70. № 3. С. 133–139.

21. Дяків О. П., Коцур А. С. Менеджмент персоналу : навч.-метод. посіб. для студ. спец. «Менеджмент» і «Публіч. управління та адміністрування». Тернопіль : ЗУНУ, 2021. 334 с.

22. Дячков Д. В. Особливості товарної політики підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2020. № 27. С. 46–51.

23. Зоріна О. І., Сиволовська О. В. Маркетингова товарна політика : навч. посібник. Харків : УкрДУЗТ, 2021. 190 с. 65

24. Іваненко Л. М., Боєнко О. Ю. Маркетинг : навчальний посібник. Вінниця : Донецький національний університет імені Василя Стуса, 2022. 362 с.

25. Іщенко С. В. Дослідження методів формування товарної політики промислового підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. № 6. URL:http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2021_6_27.

26. Кириченко С. О., Половинка К. І. Принципи формування асортиментної політики. *Агросвіт*. 2021. № 1-2. С. 90–94. URL: 10.32702/2306-6792.2021.1-2.90.

27. Ковальська Л. Л. Економіка підприємства: підручник. Київ: Видавничий дім «Кондор», 2020. 700 с.

28. Кузьминчук Н. В. Теоретичні підходи до розуміння сутності маркетингової товарної політики підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. № 66. С. 149–158. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2019_66_20.

29. Лісений, Є., Дяченко Ю. Управління та шляхи удосконалення маркетингової товарної політики підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. № 32. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-25>.

30. Мартиненко В. П. Методичні підходи до оцінювання управління маркетинговою діяльністю підприємства. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і*

управління. 2018. Т. 29(68). № 5. С. 62–66. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_econ_2018_29%2868%29_5_17.

31. Мартинович Н. О., Горник В. Г., Бойченко Е. Б. Маркетингові дослідження : навчальний посібник. Київ : «Видавництво Людмила», 2021. 323 с.

32. Маркетингова товарна політика: конспект лекцій. – Луцьк: Вид-во КП ІА «Волинський енергософт», 2022. – 104 с.

33. Мельник Л. Г. Економіка і бізнес : підручник / за ред. д.е.н., проф. Л. Г. Мельника, д.е.н., проф. О. І. Карінцевої. Суми: Університетська книга, 2021. 316 с.

34. Менеджмент: підручник / С. Ю. Бірюченко та ін.; під заг. ред. Т. П. Остапчук. Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка». 2021. 856 с.

35. Менеджмент: підручник/М. І. Іванова та ін.; під заг. ред. О. В. Олійник. Житомир : Державний університет «Житомирська політехніка». 2021. 336 с.

36. Олійник А.С., Тургеля Ю.С., Соколовська Ю.Є. Виробничо-маркетингові стратегії антикризового управління. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 19–20. С. 110-116.

37. Павлов К. В., Лялюк А. М., Павлова О. М. Маркетинг: теорія і практика: підручник. Луцьк : СПД Гадяк Жанна Володимирівна, 2022. 408 с.

38. Петруня Ю. Є., Петруня В. Ю. Менеджмент. Практикум: навч. посібник. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2019. 104 с.

39. Процишин Ю. Т. Стратегічний маркетинг: електронний навчальний посібник для студентів спеціальності, ступеня вищої освіти магістр. Тернопіль: ЗУНУ, 2022. 146 с.

40. Процишин Ю., Іванечко Н. Маркетинг : навч. посіб. Тернопіль: ЗУНУ, 2021. 180 с.

41. Сенишин О. С., Кривешко О. В. Маркетинг: навч. посібник. Львів: Львівський національний університет імені Івана Франка, 2020. 347 с.

42. Сербіненко Н., Гергель М. Маркетингова товарна політика виробничого підприємства України. *Економіка та підприємництво. Держава та регіони*. 2007. № 3. С. 220–224.

43. Скібіцький О. М. Організація бізнесу. Менеджмент підприємницької діяльності : навч. посібник. Київ : Кондор, 2020. 912 с.

44. Старостіна А. О. Маркетинг: навчальний посібник. Київ : «НВП «Інтерсервіс», 2018. 216 с.

45. Сумець О. М. Товарна інноваційна політика : навчальний посібник. Київ: «Хай-Тек Прес», 2021. 368 с.

46. Руденко О., Сергієнко О. Сучасні підходи до маркетингової товарної політики, рекламного креативу, мерчандайзингу як запорука ефективного менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2021. № 32.

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

48. Турчіна С. Г. Особливості управління товарною політикою промислового підприємства. URL: http://www.marketinfr.od.ua/journals/2018/19/2018_ukrZ63.pdf.

49. Хринюк О., Ганіч С. Товарна політика підприємства: адаптація товарів до вимог міжнародного ринку. *Економіка та суспільство*. 2022. № 41. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-25>.

50. 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.

51. Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л. Менеджмент: підручник. Тернопіль : ЗУНУ, 2022. 258 с.

52. Череп О. Г., Коцеруба А. В. Формування системи маркетингової товарної політики. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. № 1. С. 320–323.

ДОДАТКИ