МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Кафедра маркетингу та міжнародної логістики

Допущено до захисту

Завідувач кафедри
Саєнсус М.А
_____
(підпис)
“___”_____2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня магістр
зі спеціальності 075 Маркетинг
за освітньою програмою «Маркетинг та міжнародна логістика»

на тему: **«Удосконалення структури товарного асортименту виробничого підприємства ТОВ «Бетонні покриття та технології»**

Виконавець:
студент факультету міжнародної економіки

Сушарник Владислав Олегович
_____

Науковий керівник:
к.е.н., доцент
Тарасова Кристина Ігорівна

_____

Одеса 2025

ЗМІСТ

ВСТУП …… 3

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА УДОСКОНАЛЕННЯ ТОВАРНОГО АСОРТИМЕНТУ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА……. 7

1.1. Маркетингова сутність та особливості управління товарним асортиментом підприємства…… 7

1.2. Методичні підходи до оцінювання ефективності товарного асортименту промислового підприємства…… 17

1.3. Інструменти та принципи управління товарним асортиментом……. 25

Висновки до 1 розділу…… 33

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ТА СТРУКТУРИ ТОВАРНОГО АСОРТИМЕНТУ ТОВ «БЕТОННІ ПОКРИТТЯ ТА ТЕХНОЛОГІЇ»……. 35

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Бетонні покриття та технології»…… 35

2.2. Характеристика маркетингової діяльності та товарного асортименту підприємства…… 45

2.3. Аналіз маркетингового середовища товариства……. 57

Висновки до 2 розділу…… 66

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ТОВАРНОГО АСОРТИМЕНТУ ТОВ «БЕТОННІ ПОКРИТТЯ ТА ТЕХНОЛОГІЇ»……. 69

3.1. Оптимізація структури асортименту продукції ТОВ «Бетонні покриття та технології»…… 69

3.2. Цифровий маркетинг як інструмент формування структури товарного асортименту підприємства…… 84

Висновки до 3 розділу……..... 95

ВИСНОВКИ ……...……... 97

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ……. 100

ВСТУП

Формування ефективної асортиментної політики є одним із ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах динамічного ринкового середовища. Сучасний ринок характеризується посиленням конкуренції, зростанням вимог споживачів до якості продукції, розвитку сервісу та гнучкості пропонування. У таких умовах підприємства змушені не лише підтримувати оптимальну структуру товарного портфеля, але й постійно переглядати його, удосконалюючи асортимент відповідно до змін попиту, технологічних можливостей та економічної доцільності.

Значущість правильного управління асортиментом підкреслюється у працях провідних вітчизняних і зарубіжних дослідників. Так, Н. С. Кубишина акцентує увагу на необхідності адаптації асортиментної політики до сучасних умов господарювання та підвищення її гнучкості в умовах конкуренції

М. М. Поліненко наголошує на важливості пошуку оптимальної моделі управління асортиментом, яка дозволяє підприємству збалансувати виробничі можливості та ринкові вимоги, мінімізуючи ризики і підвищуючи результативність діяльності . У свою чергу, С. М. Бондаренко підкреслює роль удосконалення асортиментної політики у зростанні ефективності товарної політики підприємства та задоволенні потреб споживачів у мінливих ринкових умовах.

Важливий внесок у розвиток наукової думки щодо системності товарної політики роблять і відомі маркетологи. Зокрема, Ф. Котлер та К. Л. Келлер розглядають товарну політику як стратегічний інструмент управління, що охоплює розроблення продукту, позиціонування, управління портфелем товарів, аналіз рентабельності та прогнозування ринкових змін, що робить управління асортиментом комплексною і довгостроковою функцією бізнесу

М. І. Белявцев у своїх працях підкреслює важливість взаємопов’язаності товарної політики з виробничими можливостями підприємства, логістичною

підтримкою та конкурентним середовищем, що визначає стратегічні межі формування асортименту

Актуальність проблеми управління товарним асортиментом особливо посилюється в умовах сучасних трансформацій українського ринку будівельних матеріалів. Після початку масштабної відбудови країни відбувається стрімке збільшення попиту на будівельні матеріали, зокрема бетонні розчини та вироби, що створює гостру потребу в оптимізації товарного портфеля підприємств цього сектору. Підприємства галузі стикаються з необхідністю оперативного реагування на зміни попиту, підвищенням вимог до якості продукції, необхідністю модернізації виробництва та впровадження інновацій, що безпосередньо впливає на структуру асортименту.

У наукових працях А. А. Мазаракі та О. В. П'янкової наголошується на тому, що ефективне управління товарним асортиментом є важливим чинником підтримання ринкових позицій підприємства, адже дозволяє задовольняти потреби різних сегментів споживачів, оптимізувати витрати та збільшувати прибутковість діяльності. Ю. А. Ефімова відзначає, що асортиментна політика є ключовою складовою стратегічного управління підприємством, оскільки впливає на його фінансові, маркетингові та операційні результати.

Таким чином, складність сучасних ринкових процесів, потреба підприємств адаптуватися до мінливих умов господарювання та важливість використання науково обґрунтованих підходів до формування асортиментної політики визначають актуальність обраної теми дослідження. Дослідження удосконалення структури товарного асортименту, з урахуванням ринкових тенденцій, фінансових можливостей та потреб споживачів, є необхідною умовою підвищення ефективності діяльності підприємств та їх конкурентоспроможності на будівельному ринку України.

Метою даної роботи є комплексне дослідження особливостей формування та управління товарним асортиментом підприємства, а також розроблення практичних рекомендацій щодо його удосконалення з метою

підвищення конкурентоспроможності та ефективності діяльності ТОВ «Бетонні покриття та технології».

Для досягнення поставленої мети необхідно виконати такі завдання:

- розкрити маркетингову сутність товарного асортименту та проаналізувати теоретичні підходи до його формування й управління на виробничому підприємстві;

- систематизувати існуючі методичні підходи та інструменти оцінювання ефективності товарного асортименту промислових підприємств;

- визначити та узагальнити основні принципи й інструменти управління товарним асортиментом, що використовуються у сучасній практиці маркетингового менеджменту;

- надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «Бетонні покриття та технології» та визначити ключові особливості його діяльності, що впливають на формування асортиментної політики;

- проаналізувати сучасний стан, динаміку та структуру товарного асортименту підприємства, визначити проблемні зони та сильні сторони його формування;

- дослідити зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства;

- розробити практичні пропозиції щодо удосконалення структури товарного асортименту підприємства, спрямовані на підвищення його конкурентоспроможності та відповідності ринковому попиту;

- обґрунтувати економічну ефективність запропонованих заходів, визначити очікувані результати їх реалізації та вплив на фінансовий стан підприємства.

Об’єктом дослідження є процес формування та управління товарним асортиментом виробничого підприємства ТОВ «Бетонні покриття та технології».

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні засади удосконалення структури товарного асортименту підприємства, а також інструменти та підходи до підвищення ефективності асортиментної політики.

Методи дослідження. У дослідженні застосовано комплекс теоретичних і прикладних методів, що забезпечили всебічне вивчення процесу формування та удосконалення товарного асортименту підприємства. До теоретичних методів належали аналіз науково-методичної літератури, нормативних матеріалів та внутрішньої документації ТОВ «Бетонні покриття та технології», що дало можливість узагальнити підходи до управління асортиментною політикою та визначити ключові характеристики товарного портфеля підприємства. Прикладні методи включали економічний та фінансовий аналіз, що дозволив оцінити динаміку показників діяльності підприємства; методи портфельного аналізу (зокрема BCG), що дали змогу визначити ефективність окремих товарних груп; PEST-аналіз для виявлення впливу чинників зовнішнього середовища; а також метод багатокутника конкурентоспроможності, який дав можливість порівняти позиції підприємства з основними конкурентами ринку. Крім того, були використані розрахункові методи для оцінки економічної ефективності запропонованих заходів з удосконалення товарного асортименту.

Інформаційну базу дослідження склали наукові видання, фахові статті, статистичні матеріали, нормативні документи, а також внутрішня звітність та аналітичні дані ТОВ «Бетонні покриття та технології».

Практична цінність роботи полягає в тому, що запропоновані рекомендації щодо вдосконалення асортиментної політики та інструментів збуту можуть бути безпосередньо застосовані підприємством для підвищення конкурентоспроможності та покращення результатів господарської діяльності.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел, який налічує 52 найменування. Загальний обсяг становить 103 сторінки друкованого тексту, робота містить 12 таблиць та 9 рисунків, що забезпечує наочність і комплексність проведеного дослідження.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА УДОСКОНАЛЕННЯ ТОВАРНОГО АСОРТИМЕНТУ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Маркетингова сутність та особливості управління товарним асортиментом підприємства

У сучасній економіці, що характеризується швидкими темпами розвитку виробництва та постійним удосконаленням товарного асортименту, умови ведення бізнесу стають дедалі складнішими. Це зумовлює необхідність активного впровадження принципів маркетингового менеджменту у практику діяльності підприємств. Для виробничих компаній особливо важливо розробляти й реалізовувати результативну товарну маркетингову політику, адже вона виступає невід'ємною частиною механізму забезпечення довгострокової стабільності та формування конкурентних переваг.

Водночас ефективність такої політики значною мірою визначається якістю контролю за структурою асортименту й товарною номенклатурою, що є складовими асортиментної політики підприємства. Формування пріоритетів у цій сфері потребує створення дієвої системи менеджменту, важливою ланкою якої виступає теоретико-методичний інструментарій ситуаційного контролю товарного пропонування виробничої організації.

Товарна маркетингова політика має багатовимірний характер і реалізується у кількох взаємопов'язаних напрямах. Центральне місце в цьому процесі займає управління асортиментом та номенклатурою продукції, що здійснюється в межах формування товарного пропонування підприємства. Аналіз наукових джерел за даною проблематикою дав змогу окреслити ключові завдання й особливості асортиментної політики (табл. 1.1). Головна її мета полягає у максимально повному задоволенні потреб споживачів шляхом своєчасного забезпечення ринку необхідними групами товарів за раціонального використання ресурсів виробника.

Таблиця 1.1

Наукові підходи до розкриття змісту асортиментної політики

Автор	Визначення
Кубишина Н. С.	Асортиментна політика – це політика, спрямована на формування оптимального товарного портфелю в умовах реальних ринків
Маслакова Н. Д.	Асортиментна політика підприємства – це сукупність заходів із визначення та управління номенклатурою товарів (вироблених і реалізованих), підтримання їх конкурентоспроможності, та оптимізація обсягу і структури асортименту відповідно до цілей підприємства.
Поліненко М. М.	Стратегічне формування асортименту товарів, яке відповідає потребам цільової аудиторії та внутрішнім завданням компанії.
Бондаренко С. М.	Асортиментна політика – це процес визначення, формування й підтримки оптимальної структури товарів, які підприємство виробляє або продає, з урахуванням поточних та перспективних цілей організації.
Касич К. О.	Асортиментна політика – це система стратегічних рішень підприємства щодо складу товарів та їх різновидів, що мають враховувати запити споживачів, ресурси виробника та конкурентне середовище.
Галета А. С.	Асортиментна політика – напрям маркетингової діяльності, який охоплює визначення, модифікацію та підтримку структури асортименту товарів (груп, марок, видів) з метою максимального задоволення потреб ринку й підвищення ефективності підприємства.
Дичківська О. О.	Асортиментна політика підприємства – комплекс заходів і правил, які регулюють вибір товарів, їх різноманітність і обсяги, з урахуванням поточного і прогнозованого попиту, економічних можливостей та стратегії розвитку.
Буряк Р. Ю.	Асортиментна політика – це спланований підхід до управління номенклатурою продукції, що включає аналіз потенціалу товарів, життєвих циклів та конкурентних переваг, щоб підприємство могло формувати оптимальну товарну пропозицію.
Мазаракі А. А., П’янкова О. В.	Асортиментна політика – це рекомендації щодо формування асортименту підприємства відповідно до цільового ринку, а також планування його подальшого розвитку та оптимізації, виходячи з можливостей маркетингового середовища й потенційних ризиків.
Частирна Т. М.	Під асортиментною політикою розуміють встановлення певного порядку або правил, що визначають принципи виробництва та управління асортиментом, забезпечення конкурентоспроможності товарів і вибір найдоцільнішого сегмента ринку для їх реалізації.
Ефімова Ю.	Асортиментна політика передбачає визначення номенклатури виробів і товарів, які випускає та продає підприємство, на основі власних ресурсів, можливостей постачальників і партнерів, потреб ринку, рівня ризиків, сезонності попиту, обсягів торгівлі й тенденцій цін.

Джерело: систематизовано автором за [1-11]

Аналіз наявних наукових підходів показує, що всі автори розглядають асортиментну політику як процес формування та підтримання оптимальної

структури товарного набору. Незалежно від відмінностей у деталях, у визначеннях простежується спільний акцент на врахуванні ринкових чинників – попиту, потреб споживачів, конкуренції, тенденцій цін і сезонності. Також підкреслюється залежність рішень від ресурсних можливостей підприємства, наявності постачальників і партнерів, що робить асортиментну політику невід'ємною складовою стратегічного управління. Обов'язковим елементом є управлінські процедури контролю, планування та оптимізації, які забезпечують гнучкість та довгострокову конкурентоспроможність.

Відмінності між підходами полягають переважно у ступені деталізації та зміщенні акцентів. Деякі автори наголошують на стратегічному проєктуванні та довгострокових цілях, інші детальніше описують конкретні чинники – ризики, сезонність, вплив постачальників, або роблять акцент на внутрішніх процедурах управління. Є й підходи, де основна увага приділяється зовнішньому маркетинговому середовищу та оцінці потенційних загроз [12].

З урахуванням узагальнення різних точок зору асортиментну політику можна визначити як стратегічно обґрунтовану систему управлінських рішень і дій, спрямовану на формування, підтримання та оптимізацію структури товарного асортименту з урахуванням ринкового попиту, конкурентного середовища, ресурсних можливостей виробника та довгострокових цілей розвитку підприємства.

З урахуванням проведеного узагальнення логічно перейти до розгляду критеріїв ефективності товарного асортименту. Для виробничого підприємства доцільним вважається такий набір продукції, який забезпечує раціональне завантаження виробничих потужностей, сприяє отриманню запланованого прибутку та підвищує загальну результативність господарської діяльності. З позиції споживачів ефективним є той асортимент, який максимально відповідає їхнім актуальним потребам і очікуванням.

Вивчення наукових публікацій дає змогу визначити основні завдання асортиментної політики. Серед них – нарощування обсягів реалізації шляхом удосконалення структури товарного набору, забезпечення стабільного

прибутку та фінансової стійкості підприємства, формування конкурентних переваг завдяки привабливій пропозиції, розширення кола споживачів і вихід на нові ринки, зниження витрат виробництва через оптимізацію асортименту, а також раціональне використання виробничих ресурсів.

Ключовими елементами асортиментної політики виступають товарна одиниця, асортимент і номенклатура продукції. Товарна одиниця – це окремий продукт зі своїми споживчими характеристиками (назва, ціна, дизайн, якість тощо), що вирізняє його серед інших позицій. Продуктова лінійка являє собою групу товарів з однаковим призначенням або під однією торговою маркою, які виробляються певним підприємством. Номенклатура продукції – це впорядкований перелік усіх асортиментних груп і товарних одиниць, що випускаються виробником.

Для характеристики номенклатури зазвичай використовують низку показників. Ширина відображає кількість асортиментних груп, глибина – число товарних позицій у кожній групі, насиченість – загальну кількість товарних одиниць у всьому переліку, а гармонійність показує ступінь взаємної відповідності товарів різних груп за призначенням, технологією чи рівнем якості. Додатково оцінюють стабільність, що характеризує сталість або зміну повноти й ширини асортименту з часом, та оновлюваність, яка відображає здатність асортименту задовольняти змінні потреби завдяки появі нових продуктів. Управління цими параметрами дозволяє підприємству досягати конкретних маркетингових і виробничих цілей та краще пристосовуватися до динаміки ринкового середовища.

Аналізуючи товарну маркетингову політику виробничого підприємства, доцільно зосереджувати увагу на характеристиках випущеної продукції, оскільки саме асортимент надає найбільш повну та конкретну інформацію про діяльність компанії як номенклатурника. Це дає змогу глибше дослідити структуру виробництва і виявити резерви його вдосконалення. У сучасній науковій літературі категорія «управління» розглядається крізь різні наукові

підходи, що відображають різні акценти у визначенні змісту цього поняття (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Порівняльний огляд підходів до визначення поняття «управління»

Автор	Визначення
Друкер П.	Сукупність процесів планування, організації, мотивації та контролю, які забезпечують досягнення поставлених цілей у діяльності підприємства.
Мінцберг Г.	Особливий вид управлінської діяльності, що перетворює неорганізовані дії на цілеспрямовану та продуктивну взаємодію колективу.
Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф.	Систематичний процес впливу на об’єкт з метою досягнення визначених результатів.
О. Виханський	Цілеспрямована діяльність, спрямована на зміну стану об’єкта управління відповідно до зовнішніх умов і поставлених завдань.
Файоль Г.	Узгоджена сукупність взаємопов’язаних дій, організованих на основі зворотного зв’язку, спрямованих на підтримання або поліпшення функціонування керованого об’єкта.
Мочерний С.В.	Процес впливу на людей і ресурси для підтримання стабільності або переходу системи з одного стану до іншого відповідно до визначених цілей.
Шумпетер Й.	Механізм координації дій і ресурсів, який забезпечує досягнення цілей організації шляхом узгодження завдань і засобів їх реалізації.

Джерело: систематизовано на основі [15-21]

Узагальнення різних наукових підходів до трактування поняття «управління» показує, що всі вони розглядають його як цілеспрямований процес впливу на об’єкт для досягнення визначених результатів. Спільними рисами є акцент на плануванні, організації, мотивації та контролі, що забезпечують упорядкування дій і координацію ресурсів. У кожному підході підкреслюється необхідність взаємодії суб’єкта й об’єкта управління та орієнтація на досягнення певних цілей або перетворення вихідного стану системи.

Відмінності між визначеннями стосуються глибини деталізації та акцентів. Одні автори зосереджують увагу на перетворювальній функції управління та його здатності робити діяльність колективу продуктивною, інші

– на механізмах стабілізації чи адаптації системи до зовнішніх умов, ще інші – на процедурній стороні процесу та ролі зворотного зв'язку.

Беручи до уваги спільні та відмінні риси, управління можна визначити як цілеспрямовану та системну діяльність суб'єкта, що передбачає планування, організацію, мотивацію й контроль для впорядкування дій і ефективного використання ресурсів з метою досягнення стратегічних і тактичних цілей розвитку підприємства.

Дослідження показало, що процес управління має низку характерних ознак. Передусім управління являє собою цілеспрямований вплив на певний об'єкт, який здійснюється для досягнення визначених результатів, зокрема для підтримання його стабільності та функціональної придатності. Наслідком управлінського впливу виступає зміна стану або поведінки об'єкта. У контексті виробничого підприємства управління асортиментом реалізується через прийняття рішень за кількома ключовими напрямами: формування переліку товарних груп (типи, підвиди, марки), визначення оптимального співвідношення базових моделей і їхніх модифікацій, а також регулювання частки продукції на ринку з урахуванням стадій її життєвого циклу. Управління асортиментом продукції виступає комплексом взаємопов'язаних процесів, що проходять послідовно через кілька етапів (рис. 1.1).

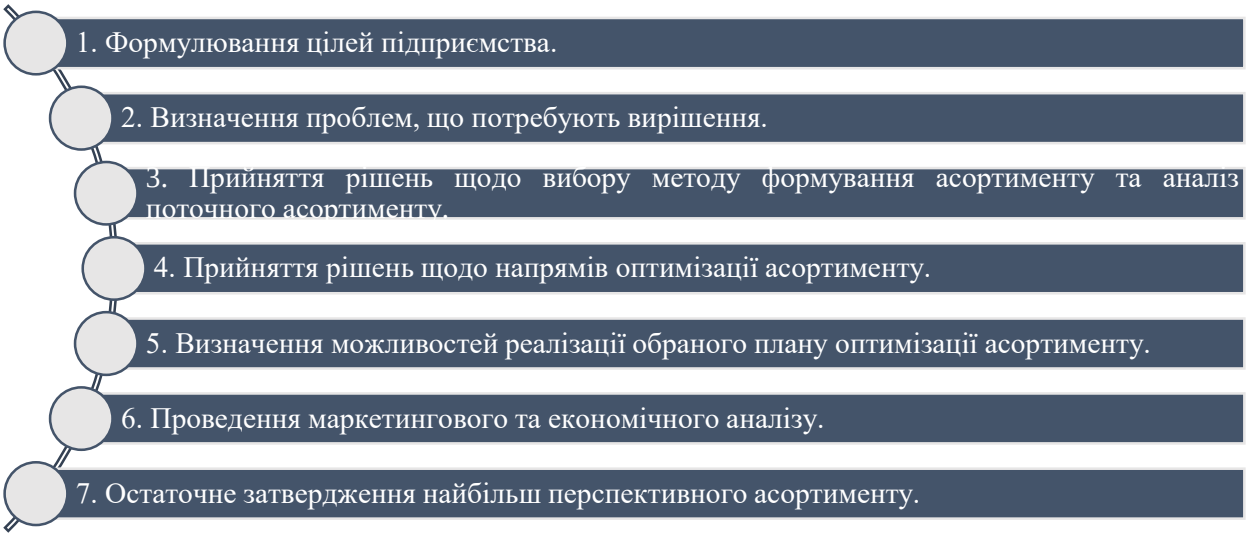


Рис. 1.1 Етапи формування товарного асортименту

Джерело: [22-23]

Після формулювання цілей та виявлення ключових проблем підприємства ухвалюється рішення щодо формування комплексу планів реалізації (табл. 1.3). Вибір конкретного підходу залежить від особливостей внутрішнього та зовнішнього середовища компанії, таких як характеристики продукції, ринкова кон'юнктура чи наявні виробничі ресурси. При цьому важливо оцінювати діяльність підприємства в цілому, щоб забезпечити узгодженість усіх підрозділів.

Таблиця 1.3

Підходи до формування асортименту продукції виробничого підприємства

Група підходів	Приклади методів	Основні критерії оцінювання
Методи дослідження споживчих переваг	Модель Розенберга	Мотиваційні чинники вибору товару споживачем
	Методи багатофакторного порівняння	Рівень технологічності, цінові параметри, конкурентоспроможність, маркетингові витрати тощо
	Порівняння запланованого та фактичного профілю	Співвідношення реального та очікуваного попиту
	Модель «еталонної точки»	Визначення найбільш привабливої комбінації характеристик продукту
Методи економічного аналізу	ABC–XYZ аналіз	Обсяги витрат, прибутковість, рівень продажів
	Оцінювання товарного портфеля за Діббі-Сімкіним	Динаміка збуту та виробничих витрат (враховуються лише змінні витрати)
	Матриця Маркон	Показники валового і маржинального прибутку, граничні доходи по окремих товарних позиціях
	Лінійне програмування	Максимізація обсягу випуску, прибутку, мінімізація собівартості
Методи портфельного аналізу	Матриця BCG	Співвідношення частки ринку та темпів його зростання
	Матриця McKinsey	Стратегічна привабливість ринку та конкурентні позиції підприємства
	Модель конкуренції М. Портера	Частка ринку, рентабельність, рівень конкурентного тиску
	Матриця товар–ринок І. Ансоффа	Комбінація напрямів розвитку продукції та ринків збуту

Джерело: систематизовано за [24-26]

Методи дослідження споживчих уподобань спрямовані на виявлення прихованих потреб клієнтів, визначення їхніх мотивацій і поведінкових

моделей за допомогою спеціальних критеріїв оцінки. Економічний підхід дає змогу кількісно оцінити об’єкт дослідження за допомогою математичних та аналітичних інструментів і на основі отриманих результатів розрахувати параметри, необхідні для проектування оптимальної структури товарного асортименту виробничого підприємства.

Методи портфельного аналізу дають змогу дослідити ключові складові товарного асортименту та сформувати найбільш прибуткові товарні групи на основі показників, що відображають результати діяльності підприємства за певний період. Кожен із підходів до формування асортиментної структури має свої сильні та слабкі сторони, тому для підвищення точності результатів доцільно поєднувати кілька методик із різних груп.

Після вибору підходу до формування асортименту й проведення аналізу наявного товарного набору визначаються подальші напрями його оптимізації. Обрані результати можуть застосовуватися як окремо, так і в комбінації, залежно від попереднього аналізу, стратегічних завдань та поточного стану підприємства. На наступному етапі оцінюється можливість реалізації обраного плану, зокрема проводиться аналіз виробничих потужностей, ресурсного забезпечення та фінансового потенціалу.

Далі виконується маркетингове й економічне оцінювання запропонованих змін. Маркетинговий аналіз визначає рівень попиту та перспективи розвитку ринку, а економічний дозволяє спрогнозувати рентабельність продукції та очікуваний прибуток підприємства. Остаточне затвердження асортименту здійснюється після підтвердження ефективності запропонованих заходів за результатами комплексного аналізу. При цьому управління асортиментом не завершується на етапі затвердження: у процесі реалізації планів регулярно контролюється результативність товарного набору, оцінюється його відповідність цілям підприємства та проводяться необхідні коригування.

Управління асортиментом є ключовим напрямом маркетингової товарної політики підприємства та виступає багатоступеневим процесом, спрямованим

на оптимізацію товарної пропозиції відповідно до стратегічних цілей і ресурсних можливостей компанії. У межах асортиментної політики цей процес передбачає активне застосування різноманітних методів формування та аналізу асортименту для вирішення практичних завдань, серед яких визначення набору товарних груп і марок, встановлення оптимальних співвідношень між базовими моделями та їх модифікаціями, а також оцінювання позицій продукції на різних стадіях її життєвого циклу.

Для реалізації цих завдань використовуються різні підходи: методи виявлення споживчих уподобань, що допомагають дослідити потреби клієнтів і мотиваційні фактори їх вибору; економічні методи, які дають змогу визначати витрати, прибутковість та ефективність виробництва; портфельні інструменти, що дозволяють оцінювати конкурентоспроможність окремих товарів і груп, розподіляти ресурси між ними та формувати збалансований товарний портфель. Поєднання цих методик забезпечує комплексний підхід до управління асортиментом і дає можливість своєчасно коригувати товарну структуру відповідно до змін ринкової кон’юнктури та споживчого попиту.

Сучасні ринкові умови та постійні економічні зміни вимагають від підприємств високої результативності маркетингових дій. Маркетингова політика розглядається як цілісна економічна система, ефективність якої залежить від якості взаємодії з бізнес-партнерами, конкурентами, посередниками та державними структурами. За умов ризику й невизначеності саме налагоджена система збуту допомагає узгоджувати інтереси підприємства з потребами зовнішнього середовища. Основна мета маркетингу полягає у пропозиції товарів, здатних максимально задовольняти потреби споживачів. Для досягнення цього завдання застосовують інструменти комплексу маркетингу, серед яких ключове значення має товар, адже саме його характеристики визначають рівень задоволення попиту.

Формування товарного асортименту базується на класифікації продукції та виборі цільових сегментів ринку. Асортимент являє собою набір однотипних товарів, які групуються за функціональними властивостями,

ціною, особливостями збуту чи споживчими характеристиками. Номенклатура продукції охоплює широкий перелік асортиментних груп, що створює основу для ефективного поєднання виробничих можливостей і ринкових потреб. Практика свідчить, що введення нових позицій в асортимент найчастіше вимагає освоєння нових технологій або вдосконалення виробничих процесів.

Процес прийняття рішень щодо включення нових товарів до асортименту зазвичай включає такі основні етапи (рис. 1.2):

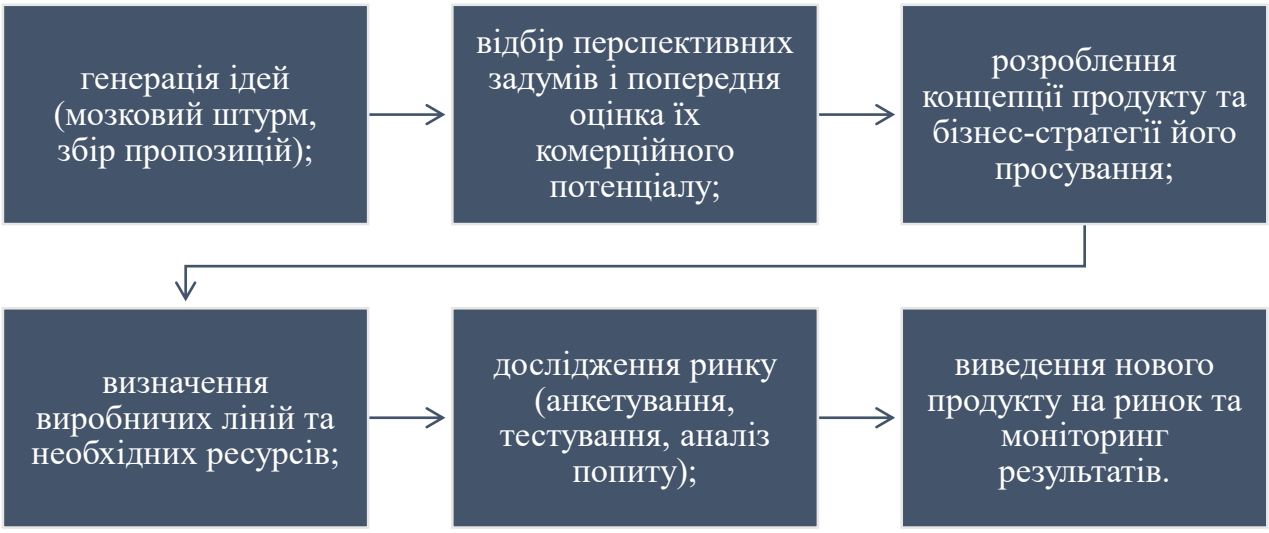


Рис. 1.2. Процес прийняття рішень щодо включення нових товарів до асортименту

Джерело: сформовано за [27-29]

Особливе значення має продуктова диверсифікація – різновид асортиментної стратегії, за якої підприємство розширює або змінює перелік продукції, освоює нові види виробництва чи поєднує декілька напрямів діяльності для зміцнення ринкових позицій. Модифікація товарів може стосуватися поліпшення їхніх споживчих властивостей, розширення сфер використання, зміни дизайну, упаковки чи інших характеристик, що дозволяє підприємству адаптуватися до змін попиту та відкривати нові сегменти ринку.

Під час оновлення асортименту необхідно враховувати низку факторів: наявність невикористаних виробничих резервів, можливість використання побічної продукції, баланс попиту й пропозиції, а також ризики, пов’язані з технологічними змінами та витратами на збут. Практика свідчить, що значна частина нових товарів не проходить перше ринкове випробування, тому попередні маркетингові дослідження є вирішальним інструментом для подальшого планування виробничих програм. Скорочення або оновлення асортименту виступає дієвим засобом конкурентної боротьби та дозволяє зосередити ресурси на найбільш перспективних напрямках. Упровадження асортиментних концепцій і програм забезпечує тісну взаємодію систем управління виробництвом і збутом та сприяє постійному вдосконаленню товарної структури підприємства.

1.2. Методичні підходи до оцінювання ефективності товарного асортименту промислового підприємства

Оцінювання ширини та глибини товарного асортименту зазвичай проводиться у вигляді узагальнених таблиць або схем, що робить процес наочним і зручним за умови помірної різноманітності продукції. Проте зі зростанням кількості позицій та складності структури асортименту така прозорість поступово знижується. Традиційні діаграмні або табличні форми подання інформації залишаються корисними для маркетингових досліджень, коли потрібно сформувати загальні орієнтири для розвитку асортименту, але вони не завжди придатні для глибокого аналітичного опрацювання великих масивів даних.

Класичні показники – широта, глибина, насиченість і гармонійність асортименту – дають лише якісну характеристику товарної структури. Для стратегічного планування та розробки асортиментної політики промислового підприємства важливо доповнити їх кількісними індикаторами, які дозволяють відстежувати стан і динаміку змін основних параметрів. З цією метою

пропонуються спеціальні коефіцієнти, що забезпечують більш точне вимірювання (рис. 1.3):

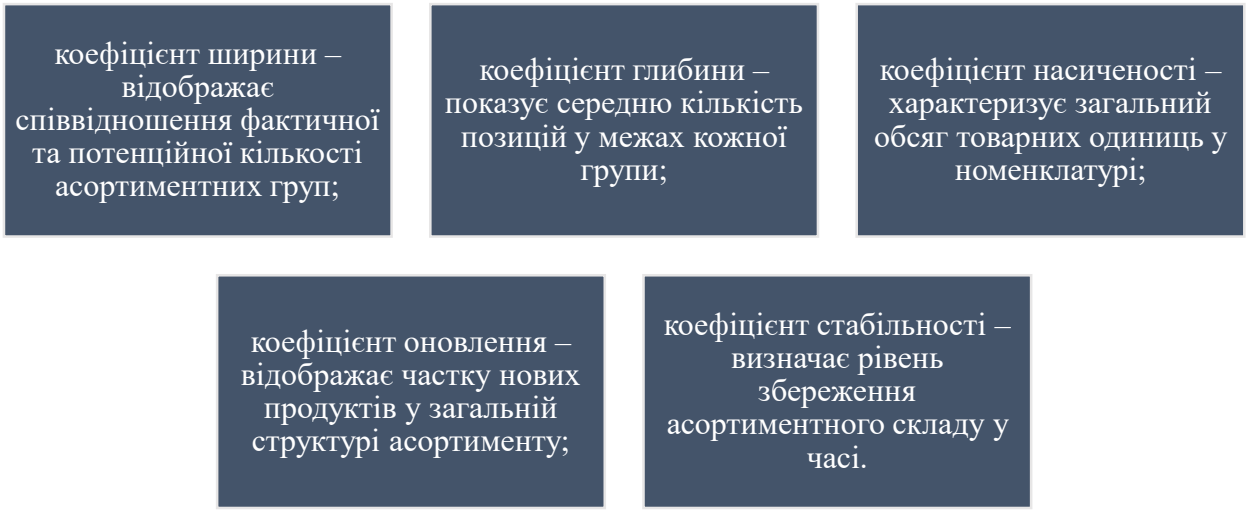


Рис. 1.3. Коефіцієнти вимірювання параметрів асортименту

Джерело: сформовано на основі [30-31]

Використання цих показників у межах методичних підходів до оцінювання ефективності товарного асортименту промислового підприємства дає змогу комплексно оцінювати його розвиток, своєчасно виявляти тенденції та приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо подальшої оптимізації асортиментної політики.

Коефіцієнт ширини асортименту визначається як відношення фактичної кількості асортиментних груп підприємства до максимально можливої кількості таких груп, характерної для всієї галузі. Цей показник відображає ступінь охоплення підприємством повного спектра продукції на ринку та дає уявлення про рівень його спеціалізації або, навпаки, універсальності товарної пропозиції. Чим ближче значення коефіцієнта до 1, тим ширшим і різноманітнішим є асортимент, а за значення понад 0,6 його можна вважати достатньо широким і збалансованим. Показник доцільно розраховувати для компанії загалом, оскільки він показує, наскільки підприємство наближається до потенційного максимального охоплення галузевого ринку. Високе значення коефіцієнта також сигналізує про можливість оптимізації прибутковості

шляхом вилучення менш ефективних товарів без втрати асортиментної різноманітності.

Коефіцієнт глибини асортименту обчислюється як співвідношення фактичної кількості товарних позицій у певній групі до їх базового рівня, визначеного для цієї ж групи. Показник демонструє зміни глибини асортименту порівняно з попередніми періодами та дає змогу оцінити, наскільки різноманітними є модифікації всередині кожної товарної категорії. Значення коефіцієнта може бути як меншим, так і більшим за одиницю: перевищення 1 свідчить про розширення пропозиції, нижче 1 – про її звуження, а наближення до 1 означає стабільність. Збільшення глибини асортименту відкриває нові можливості для збуту завдяки індивідуалізованим і спеціалізованим модифікаціям продукції, здатним точніше відповідати потребам різних груп споживачів. У разі обмежень виробничих ресурсів або зниження платоспроможного попиту підприємство може навмисно скорочувати кількість модифікацій, зосереджуючи ресурси на найбільш конкурентоспроможних та прибуткових товарах.

Коефіцієнт насиченості асортименту визначається як співвідношення фактичного рівня заповнення товарної лінії підприємства до її базового рівня. Цей показник розраховується для компанії в цілому й відображає зміни в динаміці параметрів насичення асортименту за певний період. Діапазон значень та принцип їх інтерпретації аналогічні до коефіцієнта глибини: перевищення одиниці свідчить про розширення товарного наповнення, значення нижче одиниці – про його скорочення, а показник, близький до 1, сигналізує про стабільність пропозиції.

Коефіцієнт стабільності асортименту розраховується як відношення кількості позицій, які демонструють позитивну тенденцію до зростання попиту, до загальної кількості товарів у межах компанії або окремої асортиментної групи з урахуванням показників поточного та попереднього року. Цей індикатор показує, наскільки стабільно підприємство утримує або

збільшує попит на свою продукцію, та допомагає виявити товари з високим потенціалом довгострокових продажів.

Коефіцієнт оновлення асортименту обчислюється як частка нових товарних позицій у загальному обсязі асортименту (або окремої групи) за певний рік. Він відображає активність підприємства у створенні нових видів продукції та впровадженні інноваційних рішень у виробництво. Вищі значення цього показника свідчать про здатність компанії швидко реагувати на зміни ринкових умов, освоювати нові сегменти та підтримувати конкурентоспроможність за рахунок постійного оновлення товарного портфеля.

Застосування кількісних методів аналізу дає змогу визначити оптимальний склад товарного асортименту та своєчасно коригувати його структуру. Регулярна оцінка номенклатури та параметрів асортименту з використанням таких показників, як коефіцієнти ширини, глибини, насиченості, стабільності та оновлення, дозволяє відстежувати стан і динаміку розвитку товарного портфеля. Ці метрики не лише характеризують різноманітність і наповненість асортименту, а й відображають тенденції попиту, рівень оновлення продукції та ступінь впровадження нових товарів у виробництво.

Такий підхід допомагає виявити сильні та слабкі сторони асортиментної політики підприємства, своєчасно помічати проблеми ефективності й визначати напрями для удосконалення. На основі отриманих результатів можна розробляти заходи щодо оптимізації структури товарного асортименту, підвищення прибутковості та зміцнення конкурентних позицій компанії.

При цьому фінансові та економічні показники, які використовуються для аналізу, різняться за змістом, методиками розрахунку та інформаційною базою. Залежно від кваліфікації аналітиків, наявних ресурсів і конкретних завдань можуть застосовуватися різні групи індикаторів, наприклад:

- прибутковість та рентабельність окремих товарів або груп, що дозволяє оцінити їхній внесок у фінансовий результат;

- частка ринку та темпи зростання збуту, які характеризують конкурентоспроможність позицій; витрати на виробництво і збут, що відображають економічну доцільність збереження певних товарів у портфелі;
- коефіцієнти оновлення і стабільності, які демонструють здатність підприємства оновлювати продукцію та утримувати попит [32, с. 389].

Використання такої комплексної системи оцінювання дозволяє не лише визначати оптимальний асортимент, а й розробляти дієві рішення щодо його розширення або скорочення залежно від ринкових тенденцій та стратегічних цілей підприємства.

Для поглибленого аналізу ефективності товарного асортименту важливо не лише оцінювати його структуру та динаміку розвитку, а й досліджувати фінансові результати, які він формує. Одним із ключових показників, що безпосередньо відображає успішність асортиментної політики, є дохід від реалізації товарів і послуг. Саме обсяги продажів дають змогу оцінити як загальну результативність роботи підприємства, так і дієвість обраної маркетингової стратегії за певний період [33]. Дохід від реалізації часто слугує базою для розрахунку інших фінансових індикаторів, а аналіз його структури допомагає визначити внесок кожної групи продукції у формування прибутку та виявити відхилення від запланованих показників.

Для детального дослідження ролі окремих товарів у загальному обсязі продажів доцільно застосовувати ABC-аналіз, який ґрунтується на принципі Парето «20/80». Суть методу полягає в тому, що приблизно 20 % товарних позицій забезпечують близько 80 % обсягу реалізації чи прибутку. У ході дослідження всі продукти поділяють на три категорії:

- група А – найважливіші позиції, що формують основну частину доходу та потребують особливої уваги у плануванні маркетингових заходів, управлінні запасами та контролі витрат;
- група В – товари із середнім рівнем внеску, які можуть перейти як у вищу, так і в нижчу категорію залежно від змін ринкової ситуації чи управлінських рішень;

- група С – продукція з мінімальним впливом на загальний результат, яка найчастіше підлягає скороченню або вилученню з асортименту.

Завдання маркетолога полягає не лише у фіксації поточного розподілу товарів за групами, а й у виявленні причин такого стану та пошуку перспективних позицій. Наприклад, серед товарів категорії С можуть бути новинки, які за умови додаткової фінансової чи рекламної підтримки здатні перейти до групи А, тоді як окремі продукти групи А можуть поступово втрачати привабливість і потребувати своєчасної заміни або оновлення. Такий підхід дозволяє оптимізувати структуру асортименту, спрямувати ресурси на найбільш рентабельні напрями та підвищити загальну конкурентоспроможність підприємства.

Якщо для оптимізації товарного асортименту орієнтуватися лише на показник виручки від реалізації, він дає лише загальне уявлення про масштаби діяльності підприємства і не дозволяє повною мірою оцінити ефективність окремих позицій. Продажі відображають обсяги обороту, але не розкривають їхню економічну доцільність, тому використовувати тільки цей критерій для прийняття управлінських рішень недостатньо.

Більш інформативним є показник прибутку, який дозволяє визначити внесок кожного продукту у фінансовий результат компанії та порівняти привабливість різних товарних позицій. Його також можна аналізувати за допомогою АВС-методу, що допомагає виділити товари, які забезпечують найбільшу частку прибутку. Водночас варто враховувати, що максимізація прибутку може бути наслідком не лише успішного управління збутом, а й значних інвестицій у виробництво або просування товарів, тому цей показник не завжди відображає реальну ефективність продажів. Крім того, зростання обсягів реалізації інколи супроводжується прихованим підвищенням витрат на виробництво та логістику, що може знижувати загальну результативність [34].

Ще точнішу оцінку дає показник рентабельності продукції, який співвідносить отриманий прибуток із витратами на виробництво чи закупівлю. Для підприємств, що поєднують виробництво і збут, важливо розраховувати

рентабельність основних видів продукції, аби визначити, у яких напрямах доцільно розвивати асортимент. Надалі стратегія формування асортименту має передбачати збільшення частки високорентабельних товарів, що забезпечують стійке зростання як прибутку, так і обсягів реалізації [35, с. 258].

Приймаючи рішення про оптимізацію товарної структури, слід комплексно враховувати продажі, прибуток, рівень рентабельності та сезонні коливання попиту, щоб отримати об’єктивну картину ефективності кожної товарної позиції та уникнути помилкових управлінських рішень.

Перевагою показників обсягів продажів, прибутку та рентабельності є простота їхнього розрахунку, що робить ці метрики зручним інструментом для попереднього аналізу ефективності асортименту. Отримані значення дають змогу швидко ухвалювати базові рішення щодо оптимізації товарного портфеля. Наприклад, якщо результати ABC-аналізу показують, що певні позиції потрапляють до групи «С», це свідчить про їх низьку прибутковість або надмірне використання торговельних площ. За відсутності взаємозалежності з іншими товарами такі продукти можуть стати кандидатами на часткове або повне вилучення з асортименту, що дозволить ефективніше використовувати комерційні площі та фінансові ресурси для виробництва чи закупівлі більш перспективних товарів.

Водночас ситуація, коли рентабельність окремої товарної групи знижується, але темпи її реалізації зростають, може позитивно впливати на загальну прибутковість підприємства. Це підкреслює необхідність комплексного підходу до оцінки асортименту, де кожен показник розглядається не ізольовано, а у взаємозв’язку з іншими фінансовими та ринковими факторами.

Логічним продовженням аналізу показників продажів, прибутку та рентабельності є розгляд комплексних методів оцінки асортименту, які дозволяють поєднувати фінансові результати з ринковими перспективами та стратегічними цілями підприємства.

По-перше, доцільно доповнити базові показники індикаторами оборотності запасів і швидкості реалізації. Ці метрики показують, як швидко товари переходять зі складу до кінцевого споживача, дозволяючи оцінити ефективність використання складських площ і вчасно виявляти «повільні» позиції, що потребують акційного просування або зняття з виробництва.

По-друге, важливим є аналіз життєвого циклу товару. Кожна позиція проходить етапи впровадження, зростання, зрілості та спаду, і розуміння цього циклу допомагає планувати оновлення асортименту, прогнозувати майбутні витрати на маркетинг і приймати рішення про підтримку чи заміну продукту.

По-третє, варто застосовувати портфельні методики (наприклад, матриці BCG або McKinsey), які поєднують оцінку прибутковості з перспективами ринку. Вони дозволяють розподіляти ресурси між «зірками», «дійними коровами» та менш перспективними товарами, оптимізуючи інвестиції в розвиток асортименту [36, 37].

Крім того, доцільно враховувати нефінансові фактори – рівень лояльності споживачів, потенціал для крос-продажів, іміджеву цінність окремих позицій. Іноді товари з відносно низькою маржинальністю можуть виконувати стратегічну роль, привертаючи нових клієнтів або зміцнюючи бренд.

Комплексне поєднання цих індикаторів забезпечує більш глибоке розуміння ефективності товарного асортименту й дозволяє не лише підтримувати поточну прибутковість, а й будувати довгострокову стратегію розвитку підприємства.

Узгодження цих фінансових і нефінансових показників створює основу для комплексного управління асортиментом, коли кожна товарна позиція оцінюється не лише за рівнем прибутку, а й за її стратегічною роллю на ринку. Це дозволяє своєчасно оновлювати товарну пропозицію, утримувати конкурентні переваги та формувати стабільні джерела зростання підприємства.

1.3. Інструменти та принципи управління товарним асортиментом

У сучасних ринкових умовах грамотне формування достатньо широкого та збалансованого товарного асортименту є одним із ключових чинників підвищення конкурентоспроможності підприємства. Робота над створенням ефективної асортиментної пропозиції здійснюється безперервно на всіх етапах руху товару – від виробництва до кінцевого споживання, причому на кожному з них набір продукції має власні особливості. На завершальному етапі, у місці продажу, асортимент стає підсумковим результатом усієї системи товаропросування, адже саме він забезпечує задоволення попиту покупців та отримання прибутку від реалізації продукції й послуг. Тому управління асортиментом слід розглядати як пріоритетне завдання незалежно від характеру вироблених товарів.

Водночас значна частина підприємств приділяє недостатньо уваги довгостроковому розвитку в умовах посилення конкуренції. Це зумовлює потребу у глибокому вивченні сучасних методів формування товарного асортименту та пошуку ефективних напрямів його подальшого вдосконалення.

Позиції підприємства на ринку виступають одним із ключових індикаторів оцінки його діяльності, а масштаби ринкових можливостей значною мірою визначаються якістю сформованої та послідовно реалізованої асортиментної політики. Управління товарним асортиментом є невід’ємною складовою загальної товарної стратегії компанії та забезпечує узгодженість усіх дій, спрямованих на підтримку конкурентоспроможності.

Розроблення методичних засад формування ефективного складу й структури товарного портфеля потребує чіткого розуміння змісту поняття «товарний асортимент». У науковій літературі відсутнє єдине усталене визначення цього терміна, і кожен дослідник пропонує власну інтерпретацію, що, попри відмінності, має спільні риси. Так, наприклад, В. П. Пилипчук визначає товарний асортимент як комплекс номенклатурних груп (типів, марок, моделей), на які існує стійкий ринковий попит і які створюють основу

для тривалого успішного функціонування підприємства [38]. С. С. Гаркавенко трактує його як сукупність усіх асортиментних груп товарів, що пропонуються певною компанією [39], а М. І. Белявцев уточнює це визначення, підкреслюючи, що йдеться про весь комплекс різновидів продукції, представлений на конкретному ринку [40].

Аналіз наведених підходів показує, що науковці по-різному акцентують увагу на окремих характеристиках, але всі розглядають товарний асортимент як певну сукупність продукції, відмінності якої визначаються набором ознак – від функціональних властивостей до ринкових сегментів. Формування асортименту в межах підприємства є результатом спільної роботи кількох підрозділів, зокрема маркетингового, збутового, планово-економічного та фінансового, які забезпечують комплексний підхід до управління та враховують як внутрішні, так і зовнішні фактори впливу (табл. 1.4).

Фактори, подані у табл. 1.4, потребують глибокого та комплексного вивчення під час формування або оновлення товарного асортименту. При цьому варто враховувати, що оновлення не завжди означає розширення номенклатури: інколи доцільним є скорочення асортименту та відмова від випуску окремих позицій, які втратили актуальність чи рентабельність.

Формування асортименту – це процес добору товарних груп, різновидів і конкретних позицій, що відбувається на всіх етапах руху товару від виробника до кінцевого споживача, і на кожному з них набір продукції має власні особливості. Основна мета компанії полягає у створенні такого асортименту в місцях продажу (магазинах, супермаркетах, аптеках тощо), який максимально задовольнятиме потреби покупців.

Зазвичай процес формування товарного переліку проходить два основні етапи. Спершу визначаються ключові групи та підгрупи продукції, що будуть представлені в торговельному закладі. Наступним кроком є оцінювання кількості найменувань і різновидів товарів у межах кожної групи для забезпечення необхідної глибини та різноманітності пропозиції. У кожній компанії цей процес спирається на затверджений асортиментний перелік, який

виступає практичним інструментом планування та регулювання товарної структури.

Таблиця 1.4

Ключові чинники зовнішнього та внутрішнього середовища, що впливають на формування товарного асортименту

Зовнішні фактори	Внутрішні фактори
Соціально-демографічні – вікова структура населення, рівень доходів, професійні та трудові групи, споживчі вподобання, відмінності між міським і сільським споживанням.	Кадрові ресурси – наявність кваліфікованих спеціалістів для розробки та виведення нових товарів на ринок, вартість їхніх послуг, оплата роботи маркетологів.
Політичні умови – стабільність економічного розвитку, стан і тенденції ринку, зміни у законодавстві та державному регулюванні.	Технологічні можливості – рівень технічного оснащення виробництва, готовність до модернізації, умови зберігання та підготовки нових товарів.
Економічні показники – ціни на сировину та енергоносії, ліцензування видів діяльності, податкові ставки, доступність інвестицій, вартість обладнання, кредитні ресурси, рівень логістичних витрат.	Фінансово-економічні умови – доступність власних і позикових коштів для впровадження новинок, очікувана рентабельність, витрати на виробництво та просування, економічна оцінка доцільності нового асортименту.
Ринкові характеристики – розмір і динаміка частки ринку, насиченість пропозиції, наявність вільних ніш, рівень конкуренції.	Інфраструктурні ресурси – забезпечення виробництва матеріально-технічними запасами, наявність складських площ, логістичних потужностей та ресурсів для реалізації нової продукції.
Науково-технічні тенденції – впровадження нових технологій, доступність сучасного обладнання, що визначає можливості випуску певних товарних груп.	Маркетингові та збутові умови – розвиток і ефективність каналів дистрибуції, співпраця з оптовими покупцями, гнучкість збутової мережі.

Джерело: сформовано на основі [41-42]

Асортимент продукції будь-якого підприємства умовно можна поділити на три ключові складові:

- базова група товарів – основна частина пропозиції, яка визначає асортиментний профіль компанії, постійно присутня у продажу та забезпечує щонайменше половину загального обсягу реалізації;
- продукція для привернення уваги – товари, що допомагають вирізнити підприємство серед конкурентів і часто сприймаються покупцями як індикатор рівня цін або престижності;

- супутні або доповнювальні товари – позиції, що створюють комплексність пропозиції, підвищують зручність вибору та формують у споживачів додаткову довіру до компанії.

Оптимальний асортимент має поєднувати ці складові так, щоб задовольняти різноманітні потреби основних споживачів і підтримувати конкурентоспроможність підприємства. Основні напрями формування товарної структури наведено у табл. 1.5.

Найпоширеніші підходи до роботи з асортиментом можна умовно поділити на три основні напрями: класифікація асортименту, формування асортименту та оптимізація асортименту.

До першого напряму відносять методи, що дозволяють систематизувати товарний набір і визначити його значущість для підприємства. Серед них – принцип Парето, ABC-аналіз, XYZ-аналіз, поєднання ABC та XYZ-методів, матриця Бостонської консалтингової групи (BCG), матриця Мак-Кінзі, матриця Ансоффа, карта позиціювання товарів та аналіз життєвого циклу продукції.

Другий напрям зосереджується на методиках безпосереднього формування асортименту. Він охоплює підходи до вибору постачальників, розроблення асортименту з урахуванням комерційних завдань, визначення оптимальної структури товарного портфеля, а також різні методи організації дистрибуції продукції.

Третій напрям – оптимізація асортименту – включає інструменти ранжування товарів за рівнем важливості, структурні зміни в товарній номенклатурі, діагностику конкурентного середовища та інтерактивне коригування пропозиції.

Для збалансованого управління асортиментом необхідно постійно контролювати залишки та обсяги продажів, своєчасно оформлювати замовлення постачальникам, оптимально формувати та коригувати ціни, проводити переоцінку і періодичну інвентаризацію запасів. Підвищити результативність цього процесу допомагають аналітичні інструменти –

наприклад, використання ABC- чи XYZ-аналізу дає змогу оптимізувати асортимент задля зростання продажів і прибутковості підприємства.

Таблиця 1.5

Основні стратегії формування та коригування товарного асортименту підприємства

Стратегічний напрям	Сутність підходу	Ключові причини застосування
Скорочення асортименту	Зменшення кількості та видів продукції шляхом обмеження її широти чи глибини, вилучення малоприбуткових або малопопулярних позицій.	Падіння попиту, невідповідність пропозиції ринковим умовам, збитковість окремих товарів.
Розширення (розвиток) асортименту	Зростання кількості та якості товарних позицій через збільшення широти, повноти та оновлення пропозиції.	Підвищення попиту, поява нових ринкових ніш, висока рентабельність виробництва та збуту нової продукції.
Стабілізація асортименту	Підтримання сталого складу товарів із мінімальними змінами та невеликим рівнем оновлення.	Найчастіше використовується у сегменті продукції щоденного споживання, де важлива передбачуваність для покупця.
Оновлення асортименту	Введення нових товарів або модифікацій, здатних краще задовольнити змінені потреби споживачів.	Поява нових технологій, нових виробників або високорентабельних товарів, що швидко знаходять попит.
Удосконалення асортименту	Поліпшення характеристик наявних товарів, їх оптимізація за якістю та споживчими властивостями без суттєвої зміни загального набору.	Зниження попиту, потреба підвищити конкурентоспроможність або покращити якість.
Гармонізація асортименту	Формування збалансованого товарного набору з урахуванням схожості характеристик та взаємодоповнюваності продукції.	Необхідність досягти єдності та узгодженості у пропозиції, обумовленої спеціалізацією торговельних точок чи виробництва.

Джерело: розроблено автором

Формування асортименту може здійснюватися різними способами залежно від масштабів збуту, особливостей готової продукції, поставлених цілей та завдань підприємства. Асортиментна політика вибудовується після детального аналізу можливих шляхів стратегічного й тактичного розвитку, що дозволяє визначити сфери та інструменти впливу, у межах яких компанія

реалізовує управління асортиментом відповідно до своєї місії та загальної концепції діяльності.

Зміст асортиментної політики безпосередньо залежить від місії та довгострокових стратегічних орієнтирів підприємства і спрямований на досягнення різних цілей управління товарним набором. Для ефективної розробки та реалізації такої політики необхідно дотримуватися кількох ключових умов:

- чітке усвідомлення стратегічних цілей і завдань розвитку компанії;
- глибоке знання ринку та його вимог;
- розуміння можливостей підприємства і їх відповідності ринковому попиту.

Асортиментна політика покликана поєднувати потреби ринку з реальними ресурсами та потенціалом виробника, встановлюючи баланс між очікуваннями споживачів і виробничими можливостями компанії. Для зміцнення конкурентоспроможності товарів важливо вдосконалювати товарну політику на основі концепції багатоваріантного позиціонування продукції, що передбачає управління як ринковими атрибутами товарів, так і їх внутрішніми характеристиками, формуючи стійкі позиції підприємства на обраному сегменті ринку (рис. 1.4).

Управління ринковою концепцією передбачає створення такої моделі товару, яка максимально відповідає потребам і очікуванням споживачів. Це включає розробку атрибутивного позиціювання – планування та наповнення продукту ключовими характеристиками й перевагами, що забезпечують найкраще задоволення попиту, дозволяють виділити його серед конкурентів і формують мотивацію до покупки. Важливим елементом є також кастомізація, тобто розроблення товарів із такими функціональними властивостями та ціновими параметрами, які оптимально підходять конкретним цільовим сегментам ринку.

Управління самим товаром охоплює контроль за прийманням продукції за кількістю та якістю, забезпечення її конкурентоспроможності та

вдосконалення асортиментного портфеля. До цього належать розширення та поглиблення асортименту, впровадження нових товарів, розробка й реалізація брендових стратегій, створення привабливої та функціональної упаковки, управління життєвим циклом продукції, її ринкове позиціювання та встановлення цін, що відповідають якості. Сюди ж входить робота з розширення клієнтської бази та утримання постійних покупців.

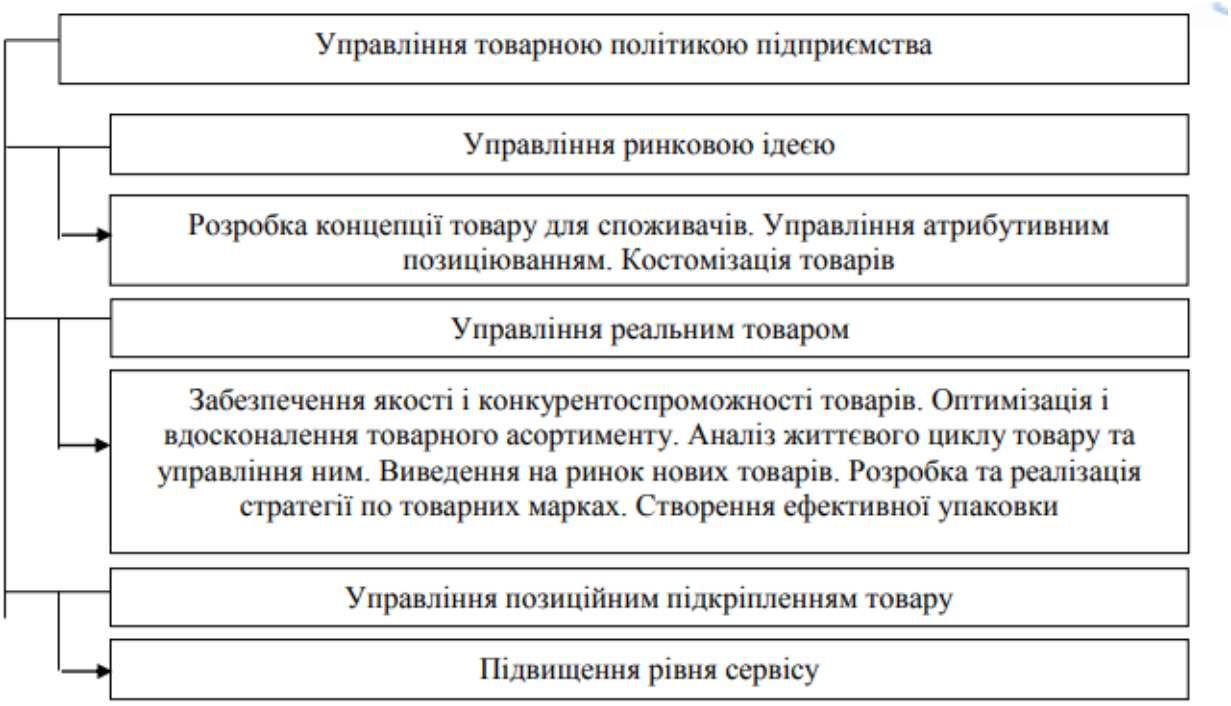


Рис. 1.4. Елементи управління товарною політикою підприємства

Джерело: [43]

Крім того, важливим завданням є управління позиційним підкріпленням товару, яке передбачає підвищення рівня сервісу та надання додаткових послуг – доставку, монтаж, кредитування, гарантійне й післяпродажне обслуговування. Це формує довіру споживачів, зміцнює репутацію підприємства на ринку та сприяє розширенню кола лояльних клієнтів.

Серед інтегрованих методів оптимізації товарного портфеля значну роль відіграє бенчмаркінг – порівняльний аналіз практик конкурентів із подальшою адаптацією найуспішніших рішень і процесів до власних умов функціонування підприємства.

До основних характеристик бенчмаркінгу належать такі риси:

- комплексність підходу, що охоплює всі напрями діяльності підприємства;
- чітка орієнтація на досягнення найвищих показників і найкращих практик;
- прикладний характер, спрямований на пошук реальних і практичних рішень;
- націленість на здобуття конкретних конкурентних переваг.

Головна складність використання цього методу в управлінні полягає у виборі релевантного об’єкта для порівняння, особливо коли на ринку відсутній чітко виражений лідер або немає достовірної й відкритої інформації для аналізу.

Отже, товарний асортимент підприємства має формуватися як цілісний продуктово-ринковий комплекс, призначений для роботи на вибраному сегменті та спрямований на підвищення економічної результативності компанії. Для успішної ринкової діяльності необхідна добре спланована й детально опрацьована товарна політика, оскільки саме продукція є головним інструментом впливу на ринок і джерелом прибутку.

Механізм створення асортименту повинен враховувати товарну спеціалізацію підприємства, обсяги торговельних площ і бути зорієнтованим на задоволення потреб цільових споживачів, забезпечуючи водночас максимальну рентабельність. Основна мета полягає у формуванні такого асортименту, який би максимально відповідав прогнозованому попиту, задовольняв різні споживчі запити та сприяв зростанню прибутку. При цьому стратегічним орієнтиром має залишатися довгострокове утримання конкурентних переваг, що забезпечує стабільне перевищення прибутків над фінансовими витратами, необхідними для підтримки та розвитку ринкових позицій підприємства.

Висновки до 1 розділу

Асортиментна політика є ключовою складовою маркетингової діяльності підприємства, яка визначає зміст і напрямок усіх рішень, пов’язаних із формуванням, оновленням та просуванням продукції на ринку. Вона безпосередньо залежить від місії компанії, її стратегічних цілей і реальних можливостей, тому не може розглядатися окремо від специфіки виробництва та умов ринкового середовища. Підприємства, що працюють за схожих економічних обставин, обирають різні підходи: одні ігнорують маркетингові принципи, що призводить до втрати позицій, тоді як інші, спираючись на науково обґрунтовані методики, здатні своєчасно реагувати на зміни попиту й досягати стійких конкурентних переваг. Раціонально розроблена асортиментна політика не лише оптимізує процес формування та оновлення товарного портфеля, а й виконує роль стратегічного орієнтира для керівництва підприємства, допомагаючи пристосуватися до динаміки ринку та забезпечити довгострокову прибутковість діяльності.

Управління товарним асортиментом виступає безперервним процесом, який охоплює всі етапи руху продукції – від розроблення та виробництва до реалізації кінцевому споживачеві. На кожному з цих етапів формується власна структура пропозиції, що відображає рівень попиту, стан конкуренції та ресурсні можливості підприємства. Саме тому асортиментна політика повинна поєднувати стратегічне бачення з оперативними рішеннями, забезпечуючи баланс між розширенням номенклатури та оптимізацією витрат, а також між інтересами виробника й очікуваннями споживачів.

Результативність асортиментної політики значною мірою визначається здатністю підприємства використовувати сучасні методи аналізу та планування. Інструменти на кшталт ABC- і XYZ-аналізу, матриць BCG та McKinsey, аналізу життєвого циклу товару або бенчмаркінгу дозволяють не лише об’єктивно оцінити широту, глибину, насиченість та стабільність асортименту, але й своєчасно виявляти товари-лідери, слабкі позиції та

потенційні напрямки розвитку. Комплексне застосування цих методів створює підґрунтя для ухвалення виважених управлінських рішень та зміцнення ринкових позицій.

На формування та зміну асортименту впливають численні внутрішні та зовнішні чинники – від соціально-демографічних характеристик споживачів і ринкових тенденцій до виробничих ресурсів та фінансових можливостей підприємства. Врахування цих факторів дозволяє створювати гнучку й адаптивну асортиментну політику, здатну реагувати на зміни кон’юнктури та забезпечувати стабільне зростання прибутковості.

Можна стверджувати, що асортиментна політика виконує подвійну функцію: з одного боку, вона є інструментом задоволення потреб споживачів, а з іншого – засобом досягнення фінансової стійкості та довгострокових конкурентних переваг підприємства. Її успішна реалізація забезпечує підприємству не лише поточну економічну ефективність, а й здатність розвиватися та зміцнювати свої позиції на ринку у перспективі.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ТА СТРУКТУРИ ТОВАРНОГО АСОРТИМЕНТУ ТОВ «БЕТОННІ ПОКРИТТЯ ТА ТЕХНОЛОГІЇ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Бетонні покриття та технології»

Об’єктом дослідження у дипломній роботі є ТОВ «Бетонні покриття та технології» – підприємство організаційно-правової форми товариство з обмеженою відповідальністю. Основний напрям діяльності фірми відповідає класифікації КВЕД як виробництво неметалевих мінеральних виробів, н.в.і.у. (тобто різноманітних бетонних покриттів та конструкцій). Підприємство зареєстроване в м. Одеса (юридична адреса: вул. Генуезька, 1-А) і належить до невеликих за розміром компаній. Середньооблікова чисельність персоналу становить 69 осіб (станом на 2024 р.). Галузева специфіка діяльності зумовлює значну частку матеріальних запасів у активах та потенційно сезонний характер виробництва. В цілому Товариство спеціалізується на виготовленні бетонних виробів та технологічних рішень для будівництва, що визначає структуру його активів і характер фінансових показників.

Аналіз балансу підприємства за 2022–2024 роки свідчить про суттєві зміни фінансового стану внаслідок впливу як внутрішніх, так і зовнішніх факторів. На рис. 2.1.відображено динаміку загальної вартості активів і їх структури. За даними балансу, валюта балансу (сукупні активи) на кінець 2022 р. становила 455 077 тис. грн, тоді як на кінець 2023 р. вона різко зменшилась до 234 630 тис. грн (майже в 2 рази). У 2024 р. спостерігалося незначне підвищення активів до 242 950 тис. грн, що може свідчити про певну стабілізацію після падіння. Для порівняння, на початок досліджуваного періоду (01.01.2022) активи підприємства становили 386 940 тис. грн, тобто протягом 2022 р. відбулося зростання на ~17,6% (ймовірно, за рахунок

залучення додаткових коштів чи дооцінки активів), після чого у 2023 р. – спад майже на 48%, та незначне відновлення (+3,5%) у 2024 році.

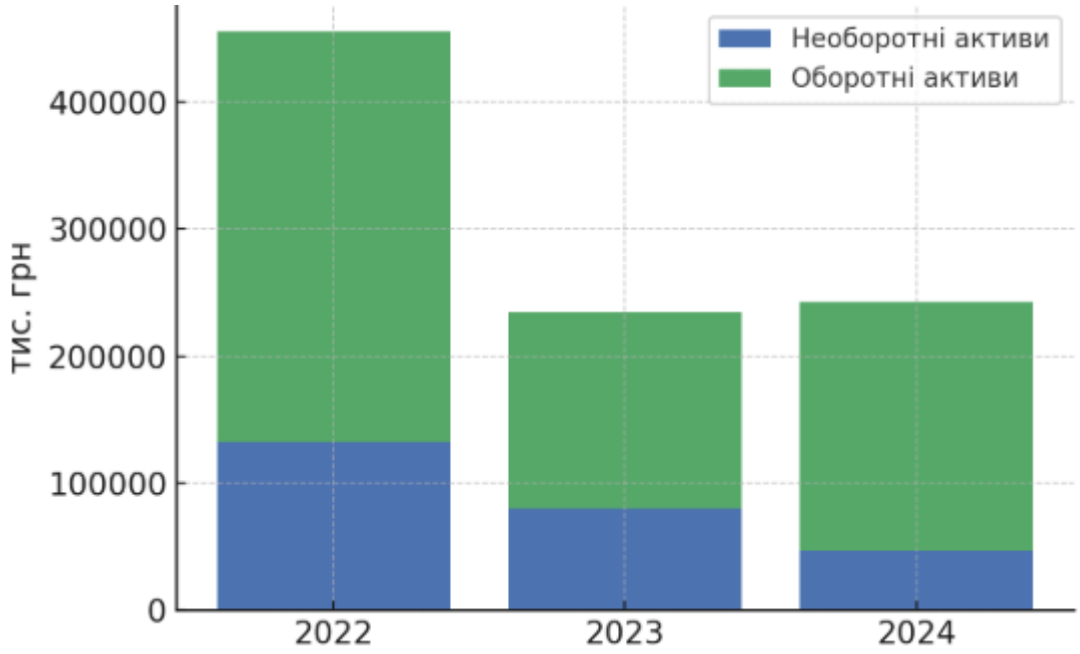


Рис. 2.1. Динаміка структури активів ТОВ «Бетонні покриття та технології» у 2022–2024 рр. (тис. грн).

Джерело: сформовано за даними підприємства

Структура активів підприємства змінилася в бік зменшення частки необоротних активів. Необоротні активи (основні засоби тощо) на кінець 2022 р. становили 132 385 тис. грн, що було ~29% від загальних активів. Протягом 2023 р. їх величина різко скоротилась до 79 792 тис. грн (лише 34% активів), а на кінець 2024 р. знизилася ще до 46 603 тис. грн (19% активів). Така динаміка може пояснюватися частковим вибуттям або дооцінкою основних засобів, а також прискореною амортизацією в умовах скорочення діяльності. Оборотні активи, навпаки, після піку у 322 692 тис. грн на кінець 2022 р., впали у 2023 р. до 154 838 тис. грн (–52%), але у 2024 р. підросли до 196 347 тис. грн (+27% за рік). Збільшення оборотних активів у 2024 р. пов’язане головним чином зі зростанням запасів (з 108 634 до 116 188 тис. грн) та дебіторської заборгованості за продукцію (з 21 012 до 58 345 тис. грн протягом 2024 р.). Це може сигналізувати про накопичення нереалізованої продукції і

відтермінування платежів покупцями. Частка запасів залишається значною: на кінець 2024 р. запаси (виробничі матеріали і незавершене виробництво) склали 48% активів (116 188 тис. грн), що типово для виробника бетонних виробів.

Власний капітал підприємства має від'ємне значення протягом всього періоду, що свідчить про наявність непокритих збитків. На кінець 2022 р. сумарний капітал був –54 994 тис. грн, тобто зобов'язання перевищували активи на ~55 млн грн. У 2023 р. ситуація погіршилася – від'ємний власний капітал збільшився до –107 093 тис. грн, а на кінець 2024 р. – до –142 346 тис. грн. Зростання негативного капіталу зумовлене збитковою діяльністю: щорічні чисті збитки акумулюються як непокриті збитки, що деталізовано в розділі 2.1.3. Жодних додаткових внесків у капітал або інструментів покриття збитків за цей період не зафіксовано (статутний капітал незмінний 500 тис. грн).

Фінансування активів здійснюється винятково за рахунок залученого капіталу (зобов'язань). Зобов'язання підприємства у 2022–2024 рр. складаються переважно з короткострокової кредиторської заборгованості, оскільки довгострокові зобов'язання на балансі відсутні. Загальна сума зобов'язань на кінець 2022 р. досягала приблизно 510 071 тис. грн (що на 12% перевищувало активи) – такий дисбаланс відображає негативний власний капітал. У 2023 р. зобов'язання знизилися до ~341,7 млн грн, ймовірно внаслідок часткового погашення боргів (за рахунок інкасації дебіторської заборгованості та скорочення запасів). На кінець 2024 р. поточні зобов'язання зросли знову – до ~385,3 млн грн. Структуру кредиторської заборгованості становлять: постачальники та підрядники (торгова кредиторка) – 139 134 тис. грн на 31.12.2024 (проти 134 714 тис. грн у 2023), заборгованість перед бюджетом (податки) – 152 тис. грн, з оплати праці – 501 тис. грн тощо. Найбільшу частку (понад 60%) у пасивах становлять інші поточні зобов'язання – 244 876 тис. грн на кінець 2024 р. (зростання з 206 084 тис. грн на початок року). Сюди можуть входити отримані аванси від клієнтів, короткострокові позики або інші борги.

Для наочності змін основних фінансових показників підприємства зведемо ключові абсолютні величини у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Основні фінансові показники ТОВ «Бетонні покриття та технології» за 2022–2024 рр., тис. грн.

Показник	2022	2023	2024
Валюта балансу (Активи всього)	455 077	234 630	242 950
Необоротні активи	132 385	79 792	46 603
Оборотні активи	322 692	154 838	196 347
Власний капітал	–54 994	–107 093	–142 346
Зобов’язання (разом)	510 071	341 723	385 296
Чистий прибуток (збиток) за рік	–50 758	–52 099	–35 253

Джерело: офіційні дані підприємства

Як видно з табл. 2.1, підприємство щороку отримувало значні збитки, що підривало його фінансову рівновагу. У 2022 р. зафіксовано чистий збиток 50,758 млн грн, який зріс до 52,099 млн грн у 2023 р.. У 2024 р. величину збитку вдалося дещо скоротити – до 35,253 млн грн, однак фінансовий результат все одно залишився негативним. Від’ємні прибутки призвели до накопичення суттєвого непокритого збитку (–142,3 млн грн на кінець 2024 р.) і, як наслідок, відсутності власних оборотних коштів. Далі розглянемо детальніше причинні фактори динаміки фінансових результатів (доходів і витрат) та розрахуємо відносні показники фінансового стану.

Дохідність підприємства протягом 2022–2024 рр. різко знизилася, що істотно вплинуло на фінансовий стан. Чистий дохід від реалізації (виручка) у 2022 році склав 68 445 тис. грн, тоді як попереднього 2021 року він був значно більшим – 116 231 тис. грн. Таким чином, у 2022 р. обсяг реалізації впав приблизно на 41% (ймовірно через погіршення ринкової кон’юнктури та початок військових дій в Україні). У 2023 році спад виручки продовжився – до 35 747 тис. грн (–47,8% до рівня 2022 р.). Негативна динаміка дещо уповільнилася в 2024 році: чистий дохід склав 32 168 тис. грн, що на 10% менше попереднього року. Отже, за два роки обсяг продажів скоротився майже у 3,6 раза порівняно з довоєнним 2021 роком. Такий різкий спад виручки

пояснюється як загальною кризою та спадом будівельної активності, так і можливим частковим простоєм самого підприємства.

Попри зниження масштабів діяльності, підприємству не вдалося уникнути збитків. Основна причина – висока собівартість продукції відносно доходів. У 2022 році собівартість реалізованої продукції становила 59 784 тис. грн, що відповідає 87,4% від виручки. Це залишило невеликий валовий прибуток (8 661 тис. грн або ~12,6% маржі). Проте значні операційні витрати призвели до від'ємного фінансового результату. За звітом про фінансові результати, операційний збиток у 2022 році склав 48 391 тис. грн. Додатково підприємство мало інші витрати (зокрема втрати від курсових різниць, штрафи тощо на суму 2 367 тис. грн) при майже відсутніх інших доходах. У підсумку прибуток до оподаткування був негативним: –50 758 тис. грн у 2022 році. Податок на прибуток не нараховувався через відсутність оподатковуваного прибутку, тому чистий результат також склав –50,758 млн грн збитку.

У 2023 році рентабельність виробництва ще погіршилася. Собівартість зменшилась пропорційно доходу (35 450 тис. грн, або 99,2% від чистого доходу), тож валовий прибуток був майже нульовим (близько 297 тис. грн) і маржа впала до <1%. Практично весь виторг пішов на покриття прямих витрат. Постійні операційні витрати (адміністративні, збутові) становили понад 7,400 тис. грн у сумі, а інші операційні витрати (включно з можливими втратами від знецінення активів) досягли 73 665 тис. грн. Через це операційний збиток різко зріс до –52 099 тис. грн у 2023 р.. Фінансових доходів підприємство не отримувало, а фінансові витрати були незначними (близько 136 тис. грн). Чистий збиток 2023 року склав 52,099 млн грн, тобто трохи більше, ніж у 2022-му (рис. 2.2).

У 2024 році фінансові результати дещо покращилися на тлі жорсткої економії витрат. Собівартість реалізації залишалася високою (34 076 тис. грн, що перевищило виручку, спричинивши валовий збиток ~1,9 млн грн). Проте підприємство суттєво скоротило адміністративні витрати (до 1 053 тис. грн проти 1 388 тис. у 2023) та інші операційні витрати (38 468 тис. грн, що майже

вдвічі менше ніж роком раніше). За рахунок цього операційний збиток вдалося зменшити до –35 049 тис. грн. Фінансові витрати трохи зросли (204 тис. грн), але їх вплив мінімальний. Чистий збиток 2024 року становив 35,253 млн грн, що помітно менше попередніх періодів. Це свідчить про певну адаптацію підприємства – зменшення масштабів і витрат дозволило скоротити негативний фінансовий результат, хоча про відновлення прибутковості поки не йдеться.

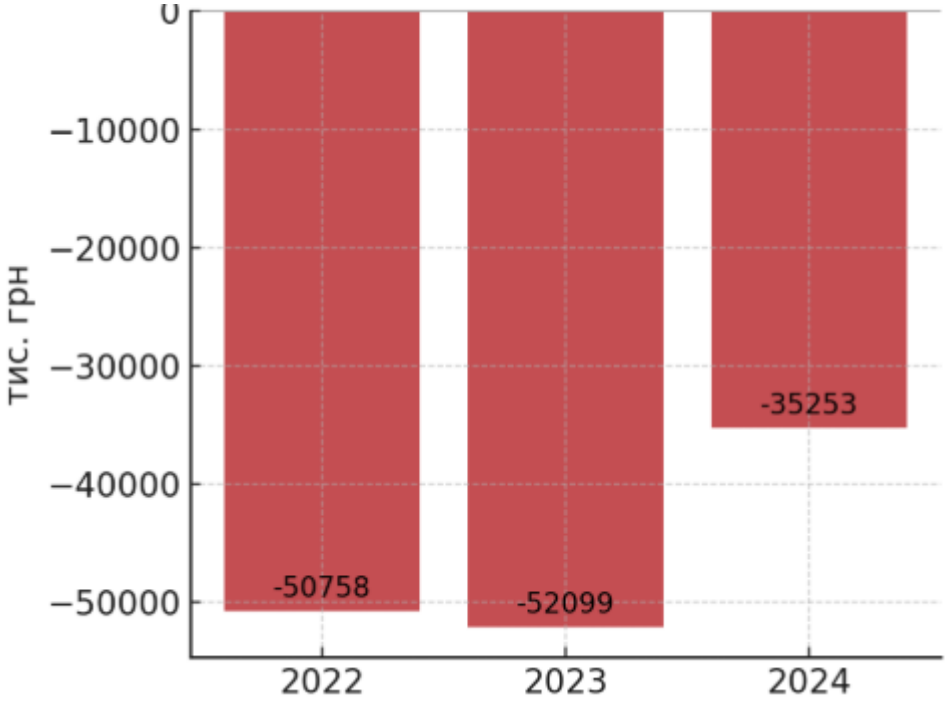


Рис. 2.2. Чистий фінансовий результат (чистий збиток) ТОВ «Бетонні покриття та технології» за 2022–2024 рр., тис. грн.

Джерело: офіційна звітність підприємства

Отже, фінансові результати діяльності у 2022–2024 рр. були негативними. Постійні збитки спричинили від’ємний власний капітал і критичну залежність підприємства від позикових коштів. Для оцінки поточного фінансового стану розрахуємо ключові відносні показники ліквідності, платоспроможності та рентабельності, і порівняємо їх у динаміці.

Ліквідність підприємства характеризує його здатність своєчасно виконувати короткострокові зобов’язання за рахунок оборотних активів. Як видно з розрахунків, коефіцієнт поточної ліквідності у всі роки був значно

нижчим нормативного значення. Наприкінці 2022 р. поточна ліквідність складала лише 0,63 (тобто оборотні активи покривали лише 63% поточних зобов'язань), у 2023 р. вона знизилася до 0,45, і у 2024 р. підвищилася до 0,51 (за рахунок певного зростання оборотних коштів) – все одно менше 1. Такі значення <1 означають нездатність погасити усі борги негайно, що є ознакою проблемної платоспроможності. Для порівняння, нормальним вважається коефіцієнт поточної ліквідності не нижче 1–1,5 (бажано ~2 для більшості підприємств). В нашому випадку показник далекий від норми, що сигналізує про хронічний дефіцит обігових коштів.

Коефіцієнт швидкої ліквідності (Quick Ratio) [44], який враховує тільки найбільш ліквідні оборотні активи (грошові кошти та дебіторську заборгованість), є ще нижчим. На кінець 2022 р. він становив ~0,37, у 2023 р. впав до 0,14, а в 2024 р. зріс до 0,21. Значення далекі від рекомендованого рівня (>0,8–1,0). Такий низький Quick Ratio зумовлений великою часткою запасів (малоліквідних в короткостроковому періоді) в структурі оборотних активів та майже відсутнім запасом грошей. Абсолютна ліквідність (частка миттєво ліквідних активів – грошових коштів – у покритті зобов'язань) практично нульова: коефіцієнт абсолютної ліквідності коливався на рівні 0,001–0,002 (менше 0,2%). Це означає, що готівкових коштів катастрофічно мало (напр., 560 тис. грн на кінець 2024 р. при боргах ~385 млн грн). Фактично підприємство не має негайних ресурсів для виплат, покладаючись на майбутні надходження від дебіторів або реалізацію запасів.

На рис. 2.3 наочно показано динаміку коефіцієнтів ліквідності. Видно падіння показників у 2023 р. та незначне покращення у 2024 р., проте всі коефіцієнти залишаються значно нижче нормативних значень. Такий стан ліквідності свідчить про високий ризик того, що підприємство не зможе вчасно розраховуватися за своїми короткостроковими зобов'язаннями. Для кредиторів це сигналізує про підвищений ризик імовірного дефолту, а сама компанія змушена, ймовірно, постійно пролонговувати борги або залежати від лояльності постачальників.

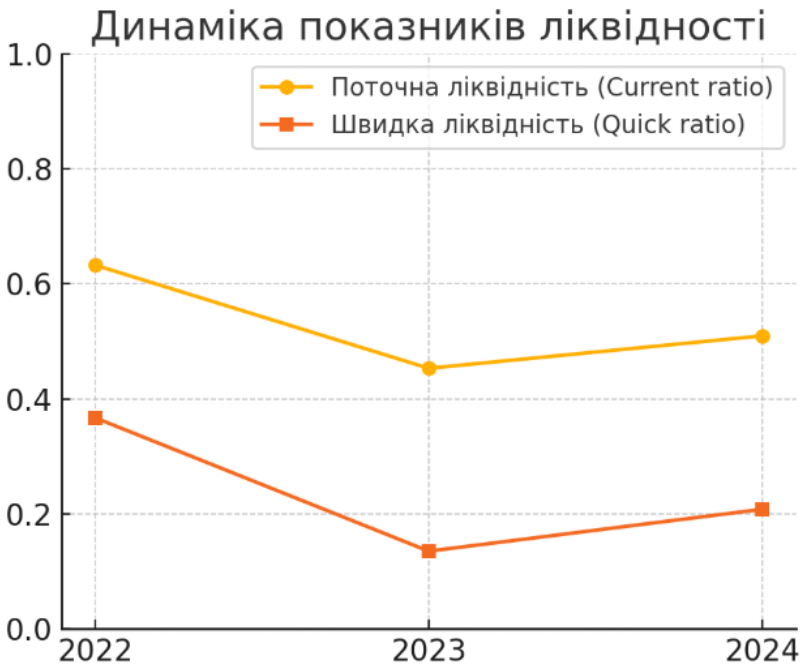


Рис. 2.3. Коефіцієнти ліквідності підприємства у 2022–2024 рр. (Поточна ліквідність і Швидка ліквідність)

Джерело: розраховано автором

Окрім ліквідності, важливо оцінити фінансову стійкість (платоспроможність у довгостроковій перспективі) підприємства. Ключовим показником тут є коефіцієнт автономії (частка власного капіталу в активах) та похідний від нього коефіцієнт фінансової стійкості (співвідношення власного і позикового капіталу) [46-47]. Для здорової компанії коефіцієнт автономії повинен бути не меншим 0,5 (тобто щонайменше 50% активів профінансовано власним капіталом). В нашому випадку автономія від'ємна всі три роки через негативний власний капітал. На кінець 2022 р. цей показник становив –0,12, у 2023 р. впав до –0,46, а у 2024 р. – до –0,59. Негативне значення означає, що власний капітал відсутній, а активи профінансовано на 100%+ за рахунок боргів.

Співвідношення власного і залученого капіталу на підприємстві фактично не має економічного змісту, оскільки власний капітал від'ємний (тобто борги перевищують активи). Формально можна розрахувати коефіцієнт фінансової стійкості як (власний капітал + довгострокові зобов'язання) / сума

пасивів. За відсутності довгострокових зобов'язань він дорівнює коефіцієнту автономії. В нормі його значення має бути ~0,7–0,9 для небанкрутної компанії. У нашому випадку цей коефіцієнт від'ємний, що виходить далеко за межі нормативу. Зручніше оцінити ситуацію через коефіцієнт фінансового левериджу (залежності): відношення зобов'язань до активів. Він перевищує 1: станом на 31.12.2022 зобов'язання в 1,12 раза перевищували активи, на кінець 2023 – в 1,46 раза, а на 31.12.2024 – в ~1,59 раза. Зростання цього показника означає посилення залежності від кредиторів і критичне ослаблення фінансової стійкості. Фактично підприємство є фінансово неспроможним без зовнішньої підтримки, оскільки власні ресурси відсутні, а боргове навантаження величезне. Такий стан класифікується як передбанкрутний: ризик неплатоспроможності в довгостроковій перспективі надзвичайно високий, що узгоджується з нашою оцінкою ліквідності.

Показники рентабельності (прибутковості) підприємства за аналізований період були від'ємними внаслідок збиткової діяльності. Рентабельність активів (ROA), розрахована як відношення чистого прибутку до середньої вартості активів [48-50], у 2022 р. склала близько –12% (за чистого збитку ~50,8 млн грн і активів 421 млн грн в середньому за рік). У 2023 р. ROA ще погіршилася до –15% (збиток ~52 млн грн на середні активи ~344 млн грн), а в 2024 р. становила –14–15% (дещо кращий від'ємний показник завдяки скороченню збитку). Негативна рентабельність активів відображає неефективність використання ресурсів – кожна гривня, інвестована в активи, генерувала лише збитки. Рентабельність продажів (чистий прибуток / виручка, тобто чиста маржа) теж була глибоко від'ємною: –74% у 2022 р., –146% у 2023 р. та –110% у 2024 р. Це означає, що у 2023 році на 1 грн продажів припадало аж 1,46 грн збитку, а в 2024 р. – 1,10 грн збитку. Така ситуація є критичною і свідчить про те, що ціни або обсяги реалізації катастрофічно не покривали витрат підприємства. Рентабельність власного капіталу (ROE) формально не має сенсу через від'ємний знаменник (власний капітал), однак можна

констатувати, що власники фактично втратили увесь вкладений капітал і зазнають умовних “негативних” прибутків.

Оцінюючи ефективність використання виробничих фондів, розглянемо показник фондовіддачі – відношення виручки до середньої вартості основних засобів. У 2022 р. фондовіддача становила 0,53 (грн виручки на 1 грн основних засобів), у 2023 р. – близько 0,34, а в 2024 р. зросла до ~0,5. Зниження цього показника в 2023 році пов’язане зі спадом продажів на тлі ще відносно значних залишків основних засобів. У 2024 році підприємство позбулося частини необоротних активів (основні засоби скоротилися на 41%), тому фондовіддача номінально покращилася до рівня 2019–2020 рр. Однак це покращення відбулося не за рахунок зростання доходів, а через скорочення бази активів. Загалом ділова активність підприємства дуже низька: оборотність запасів уповільнилася (можна побічно судити з росту незавершеного виробництва та запасів готової продукції, що «заморожує» кошти), а оборотність дебіторської заборгованості погіршилась (збільшення дебіторки у 2024 р. вказує на проблеми зі своєчасною оплатою від клієнтів).

В цілому показники ефективності свідчать, що підприємство не здатне отримувати прибуток з наявних ресурсів. Негативна рентабельність та низька оборотність активів є наслідком як зовнішніх обставин (спад попиту, економічна криза), так і внутрішніх проблем (можливо, високі постійні витрати, низька продуктивність або застарілі технології).

Завершуючи наш аналіз підкреслимо, що фінансовий стан ТОВ «Бетонні покриття та технології» за 2022–2024 роки можна охарактеризувати як критичний. Підприємство зазнає великих збитків, що призвели до повної втрати власного капіталу і накопичення боргів. Ліквідність знаходиться на вкрай низькому рівні – оборотних коштів не вистачає для покриття навіть половини поточних зобов’язань, грошових ресурсів майже немає. Фінансова стійкість відсутня: компанія залежить від кредиторів і фактично є неплатоспроможною без рефінансування. Рентабельність усіх рівнів від’ємна, а ресурси використовуються неефективно (майно простоює або не приносить

доходу). Для виходу з такої ситуації підприємству необхідні кардинальні заходи фінансового оздоровлення – залучення додаткового капіталу (інвестицій або позик на довгий термін), реструктуризація боргів, скорочення витрат та пошук шляхів збільшення доходів.

2.2. Характеристика маркетингової діяльності та товарного асортименту підприємства

ТОВ «Бетонні покриття та технології» є виробничим підприємством, що працює на ринку бетонних покриттів та технологічних рішень для будівництва. Попри відсутність спеціалізованого маркетингового відділу, компанія здійснює певні заходи зі збуту продукції та підтримання ділових зв’язків, які можна віднести до маркетингових інструментів традиційного типу.

Маркетингова діяльність підприємства переважно орієнтована на збереження партнерських відносин і розширення клієнтської бази серед будівельних компаній, комунальних підприємств і приватних забудовників. Основними напрямами цієї діяльності є:

- аналіз попиту на різні типи бетонних покриттів залежно від сезонності та території реалізації;
- дослідження цінової політики конкурентів і постачальників сировини;
- оцінка потенційних клієнтів у суміжних регіонах;
- співпраця з будівельними підрядниками, які виступають постійними замовниками.

Оскільки підприємство не має власного вебсайту й не веде активної присутності у соціальних мережах, комунікація з клієнтами здійснюється переважно офлайн. Для просування товарів використовуються такі традиційні маркетингові інструменти:

- участь у галузевих виставках і ярмарках будівельних матеріалів;

- публікації інформаційних матеріалів у друкованих ЗМІ та спеціалізованих довідниках;
- проведення індивідуальних зустрічей із замовниками та демонстрація зразків продукції безпосередньо на виробництві;
- організація екскурсій для потенційних клієнтів на виробничі майданчики, що дає можливість ознайомитись із технологічним процесом та якістю виробів.

Участь у виставках і демонстраційних заходах має важливе значення для підтримання репутації підприємства. Аналіз попередніх участей свідчить, що після виставкових заходів продажі бетонних покриттів і сумішей зростають протягом кількох місяців, що підтверджує ефективність такого інструменту.

В умовах обмежених фінансових ресурсів ТОВ «Бетонні покриття та технології» робить акцент на прямому маркетингу та особистих контактах із замовниками. Менеджери підприємства проводять виїзні консультації, надають технічні рекомендації щодо використання бетонних сумішей і конструкцій, формуючи лояльність клієнтів та довіру до бренду.

У перспективі, з метою підвищення ефективності збуту, ТОВ «Бетонні покриття та технології» доцільно впроваджувати поступові та економічно доцільні заходи комунікаційного характеру, які не потребують значних витрат, але здатні суттєво посилити взаємодію з клієнтами. Одним із таких кроків може стати створення електронного каталогу продукції, що міститиме фотографії, технічні характеристики та приклади застосування бетонних покриттів і конструкцій. Такий каталог у форматі PDF або інтерактивної презентації можна використовувати як під час переговорів із замовниками, так і для розсилання потенційним партнерам. Він виконуватиме не лише інформаційну, а й іміджеву функцію, демонструючи професійність і стабільність підприємства навіть в умовах економічної невизначеності.

Паралельно підприємство може забезпечити присутність у цифровому середовищі, розмістивши інформацію про себе на галузевих маркетплейсах і онлайн-платформах, таких як Prom.ua, Hotline або OLX. Це дозволить

розширити коло потенційних клієнтів, залучивши тих, хто шукає місцевих виробників бетонних виробів. Навіть за відсутності власного сайту такі платформи здатні виконувати роль точок контакту між підприємством і споживачами, що є важливим елементом у формуванні впізнаваності бренду.

Додатково доцільним є створення простої вебсторінки-візитки, яка б містила основну інформацію про підприємство, контакти, фотогалерею продукції, карту розташування виробничих об’єктів і короткий опис діяльності. Це може бути реалізовано на безкоштовних або умовно-платних сервісах – наприклад, Tilda, Wix чи Google Sites. Головною метою такої сторінки є створення довіри та забезпечення зручності для потенційних клієнтів, які шукають базову інформацію про постачальника.

В умовах воєнного часу, коли використання складних CRM-систем є малоефективним, доцільно зосередитися на спрощеній системі комунікації через електронну пошту. Регулярна розсилка дозволить інформувати постійних замовників про наявність продукції, зміни у прайс-листі, спеціальні пропозиції чи нові розробки. Через електронні повідомлення також можна збирати відгуки, оцінювати рівень задоволеності клієнтів та формувати базу для подальшої співпраці. Це забезпечить ефект персонального підходу без потреби у складному технічному інструментарії.

Управління клієнтською базою може здійснюватися на основі принципів ABC-аналізу, що передбачає поділ замовників на три групи за рівнем їхньої лояльності та обсягом закупівель. Для ключових клієнтів доцільно передбачити індивідуальні умови співпраці – персональні знижки, гнучкі терміни постачання, консультаційну підтримку або пріоритетне виконання замовлень. Разом з тим підприємство має прагнути до розширення кола партнерів, залучаючи покупців із середнім і нижчим потенціалом через пропозиції першої покупки зі знижкою, безкоштовну доставку або бонусну систему.

Важливим напрямом подальшого розвитку є формування лояльності клієнтів. Для цього підприємство може запровадити систему зворотного

зв’язку, використовуючи QR-коди на пакуванні, рахунках чи документації, які вестимуть до короткої анкети або Google-форми. Це дозволить оперативно отримувати коментарі щодо якості продукції, швидкості обслуговування й організації доставки. Регулярний аналіз таких даних стане інструментом для підвищення рівня довіри до бренду та поліпшення взаємодії зі споживачами.

Таким чином, маркетингова діяльність ТОВ «Бетонні покриття та технології» має базуватися на поєднанні традиційних та доступних цифрових інструментів. Підприємству варто спиратися на особисті контакти, участь у виставках і презентаціях, водночас поступово інтегруючи онлайн-формати, які забезпечують ширше охоплення ринку. Такий підхід дозволить не лише підтримувати стабільні ділові відносини, але й поступово розширювати клієнтську мережу, підвищуючи ефективність збуту навіть у складних умовах воєнного часу.

У результаті аналізу системи формування та управління товарним асортиментом підприємства, а також визначення його сильних і слабких сторін, було розроблено удосконалений процес управління асортиментною політикою ТОВ «Бетонні покриття та технології», який подано на рис. 2.1.

Діяльність ТОВ «Бетонні покриття та технології» відбувається в умовах постійних змін на ринку будівельних матеріалів, де конкурентна боротьба, коливання цін на сировину та зростання вимог споживачів визначають загальну динаміку розвитку галузі. Підприємство працює в середовищі, де поєднуються як обмеження, так і нові можливості для зростання.

За останні роки спостерігається зниження темпів зростання світового ринку, однак в Україні, до початку воєнних дій, галузь демонструвала позитивну динаміку. Поступове скорочення імпорту внаслідок економічної нестабільності та логістичних ускладнень сприяло активізації місцевих виробників, які почали заповнювати вивільнені ніші. Це дало змогу невеликим підприємствам, зокрема ТОВ «Бетонні покриття та технології», зміцнити позиції на локальному ринку завдяки нижчим цінам та швидшій реакції на потреби споживачів. Попри це, частка імпортної продукції залишається

значною – близько 40%, що створює ціновий тиск і змушує вітчизняних виробників постійно вдосконалювати якість продукції.



Рис. 2.1. Процес управління асортиментною політикою ТОВ «Бетонні покриття та технології»

Джерело: розроблено автором за даними підприємства

Суттєвий вплив на діяльність підприємства мають економічні чинники. Девальвація гривні та зростання вартості енергоносіїв призвели до подорожчання сировини, особливо імпортних компонентів бетонних сумішей. Відповідно, собівартість виробництва значно підвищилася, що ускладнило цінову конкуренцію. Разом із тим це стало стимулом для пошуку альтернативних постачальників та оптимізації технологічних процесів.

Змінилися й очікування споживачів. Якщо раніше ключовим критерієм вибору була ціна, то нині клієнти дедалі більше звертають увагу на якість бетонних покриттів, точність геометричних розмірів, міцність і довговічність матеріалу. Саме ці параметри стали визначальними у сприйнятті бренду

підприємства. Серед його конкурентних переваг – стабільна якість продукції, використання надійних технологій та відповідність вимогам будівельних стандартів.

В умовах воєнного стану та обмеженого інвестиційного середовища попит на будівельні матеріали набув нових форм. Зменшення житлового будівництва компенсується зростанням потреб у відновленні інфраструктурних об’єктів, ремонті доріг, благоустрої територій. Продукція ТОВ «Бетонні покриття та технології» має у цьому сегменті високий потенціал завдяки своїй міцності, стійкості до навантажень і погодних умов, що робить її придатною для реалізації державних та муніципальних проєктів.

Підприємство не має розгалуженої збутової мережі, а реалізація продукції здійснюється переважно безпосередньо з території заводу та через партнерів – торговельні компанії й підрядні організації, які співпрацюють на договірних умовах. Такий підхід дає змогу скорочувати витрати на логістику, проте водночас обмежує географію продажів і вимагає активнішої роботи з новими клієнтами.

Загалом діяльність ТОВ «Бетонні покриття та технології» характеризується високим рівнем професійності та гнучкості у реагуванні на ринкові зміни. Незважаючи на складні економічні умови, підприємство зберігає стабільні позиції завдяки якості продукції, орієнтації на потреби споживачів і прагненню до поступового розширення ринку збуту.

Аналіз структури асортименту ТОВ «Бетонні покриття та технології» проведено із застосуванням елементів матричного аналізу BCG (Boston Consulting Group), який дозволяє оцінити позиції товарних груп підприємства за двома критеріями: часткою ринку та темпами його зростання. На основі наявних даних про обсяги виробництва, попит та прибутковість продукції визначено позицію кожної категорії виробів у портфелі компанії.

Основні результати аналізу подано в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Аналіз асортименту продукції ТОВ «Бетонні покриття та технології» за матрицею BCG

Товарна група	Категорія матриці BCG	Характеристика позиції на ринку	Рекомендації щодо подальших дій
Бетонні плити покриття	«Зірки»	Високі темпи зростання попиту, стабільна якість, значна частка ринку. Використовуються у дорожньому та промисловому будівництві.	Підтримувати інвестиції у виробництво, розширювати збутові канали, стимулювати попит через участь у програмах відновлення інфраструктури.
Бордюри та тротуарна плитка	«Дійні корови»	Частка ринку велика, але темпи зростання знижуються. Продукція має сталий попит у муніципальних замовників і приватних забудовників.	Оптимізувати витрати виробництва, зберігати якість, розвивати локальні продажі та співпрацю з підрядниками.
Бетонні кільця та елементи для колодязів	«Собаки»	Попит обмежений, частка ринку незначна, прибутковість низька. Вироби потребують великих матеріальних витрат при низькій маржі.	Скоротити частку виробництва або перейти до виготовлення під замовлення. Переглянути цінову політику.
Суміші для ремонту та укладання дорожнього покриття	«Зірки» / потенційні «Дійні корови»	Один із найперспективніших напрямів діяльності, що демонструє стійке зростання попиту через потреби у відновленні доріг.	Збільшити виробничі потужності, активізувати маркетингові заходи, розширити співпрацю з комунальними структурами.
Будівельні розчини та бетонні суміші загального призначення	«Знак питання»	Частка ринку середня, темпи зростання нестабільні. Конкуренція з боку великих комбінатів і дешевших приватних виробників.	Провести аналіз доцільності збереження цього напрямку; можливе звуження асортименту або диференціація під потреби локальних клієнтів.

Джерело: розроблено автором

Результати аналізу свідчать, що підприємство має різнопрофільну структуру асортименту, проте частина продукції не забезпечує належного фінансового результату. Найбільш перспективними залишаються бетонні плити покриття та дорожні суміші, які демонструють стабільний попит і

потенціал до перетворення в основні прибуткові напрями діяльності. У той час як виробництво бетонних кілець і окремих видів розчинів доцільно оптимізувати або перевести у формат виготовлення під конкретні замовлення.

Для підвищення ефективності асортиментної політики ТОВ «Бетонні покриття та технології» варто зосередитися на розвитку найбільш прибуткових товарних груп, поступово скорочуючи обсяг нерентабельних позицій. Такий підхід дозволить не лише підвищити рентабельність виробництва, а й оптимізувати використання матеріальних ресурсів, зменшивши навантаження на фінансові показники підприємства.

У цілому проведений аналіз свідчить про необхідність перегляду структури асортименту з метою посилення позицій на ринку будівельних матеріалів, концентрації інвестицій у високорентабельні сегменти та формування стійкої товарної стратегії на період післявоєнного відновлення.

Важливою складовою ефективної асортиментної політики є узгодження стратегічних цілей підприємства із завданнями управління товарною номенклатурою. Це дозволяє визначити пріоритетні напрями розвитку, оптимізувати виробничі процеси та забезпечити цілеспрямоване використання ресурсів (табл. 2.3).

Досягнення зазначених цілей дасть змогу ТОВ «Бетонні покриття та технології» забезпечити стабільне зростання обсягів виробництва, посилити ринкові позиції, сформувати конкурентоспроможний асортимент та підвищити прибутковість діяльності. Узгодженість стратегічних орієнтирів із практичною реалізацією асортиментної політики створює передумови для сталого розвитку підприємства у післявоєнний період та зміцнення його ролі на регіональному ринку будівельних матеріалів.

Для підвищення ефективності управління асортиментом ТОВ «Бетонні покриття та технології» необхідно здійснити поетапне оновлення товарної номенклатури з урахуванням результатів аналізу прибутковості окремих позицій та тенденцій розвитку ринку. Планування змін в асортименті дає змогу оптимізувати структуру виробництва, мінімізувати витрати на

малорентабельні напрями та зосередити ресурси на продукції, що має найбільший потенціал попиту.

Таблиця 2.3

Узгодження цілей підприємства ТОВ «Бетонні покриття та технології» з цілями асортиментної політики

Цілі підприємства	Цілі асортиментної політики
Зростання обсягів реалізації продукції на 8–10% щороку	Розширити асортимент за рахунок нових видів бетонних покриттів (тротуарних, дорожніх, промислових); забезпечити зростання продажів кожної ключової групи продукції на 10%; удосконалити структуру асортименту з урахуванням сезонного попиту.
Збільшення частки підприємства на ринку будівельних матеріалів Одеської області на 10% протягом двох років	Активізувати співпрацю з комунальними підприємствами та підрядними організаціями, що займаються благоустроєм територій; розширити географію збуту на суміжні райони області; налагодити участь у регіональних тендерах і програмах відновлення інфраструктури.
Підвищення рівня прибутковості на 6–7% щорічно	Оптимізувати виробничу собівартість за рахунок ефективнішого використання сировини; збільшити частку високорентабельних товарних позицій (плити покриття, дорожні суміші); запровадити систему знижок для постійних клієнтів з метою збільшення обсягів повторних замовлень.
Покращення впізнаваності бренду підприємства та розширення клієнтської бази	Створити електронний каталог продукції та інформаційні матеріали для партнерів; налагодити базові онлайн-комунікації через професійні платформи та електронну пошту; брати участь у виставках, ярмарках і демонстраційних заходах будівельної галузі.

Джерело: розроблено автором

Важливо, щоб процес оновлення асортименту був узгоджений із загальною стратегією підприємства – зокрема, зі збутовою, ціновою та виробничою політикою. Це забезпечить комплексність управління та сприятиме підвищенню ефективності діяльності компанії (табл. 2.4).

Реалізація цих заходів дозволить підприємству поступово оновити асортимент, підвищити частку високорентабельної продукції та оптимізувати використання виробничих потужностей. Завдяки розширенню асортиментної лінійки та посиленню співпраці з клієнтами ТОВ «Бетонні покриття та технології» зможе не лише зміцнити свої позиції на ринку будівельних матеріалів, а й закласти підґрунтя для стабільного розвитку у 2026–2027 роках.

Таблиця 2.4

Планування внесення змін в асортимент ТОВ «Бетонні покриття та технології»

Завдання	Термін виконання	Відповідальний
Провести аналіз рентабельності наявних товарних позицій та вивести з асортименту продукцію з низькою маржинальністю (бетонні кільця, дрібні залізобетонні вироби)	До вересня 2026 року	Головний технолог
Розширити асортимент за рахунок виробництва тротуарної плитки нового дизайну, дорожніх сумішей та декоративних бетонів	До грудня 2026 року	Менеджер із збуту
Впровадити програму лояльності для постійних клієнтів (знижки на повторні замовлення, персональні умови для підрядників)	До кінця 2026 року	Менеджер із збуту
Розпочати виробництво нових типів плит для промислових майданчиків та елементів благоустрою	До жовтня 2026 року	Головний технолог
Розширити збутову мережу через укладання нових договорів із комунальними підприємствами та будівельними організаціями області	До листопада 2026 року	Менеджер із збуту
Розробити електронний каталог продукції та оновити друковані рекламні матеріали для партнерів	До грудня 2026 року	Менеджер із збуту

Джерело: розроблено автором

Аналіз асортименту ТОВ «Бетонні покриття та технології», проведений за методикою Boston Consulting Group, свідчить, що окремі товарні позиції потребують активнішої підтримки у просуванні для досягнення стабільної рентабельності. Насамперед це стосується нових видів бетонних сумішей та декоративних бетонних виробів, які мають потенціал для зростання, але поки що не займають значної частки ринку. Для зміцнення їх позицій необхідно посилити маркетингові зусилля, орієнтовані на формування довіри до продукції та підвищення впізнаваності бренду підприємства.

Метою комунікаційної стратегії ТОВ «Бетонні покриття та технології» є підтримка позитивного іміджу виробника надійних будівельних матеріалів і створення стабільного кола партнерів серед будівельних компаній, комунальних підприємств та приватних забудовників. Одним із найефективніших напрямів просування продукції для підприємства залишаються галузеві виставки, ярмарки та демонстраційні заходи, які

дозволяють безпосередньо презентувати зразки бетонних виробів, продемонструвати їхню якість і налагодити контакти з потенційними клієнтами.

Для досягнення максимального ефекту під час участі у виставках доцільно забезпечити впізнаваний візуальний стиль стенду – використати корпоративні кольори, фотоматеріали з реальних об’єктів, де застосовується продукція підприємства, а також макети бетонних плит чи тротуарних елементів. Важливо, щоб оформлення викликало довіру та асоціювалося з надійністю, практичністю та якістю. Ефективним інструментом залучення відвідувачів може бути демонстраційна зона з реальними зразками продукції або коротке відео про технологічний процес виробництва.

Окрім виставкової діяльності, стимулювання продажів може здійснюватися через організацію коротких опитувань серед відвідувачів заходів і клієнтів підприємства. Анкета може містити кілька запитань про уподобання щодо виду покриттів, критерії вибору постачальника чи очікування від продукції. Зібрані контакти дають можливість підприємству створити базу потенційних клієнтів і підтримувати з ними зв’язок за допомогою електронних листів, у яких можна повідомляти про нові продукти, сезонні акції або програми лояльності.

Такі заходи дозволять не лише збільшити кількість прямих замовлень, а й підвищити впізнаваність бренду ТОВ «Бетонні покриття та технології» серед професійних учасників будівельного ринку. У комплексі з поліпшенням асортиментної структури та розширенням збутових каналів це стане важливим кроком у зміцненні позицій підприємства та формуванні довгострокових партнерських відносин.

Для ТОВ «Бетонні покриття та технології» участь у виставках і ярмарках може стати не лише інструментом просування продукції, а й ефективним засобом формування позитивного іміджу підприємства як надійного виробника якісних бетонних матеріалів. Доцільно не обмежуватися лише демонстрацією зразків продукції, а провести презентацію або коротку лекцію,

присвячену практичним аспектам використання сучасних бетонних покриттів у дорожньому будівництві чи благоустрої. Під час таких виступів підприємство може представити власні технологічні рішення — наприклад, удосконалені суміші для покриття промислових майданчиків або нові види тротуарної плитки. Важливо, щоб інформаційний контент мав прикладний і освітній характер, а не виглядав як нав'язлива реклама. Це підвищує довіру з боку потенційних клієнтів та формує репутацію компанії, орієнтованої на професійність і реальні потреби споживачів.

Важливим напрямом комунікації є також співпраця із засобами масової інформації. Місцеві ЗМІ, галузеві видання та онлайн-портали, що висвітлюють питання будівництва та інфраструктурного розвитку, можуть стати каналом поширення інформації про діяльність підприємства, його продукцію та участь у відновлювальних проєктах. Це сприятиме формуванню громадської довіри до бренду та підвищенню впізнаваності компанії на регіональному рівні.

Проведений аналіз показав, що одним із основних викликів для підприємства залишається низький рівень комунікації зі споживачами та обмежене використання сучасних інструментів просування. Зростання кількості дрібних виробників на ринку створює додатковий конкурентний тиск, тому ТОВ «Бетонні покриття та технології» потребує активніших дій у сфері збуту та побудови відносин із клієнтами. Використання лише короткострокових інструментів, таких як одноразові знижки чи акції, не забезпечує сталого ефекту. Саме тому доцільно розробити програму лояльності, спрямовану на утримання постійних замовників і поступове розширення партнерської бази.

Запропонована програма може базуватися на бонусній системі для постійних клієнтів – наприклад, нарахуванні знижок або додаткових бонусів за повторні замовлення. Окрім матеріальних заохочень, доцільно використовувати й нематеріальні стимули – персональні консультації, пріоритетне виконання замовлень, індивідуальні умови співпраці. Такі заходи

створюють емоційний зв’язок зі споживачами та формують позитивне ставлення до підприємства як до надійного партнера.

Для обліку й контролю ефективності програми можна використовувати спрощену електронну базу клієнтів, яку вестиме відділ збуту. Вона міститиме інформацію про частоту замовлень, обсяги закупівель і застосовані знижки. Це дозволить аналізувати поведінку покупців і планувати індивідуальні пропозиції. Як основні канали комунікації доцільно застосовувати електронну пошту, телефонні розсилки або персональні повідомлення, що не потребують складних ІТ-рішень, але є ефективними у підтримці постійного зв’язку з клієнтами.

У довгостроковій перспективі така система сприятиме підвищенню довіри до бренду, збільшенню обсягів продажів і зниженню витрат на залучення нових клієнтів. Вона формуватиме стабільне коло партнерів, що забезпечуватиме регулярні замовлення й прогнозоване навантаження на виробництво.

Оцінку ефективності змін у товарному асортименті та реалізації програми лояльності слід проводити за такими показниками, як загальний обсяг реалізації продукції, рентабельність основних товарних груп, рівень повторних покупок і обсяг прибутку від постійних клієнтів. Аналіз цих даних дасть змогу оцінити, наскільки реалізовані заходи сприяли досягненню стратегічних цілей підприємства та підвищенню його конкурентоспроможності на ринку.

2.3. Аналіз маркетингового середовища товариства

У попередньому параграфі було детально розглянуто структуру асортименту ТОВ «Бетонні покриття та технології», визначено сильні та слабкі сторони товарної політики підприємства, а також окреслено напрями її вдосконалення. Однак ефективність управління асортиментом значною мірою

залежить не лише від внутрішніх ресурсів, а й від впливу зовнішніх факторів, які формують умови функціонування підприємства на ринку.

Тому в цьому підрозділі буде здійснено аналіз маркетингового середовища підприємства, який дозволить оцінити, наскільки зовнішні та внутрішні чинники сприяють або, навпаки, стримують його розвиток. Такий аналіз є важливою складовою стратегічного планування, оскільки дає змогу своєчасно реагувати на зміни ринку, адаптувати виробничу та збутову політику, а також визначити можливості для розширення діяльності.

Розпочнемо аналіз із дослідження макромаркетингового середовища, яке охоплює економічні, політичні, соціальні, технологічні, екологічні та правові фактори, що формують зовнішні умови функціонування ТОВ «Бетонні покриття та технології» на регіональному та національному рівнях.

ТОВ «Бетонні покриття та технології» функціонує на ринку бетонних виробів і будівельних матеріалів, який є однією з ключових складових будівельного сектору України. Саме цей ринок відіграє провідну роль у відновленні інфраструктури, житлового та промислового будівництва, що особливо актуально в умовах післявоєнної реконструкції країни.

Станом на 2024–2025 роки ринок будівельних матеріалів України переживає етап поступового відновлення після різкого спаду 2022 року. Повномасштабна війна призвела до втрати понад 15% підприємств, що виготовляли цемент, бетонні вироби, цеглу та інші матеріали. Утім, уже з 2023 року фіксується стабілізація виробництва, зумовлена потребою у великому обсязі будівельних робіт, передусім у відбудові житла, доріг, мостів і промислових об’єктів.

Обсяг виробництва бетонних розчинів і готових сумішей у 2021 році досяг піку, що було пов’язано з реалізацією урядової програми «Велике будівництво», після чого у 2022 році стався спад більш ніж на 40%. У 2023 році ринок почав поступово відновлюватися, хоча обсяги залишаються нижчими за довоєнні. Середній рівень потужностей українських виробників (табл. 2.5)

становить близько 12 млн м³ бетону на рік, тоді як очікуваний попит у період відбудови – понад 21–22 млн м³, що створює дефіцит у 9–10 млн м³.

Таблиця 2.5

Динаміка виробництва та реалізації бетонних розчинів в Україні у 2013–2024 рр.

Рік	Обсяг виробленої продукції, млрд. грн	Обсяг реалізованої продукції, млрд. грн	Відхилення до попереднього року, %
2013	8,0	7,6	–
2016	12,5	12,2	+56,0
2019	17,8	17,5	+45,9
2021	22,0	21,8	+25,0
2022	13,0	12,4	–43,1
2023	14,5	13,9	+12,1
2024 (прогноз)	17,2	16,6	+19,4

Джерело: розраховано автором на основі [51-52]

У структурі ринку спостерігається високий рівень концентрації – великі виробники («ЕФЕ Бетон», «АЛК Буд», «Гранд Бетон») займають понад 50% ринку, водночас решта представлена малими регіональними підприємствами, які обслуговують локальні будівельні потреби. Саме до цієї категорії належить ТОВ «Бетонні покриття та технології», яке забезпечує місцеві замовлення та спеціалізується на виготовленні бетонних покриттів, тротуарної плитки та сумішей для благоустрою територій.

Ринок бетонних виробів України має високий потенціал зростання, оскільки саме бетон є базовим матеріалом для реалізації програм відбудови країни. Для підприємств регіонального рівня, таких як ТОВ «Бетонні покриття та технології», це створює сприятливі умови для розширення діяльності: локальні замовлення, зростання попиту на дорожні покриття та благоустрій територій, а також участь у державних і муніципальних проєктах відновлення.

Очікується, що у 2024 році обсяг виробництва бетонних розчинів в Україні зросте майже на 20% порівняно з 2023 роком. Основними чинниками цього зростання є:

- розширення державних і регіональних програм відновлення транспортної та комунальної інфраструктури;
- зростання попиту на дорожні та промислові бетонні покриття;
- активізація діяльності малих і середніх виробників, які заміщують продукцію великих комбінатів, розташованих у зонах бойових дій;
- поступове відновлення інвестицій у житлове будівництво в південних і центральних регіонах країни.

Таким чином, у 2024 році очікується повернення ринку бетонних виробів до помірно зростаючої динаміки, хоча показники ще не досягнуть довоєнного рівня 2021 року. Для підприємств регіонального масштабу, таких як ТОВ «Бетонні покриття та технології», це відкриває можливості розширення обсягів реалізації, укладання нових контрактів та посилення позицій на локальному ринку.

Для комплексного розуміння факторів, що формують умови функціонування підприємства на ринку бетонних виробів і будівельних матеріалів, доцільно провести аналіз зовнішнього макросередовища діяльності ТОВ «Бетонні покриття та технології». Такий аналіз дає змогу оцінити, як державна політика, економічна ситуація, соціальні зміни та технологічний розвиток впливають на діяльність компанії.

У даному дослідженні для оцінки впливу зовнішніх чинників буде використано метод PEST-аналізу (Political, Economic, Social, Technological). Цей метод полягає у виявленні та систематизації політичних, економічних, соціальних і технологічних факторів, які прямо чи опосередковано впливають на діяльність підприємства, визначають можливості його розвитку та потенційні ризики.

PEST-аналіз дозволяє структурувати вплив зовнішнього середовища та сформувати аналітичну основу для стратегічного планування. Зокрема, він допомагає:

- оцінити загальну привабливість ринку та його стабільність;

- виявити загрози і можливості, що виникають у результаті змін у зовнішньому середовищі;
- визначити напрями адаптації діяльності підприємства до нових умов.

Отже, у подальшому буде проведено PEST-аналіз макросередовища ТОВ «Бетонні покриття та технології», який дозволить виявити ключові фактори впливу та оцінити їх значення для стратегічного розвитку підприємства (табл. 2.6). У ході аналізу кожен фактор оцінювався за двома параметрами – рангом важливості та силою впливу. Ранг важливості встановлювався у діапазоні від 1 до 3, де 1 означав незначний вплив, а 3 – високий рівень впливу на діяльність підприємства.

Сила впливу визначалася за п’ятибальною шкалою: від 1 (слабкий прояв фактора) до 5 (сильний вплив). На основі цих показників розраховувалася зважена оцінка, яка враховувала як значущість, так і інтенсивність впливу кожного фактора. Узагальнення результатів з урахуванням позитивних і негативних тенденцій дало змогу отримати підсумкову оцінку зовнішнього середовища підприємства, відображену в таблиці 2.7.

Отримані результати свідчать, що зовнішнє макросередовище діяльності ТОВ «Бетонні покриття та технології» є складним і нестабільним, що пояснюється воєнними ризиками, енергетичною кризою та загальною економічною нестабільністю країни. Політичні фактори мають двоїстий вплив: з одного боку, воєнний стан, нестійкість регіональної безпеки та зміни у податковій політиці створюють ризики для виробництва; з іншого – державні програми відбудови, підтримка міжнародних донорів і залучення інвестицій у будівельний сектор є важливими позитивними передумовами для розвитку підприємства. Економічне середовище характеризується високою волатильністю: коливання курсу гривні, зростання цін на енергоносії та сировину підвищують собівартість виробництва. Водночас активізація програм реконструкції створює додатковий попит на бетонні вироби, особливо для дорожнього та інженерного будівництва.

Таблиця 2.6

PEST-аналіз макросередовища діяльності ТОВ «Бетонні покриття та технології»

Фактори	Ранг важливості	Оцінка (+ / –)	Зважена оцінка
Політичні фактори			
1. Політична та безпекова ситуація в Україні: збереження воєнного стану, ризики дестабілізації окремих регіонів.	3	–5	-15
2. Державні програми відбудови інфраструктури (“ЄВРО-Реконструкція”, “Велике відновлення”, DREAM) – понад 2500 об’єктів у роботі станом на 2024 р.	3	+3	9
3. Міжнародна підтримка України (ЄС, Світовий банк, USAID) – залучення понад 10 млрд євро у фонд реконструкції.	3	+2	6
4. Податкова політика: підвищення ставок на енергоносії, нестабільність у регуляції експорту цементу.	2	–4	-8
Економічні фактори			
1. Загальний стан економіки: зростання ВВП на 4,5 % у 2024 р. (за прогнозом НБУ), однак високий рівень інфляції – 11–12 %.	3	+3	9
2. Девальвація гривні до 40 грн/дол. США збільшує вартість імпортної сировини (пластифікатори, пігменти, добавки).	3	–4	-12
3. Зростання цін на енергоносії – електроенергія подорожчала на 28 % у 2024 р.	3	–5	-15
4. Пожвавлення попиту на бетонні вироби через відновлення доріг і житла – очікуване зростання ринку на 15–18 % у 2025 р.	3	+3	9
Соціальні фактори			
1. Висока урбанізація (понад 69 % населення) та зростання потреб у благоустрої територій.	3	+2	6
2. Трудова міграція – дефіцит робочої сили у будівельній галузі (понад 20 % вакансій залишаються незакритими).	2	–4	-8
3. Підвищення соціальної уваги до якості та безпечності будівельних матеріалів.	2	+2	4
4. Активізація участі громад у місцевих програмах благоустрою, що стимулює попит на тротуарну плитку та покриття.	2	+2	4
Технологічні фактори			
1. Розвиток технологій виробництва бетону з добавками підвищеної міцності, волого- та морозостійкості.	3	+3	9
2. Поширення автоматизованих ліній формування бетонних виробів – дозволяє знизити собівартість на 10–12 %.	2	+2	4
3. Обмежений доступ до сучасного обладнання через вартість імпорту та логістичні труднощі.	2	–2	-4
4. Використання цифрових інструментів планування (AutoCAD, BIM-моделі) у будівництві – нові вимоги до постачальників.	1	+2	2
Екологічні фактори			
1. Посилення екологічних норм у сфері виробництва будматеріалів, перехід на менш енергоємні технології.	2	+1	2
2. Вимоги до утилізації відходів бетону, впровадження повторного використання матеріалів.	2	+1	2
3. Зростання популярності “зеленого” будівництва та сертифікації за стандартами LEED і BREEAM.	2	+2	4

Джерело: розроблено автором

Таблиця 2.7

Результати PEST-аналізу макросередовища ТОВ «Бетонні покриття та технології»

Фактори	+ (позитивні)	– (негативні)
Політичні фактори	15	-24
Економічні фактори	18	-27
Соціальні фактори	14	-8
Технологічні фактори	15	-4
Екологічні фактори	8	0
Всього	70	63

Джерело: розраховано на основі табл. 2.6

Соціальні фактори мають переважно позитивний довгостроковий вплив. Урбанізація, зростання попиту на благоустрій територій і відновлення житлового фонду формують стабільний попит на продукцію підприємства. Проте дефіцит робочої сили та трудова міграція залишаються серйозною проблемою для галузі.

Технологічні фактори демонструють потенціал зростання. Активне впровадження нових технологій у виробництво бетонних сумішей, автоматизація процесів і поширення енергоефективних рішень сприяють зниженню собівартості та підвищенню конкурентоспроможності продукції. Однак доступ до сучасного обладнання та інновацій обмежується через високі ціни й проблеми з логістикою імпортного устаткування.

Загалом, співвідношення позитивних і негативних впливів свідчить, що підприємство функціонує в умовах помірного ризику, проте має стратегічні можливості для розвитку завдяки державним і міжнародним ініціативам із відбудови країни. Для ефективної адаптації до середовища ТОВ «Бетонні покриття та технології» варто зосередитися на технологічній модернізації, оптимізації енергоспоживання та активнішій участі у регіональних інфраструктурних проєктах.

Наступним етапом дослідження є аналіз мікромаркетингового середовища діяльності ТОВ «Бетонні покриття та технології», який дозволить оцінити позиції підприємства на ринку відносно основних конкурентів. Для

цього буде використано метод багатокутника конкурентоспроможності, який є одним із найпоширеніших інструментів стратегічного аналізу у маркетингу.

Суть методу полягає у порівнянні ключових характеристик підприємства та його конкурентів за низкою параметрів, що визначають рівень конкурентоспроможності: якість продукції, ціна, обсяг продажів, рівень обслуговування, ефективність збутової політики, імідж компанії, інноваційність тощо. Кожен із цих показників оцінюється за певною шкалою (від 1 до 5 балів), після чого результати візуалізуються у вигляді багатокутника (радарної діаграми).

Перевага методу багатокутника конкурентоспроможності полягає в тому, що він дозволяє не лише кількісно оцінити ринкову позицію підприємства, а й наочно визначити його сильні та слабкі сторони відносно конкурентів, а також виявити напрями, у яких доцільно посилити маркетингову політику.

Отже, далі буде здійснено аналіз мікросередовища ТОВ «Бетонні покриття та технології» із застосуванням цього методу, що дозволить сформувати більш об’єктивне уявлення про конкурентну ситуацію на ринку бетонних виробів та перспективи розвитку підприємства (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Бетонні покриття та технології» за ключовими параметрами

Параметр конкурентоспроможності	ТОВ «Бетонні покриття та технології»	ТОВ «КМД „Камбіо“»	ТОВ «БАУФЕСТ»
Якість продукції	4	5	5
Цінова конкурентоспроможність	3	4	4
Диверсифікація асортименту	3	5	4
Обслуговування / логістика	3	4	4
Інновації / технології	2	4	5
Репутація та бренд	3	4	4

Джерело: розроблено автором

Представимо графічно отримані результати (рис. 2.2).

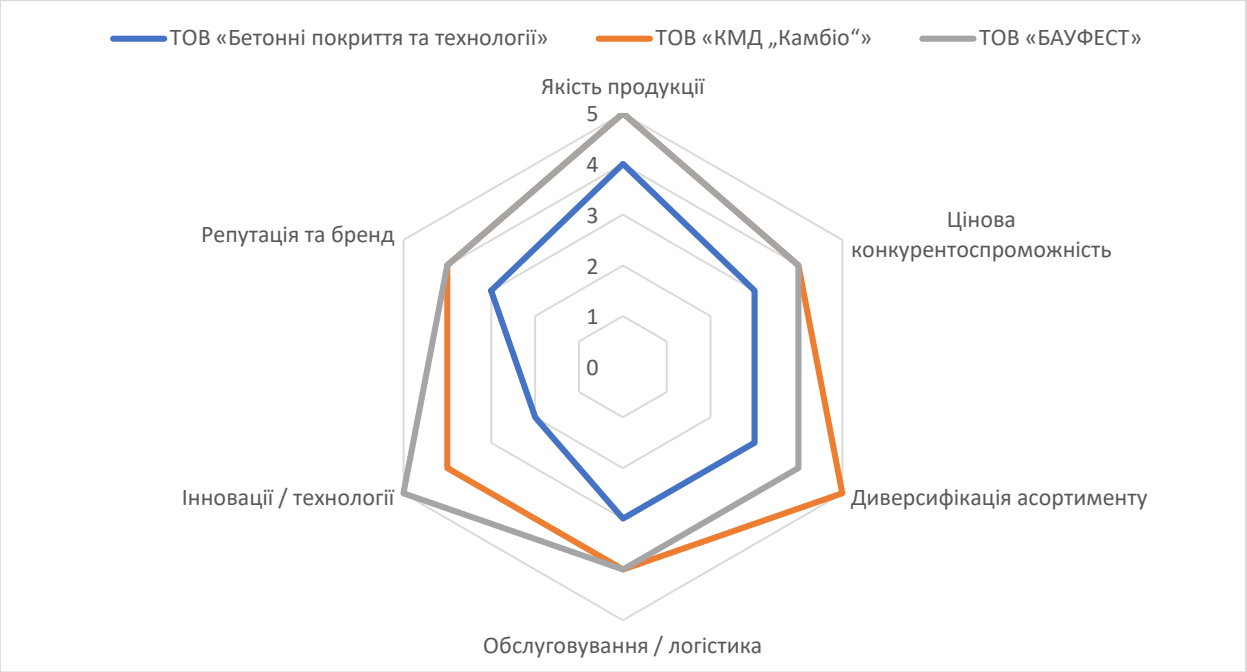


Рис. 2.2. Багатокутник конкурентоспроможності ТОВ «Бетонні покриття та технології»

Джерело: сформовано автором на основі табл. 2.8

Аналіз мікромаркетингового середовища ТОВ «Бетонні покриття та технології», проведений за методом багатокутника конкурентоспроможності, показав, що підприємство займає стійкі, але не провідні позиції серед виробників бетонних виробів в Одеській області. У порівнянні з провідними компаніями – ТОВ «КМД Камбіо» та ТОВ «БАУФЕСТ» – підприємство демонструє середній рівень розвитку основних конкурентних параметрів.

Результати свідчать, що найвищі оцінки ТОВ «Бетонні покриття та технології» отримало за такими критеріями, як якість продукції (4 бали) та репутація й бренд (3 бали). Це підтверджує, що продукція підприємства відповідає будівельним стандартам і має стабільне коло клієнтів. Водночас, цінова конкурентоспроможність (3 бали) та обслуговування / логістика (3 бали) залишаються на базовому рівні, що свідчить про необхідність підвищення ефективності збуту та скорочення витрат на доставку.

Найбільші резерви зростання спостерігаються за параметрами інноваційність / технологічність (2 бали) та диверсифікація асортименту (3

бали). У той час як конкуренти активно модернізують виробництво, впроваджують автоматизовані лінії та нові формати бетонних виробів, ТОВ «Бетонні покриття та технології» поки що дотримується традиційних технологій, що знижує його динамічність на ринку.

Загалом, отримані результати дозволяють зробити висновок, що підприємство має достатній потенціал для підвищення конкурентоспроможності, зокрема за рахунок:

- впровадження сучасних технологічних рішень у виробництво;
- розширення асортиментної лінійки;
- вдосконалення системи логістики та сервісного обслуговування клієнтів;
- посилення маркетингової комунікації та створення впізнаваного бренду на регіональному ринку.

Отже, проведений аналіз маркетингового середовища – як макро-, так і мікрорівня – засвідчив, що діяльність ТОВ «Бетонні покриття та технології» відбувається в умовах підвищеної конкуренції та зовнішньої економічної нестабільності. Попри це, підприємство має реальні передумови для зростання завдяки підвищенню якості продукції, активній участі в програмах відбудови інфраструктури, технологічному оновленню та розвитку партнерських відносин із будівельними компаніями регіону. Результати аналізу стануть підґрунтям для формування подальших пропозицій щодо удосконалення структури товарного асортименту та підвищення ефективності маркетингової політики підприємства, що буде розглянуто у наступному розділі.

Висновки до 2 розділу

У другому розділі дипломної роботи в якості об’єкта аналізу було обрано Товариство з обмеженою відповідальністю «Бетонні покриття та технології», яке функціонує на ринку бетонних виробів і будівельних матеріалів Одеської області. Основною діяльністю підприємства є виробництво бетонних плит,

тротуарної плитки, бордюрів, сумішей для будівництва та покриттів для благоустрою територій. Продукція підприємства застосовується у дорожньому будівництві, житловому секторі, у реалізації проєктів благоустрою міських і сільських територій.

Підприємство перебуває у критичному фінансовому становищі, характеризується значними збитками та втратою власного капіталу. За аналізований період усі основні показники прибутковості мають від'ємні значення: рентабельність активів (ROA) у 2022 р. становила близько –12 %, у 2023 р. – –15 %, у 2024 р. – близько –14 %; рентабельність продажів – –74 % у 2022 р., –146 % у 2023 р. та –110 % у 2024 р., що означає, що у 2023 році на 1 грн виручки припадало 1,46 грн збитку. Ліквідність підприємства залишається на вкрай низькому рівні – оборотних коштів недостатньо навіть для покриття половини поточних зобов'язань. Коефіцієнт фінансового левериджу зріс із 1,12 у 2022 р. до 1,59 у 2024 р., що означає перевищення обсягу зобов'язань над активами та серйозну залежність від кредиторів.

У цілому, фінансово-економічні результати діяльності ТОВ «Бетонні покриття та технології» свідчать про наявність певних фінансових труднощів, зумовлених несприятливою економічною ситуацією в галузі, підвищенням собівартості виробництва та скороченням обсягів реалізації. Підприємство демонструє ознаки зниження ділової активності та нестачу власних обігових коштів, однак водночас зберігає виробничий потенціал і кадрову базу, що створює передумови для поступового відновлення.

Дослідження структури товарного асортименту засвідчило, що основну частку виробництва становлять бетонні плити та тротуарна плитка, які є стабільно прибутковими позиціями. Меншу частку займають допоміжні матеріали та будівельні суміші, попит на які носить сезонний характер. Проведений аналіз за методом BCG-матриці показав, що товари типу «тротуарна плитка» відносяться до категорії «зірок», які забезпечують основний дохід підприємства та потребують підтримки для утримання ринкової частки. Категорія «вапняні суміші» належить до «дійних корів», що

генерують стабільний прибуток. Водночас деякі позиції, зокрема суміші для дорожнього покриття, мають потенціал для зростання та можуть перейти в категорію високоприбуткових за умови активного просування на ринку.

Результати PEST-аналізу засвідчили, що підприємство функціонує в умовах помірного рівня сприятливості макросередовища. Серед основних позитивних чинників – державні програми відбудови інфраструктури (понад 2500 об’єктів у роботі станом на 2024 рік), міжнародна фінансова підтримка (понад 10 млрд євро від партнерів ЄС) та зростання попиту на будівельні матеріали (прогнозоване зростання ринку на 15–18 % у 2025 році). Водночас підприємство стикається з низкою ризиків: інфляція на рівні 11–12 %, зростання цін на електроенергію на 28 %, дефіцит робочої сили (понад 20 % вакансій у галузі залишаються незаповненими).

Порівняльний аналіз із провідними конкурентами регіону – ТОВ «КМД Камбіо» та ТОВ «БАУФЕСТ» – показав, що підприємство займає середні позиції за рівнем конкурентоспроможності. Найвищі оцінки отримано за якість продукції (4 бали) та репутацію (3 бали), а найнижчі – за інноваційність (2 бали) та асортиментну гнучкість (3 бали). У конкурентів спостерігається активніше впровадження сучасних технологій, ширший асортимент і сильніший бренд.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ТОВАРНОГО АСОРТИМЕНТУ ТОВ «БЕТОННІ ПОКРИТТЯ ТА ТЕХНОЛОГІЇ»

3.1. Оптимізація структури асортименту продукції ТОВ «Бетонні покриття та технології»

В умовах сучасної ринкової економіки ефективне формування оптимального товарного асортименту є ключовим чинником забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Для ТОВ «Бетонні покриття та технології» це особливо актуально, оскільки саме правильне управління асортиментом дає змогу адаптувати виробництво до потреб споживачів, утримувати стабільні позиції на ринку будівельних матеріалів та підвищувати прибутковість діяльності.

Процес формування асортименту здійснюється безперервно – від етапу виробництва до кінцевої реалізації. Асортимент підприємства є результатом узгодженої роботи всіх його структурних підрозділів, насамперед відділу збуту, планово-економічного відділу та технічної служби, які спільно формують асортиментну політику, виходячи з ринкових тенденцій, технологічних можливостей і попиту клієнтів.

У сучасних умовах зростання конкуренції та підвищення вимог споживачів важливо не лише розширювати номенклатуру, а й оптимізувати структуру асортименту, усуваючи малорентабельні позиції та концентруючи ресурси на виробництві затребуваних і прибуткових товарів. Водночас оновлення асортименту не обов’язково означає його розширення — воно може передбачати раціоналізацію товарної лінійки, удосконалення технологічних характеристик або модернізацію існуючих продуктів.

Таким чином, оптимізація товарного асортименту ТОВ «Бетонні покриття та технології» розглядається як цілісний процес, спрямований на підвищення ефективності використання виробничих ресурсів, покращення

позицій підприємства на ринку та формування стійкої конкурентної переваги у галузі будівельних матеріалів (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Актори маркетингового середовища, що впливають на формування асортименту продукції ТОВ «Бетонні покриття та технології»

Зовнішнє середовище	Внутрішнє середовище
Соціально-демографічні фактори: структура населення Одеської області, рівень урбанізації, міграційні процеси, потреба у відбудові житла та соціальної інфраструктури, зростання попиту на недорогі, але довговічні матеріали.	Кадрові фактори: наявність кваліфікованих робітників бетонного виробництва, дефіцит фахівців технічних спеціальностей, потреба у навчанні персоналу з використання нових технологій.
Політичні фактори: державна політика післявоєнного відновлення, реалізація програм «Велике відновлення» та «ЄВРОреконструкція», спрощення процедур для виробників будматеріалів, державні замовлення на будівництво.	Технічні фактори: фізичний знос основних засобів, потреба в оновленні змішувальних ліній, технологічна модернізація для підвищення якості бетонних сумішей і зниження енергоспоживання.
Економічні фактори: високі ціни на енергоносії та сировину; зміни валютного курсу; дефіцит доступного кредитування; підвищення податкового навантаження; логістичні обмеження; відновлення внутрішнього попиту на фоні державних інфраструктурних проєктів.	Фінансово-економічні фактори: обмеженість власних обігових коштів; потреба у залученні інвестицій для оновлення виробництва; аналіз економічної доцільності розширення асортименту; контроль витрат і рентабельності окремих позицій.
Ринкові фактори: конкуренція з місцевими виробниками бетонних сумішей і плитки (ТОВ «КМД Камбіо», ТОВ «БАУФЕСТ»); поява нових постачальників імпортних сумішей; потреба у підвищенні якості обслуговування та швидкості постачання.	Інфраструктурні фактори: технічна готовність підприємства до зберігання великих обсягів продукції; обмежені складські площі; наявність власного транспорту для доставки готової продукції.
Технологічні фактори: поширення енергоощадних і екологічно чистих технологій; використання полімерних і фібробетонних добавок; цифровізація процесів обліку та контролю виробництва; впровадження BIM-проєктування у будівельних проєктах.	Маркетингово-збутові фактори: обмежене використання інтернет-комунікацій; відсутність корпоративного сайту; необхідність створення електронного каталогу продукції; потреба у формуванні постійної бази клієнтів та розвитку партнерських мереж.
Екологічні фактори: державна політика підтримки «зеленого будівництва»; вимоги до утилізації бетонних відходів; заохочення використання вторинної сировини.	Організаційні фактори: гнучкість системи управління; швидкість прийняття рішень; координація між виробництвом, збутом і фінансами при оновленні асортименту.

Джерело: розроблено автором

Формування товарного асортименту на підприємстві ТОВ «Бетонні покриття та технології» відбувається поетапно та передбачає послідовне узгодження виробничих можливостей із потребами ринку.

На першому етапі визначається перелік основних груп і підгруп продукції, які користуються найбільшим попитом серед споживачів. До них належать бетонні покриття, тротуарна плитка, бордюри, суміші для укладання та матеріали для благоустрою територій. Ці позиції формують основу виробничої програми підприємства.

Другий етап передбачає оцінку структури попиту та частки кожної товарної позиції в загальному обсязі реалізації. На цьому етапі визначаються товари, які забезпечують стабільний прибуток, і ті, що потребують додаткового просування або вдосконалення.

Асортиментна політика підприємства побудована на принципі поєднання трьох груп продукції (рис. 3.1).

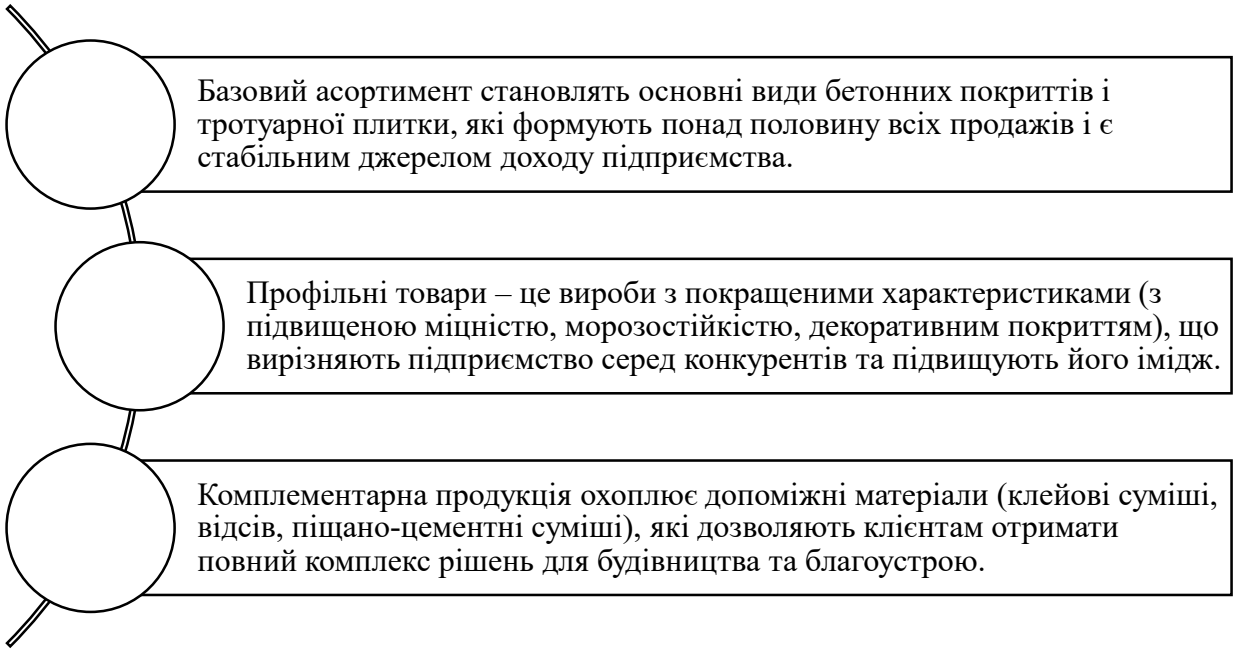


Рис. 3.1. Структура товарного асортименту ТОВ «Бетонні покриття та технології»

Джерело: розроблено автором

Таким чином, підприємство прагне підтримувати збалансований асортимент, який відповідає технічним можливостям виробництва, ринковому попиту та різним вимогам цільових споживачів – від великих будівельних компаній до роздрібних замовників.

Основні напрями формування асортиментної політики підприємства наведено у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Головні напрями формування асортименту продукції ТОВ «Бетонні покриття та технології»

Напрям	Характеристика напряму	Причини використання
Зменшення асортименту	Передбачає зменшення кількості або типів виробів, які мають низький попит чи надмірну собівартість. Може включати зняття з виробництва застарілих моделей плитки або допоміжних матеріалів.	Зниження попиту на певні види продукції, невисока рентабельність, оптимізація виробничих витрат.
Розширення (розвиток) асортименту	Збільшення кількості найменувань продукції або покращення її властивостей – запровадження нових форм тротуарної плитки, декоративних покриттів, кольорових або армованих сумішей.	Зростання попиту, освоєння нових сегментів ринку, участь у програмах благоустрою, підвищення конкурентоспроможності.
Стабілізація асортименту	Підтримання оптимального співвідношення основних і допоміжних товарів без істотних змін номенклатури. Орієнтація на постійних замовників.	Забезпечення стабільного рівня виробництва, попиту та прибутковості; уникнення перевантаження складів.
Оновлення асортименту	Часткове оновлення лінійки продукції шляхом модернізації існуючих товарів або впровадження нових – наприклад, сумішей з підвищеною морозостійкістю чи енергозберігаючих технологій.	Необхідність адаптації до нових стандартів, оновлення технічних умов, задоволення сучасних вимог споживачів.
Покращення асортименту (оптимізація)	Удосконалення якісних характеристик продукції (геометрія, поверхнева обробка, міцність) та раціоналізація обсягів виробництва.	Зниження рівня браку, підвищення конкурентоспроможності, поліпшення сприйняття продукції споживачами.
Гармонізація асортименту	Формування збалансованої структури асортименту між базовими, профільними й комплементарними товарами.	Забезпечення узгодженості між попитом на основні та допоміжні товари; підвищення комплексності пропозиції для клієнтів.

Джерело: розроблено автором

Таким чином, асортиментна політика ТОВ «Бетонні покриття та технології» спрямована на досягнення оптимального співвідношення стабільності та оновлення продукції. Підприємство прагне зберігати основні прибуткові позиції, водночас поступово розширюючи пропозицію за рахунок нових виробів – декоративних елементів, покращених бетонних сумішей і екологічних покриттів, що відповідають сучасним вимогам ринку будівельних матеріалів.

Аналізуючи сучасні підходи до управління товарним асортиментом у виробничих підприємствах, зокрема у ТОВ «Бетонні покриття та технології», можна виокремити три ключові групи чинників, що впливають на ефективність роботи з асортиментом. Це – фактори класифікації асортименту, які визначають структуру та логіку побудови товарної номенклатури; фактори формування асортименту, пов’язані з ринковим попитом, виробничими можливостями та фінансовими обмеженнями; а також фактори оптимізації асортименту, які забезпечують його адаптацію до потреб споживачів і вимог конкурентного середовища (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Групування факторів формування товарного асортименту

Джерело: розроблено автором

Для підтримання збалансованого товарного асортименту та уникнення надмірних запасів на складах ТОВ «Бетонні покриття та технології» необхідно здійснювати постійний моніторинг залишків і динаміки продажів, а також своєчасно коригувати обсяги виробництва і замовлення сировини. Ефективне управління асортиментом передбачає регулярну інвентаризацію запасів, аналіз оборотності продукції, оптимізацію цінової політики та проведення переоцінки повільно реалізованих позицій.

Оптимізація асортименту має базуватися на аналітичних інструментах, серед яких ключове місце займають ABC-аналіз (оцінка товарів за рівнем прибутковості та часткою в загальному обороті) і XYZ-аналіз (оцінка стабільності попиту). Їх поєднання дозволяє підприємству виявити найбільш важливі групи продукції – ті, що забезпечують основний обсяг реалізації та стабільний дохід, а також визначити товари, попит на які має нестійкий або сезонний характер.

Застосування цих методів сприяє прийняттю оптимальних управлінських рішень щодо структури асортиментного портфеля – а з урахуванням рівня прибутковості, наявних ресурсів, тенденцій ринку та потенціалу зростання продажів. Це дає змогу сконцентрувати зусилля підприємства на найбільш ефективних напрямках діяльності та зменшити ризики надвиробництва або дефіциту певних товарних позицій.

Таким чином, асортиментна політика ТОВ «Бетонні покриття та технології» формується на основі системного аналізу альтернативних варіантів розвитку та узгоджується з місією підприємства, його стратегічними і тактичними цілями. Її головна мета – забезпечити таке управління товарним портфелем, яке дозволить досягати стабільного зростання прибутковості, підвищувати конкурентоспроможність і зміцнювати позиції підприємства на ринку будівельних матеріалів.

Розроблення та реалізація асортиментної політики підприємства вимагає дотримання певних ключових передумов. Насамперед це чітке розуміння стратегічних цілей розвитку ТОВ «Бетонні покриття та технології», глибоке

знання ринку та потреб споживачів, а також реалістична оцінка власних можливостей підприємства й рівня їх відповідності вимогам ринкового середовища.

Іншими словами, асортиментна політика виступає своєрідним містком між ринковим попитом і потенціалом підприємства, поєднуючи його стратегічні наміри з реальними можливостями виробництва та збуту.

Для того щоб забезпечити високу конкурентоспроможність продукції, підприємству необхідно постійно вдосконалювати свою товарну політику на основі принципів багатофакторності та управління продуктом. Такий підхід передбачає цілісне управління товаром – від розробки ринкової ідеї до формування стійкого позиціонування на ринку (рис. 3.3).

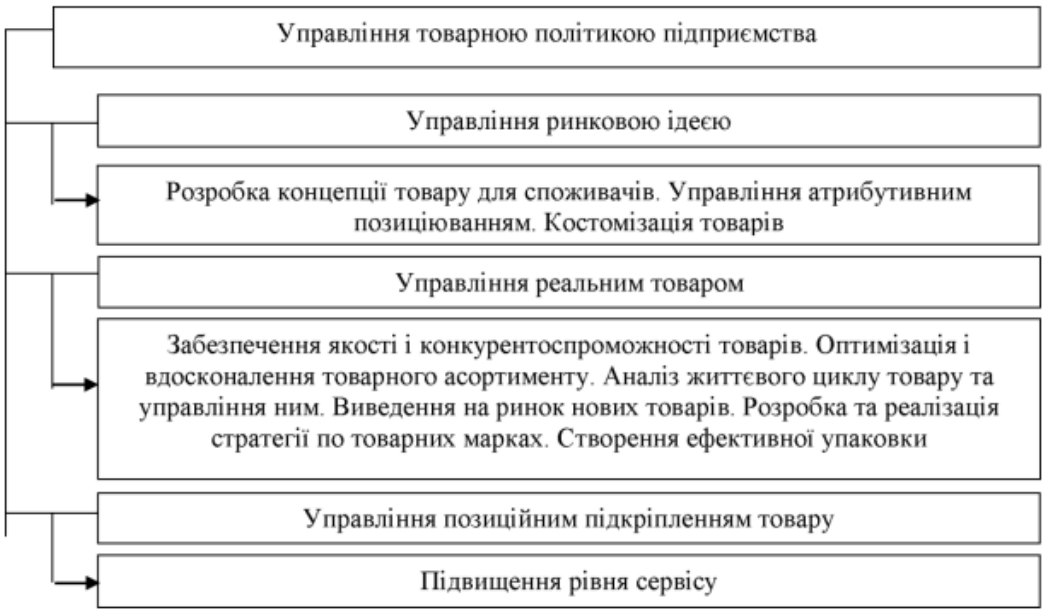


Рис. 3.3. Структурно-логічна схема управління товарною політикою ТОВ «Бетонні покриття та технології»

Джерело: розроблено автором

Управління ринковою ідеєю означає розроблення концепції продукту, яка максимально відповідає очікуванням споживачів, враховує особливості попиту на будівельні матеріали та тенденції у сфері благоустрою. Це також передбачає створення чіткого позиціонування товару – підкреслення його унікальних

характеристик, що відрізняють його від конкурентів і формують мотивацію до покупки.

Крім того, важливо враховувати персоналізацію продукції, тобто розробку бетонних покриттів, плитки чи сумішей з властивостями, які максимально відповідають потребам конкретних споживачів або ринкових сегментів – від великих будівельних компаній до приватних клієнтів. Це дозволяє ТОВ «Бетонні покриття та технології» не лише зміцнювати свої позиції на ринку, а й формувати стійку репутацію виробника якісних і сучасних рішень для будівництва та благоустрою.

Для ТОВ «Бетонні покриття та технології» управління товарним портфелем є комплексним процесом, що поєднує стратегічні, маркетингові та виробничі рішення, спрямовані на підтримання конкурентоспроможності підприємства.

Управління асортиментом передбачає контроль як кількісних, так і якісних параметрів продукції – забезпечення її належної якості, оновлення номенклатури відповідно до попиту, розширення або оптимізацію товарної лінійки, а також своєчасне виведення на ринок нових виробів. Важливою складовою цього процесу є розроблення та підтримання стратегії бренду, створення зручної та привабливої упаковки, а також аналіз життєвого циклу товарів, що дозволяє визначати оптимальні строки їх виробництва та модернізації.

Управління позиціонуванням продукції спрямоване на зміцнення ринкових позицій підприємства шляхом підвищення рівня сервісу, розширення спектра послуг – таких як доставка, монтаж, консультування клієнтів, післяпродажне обслуговування. Це формує довіру споживачів і сприяє підвищенню репутації компанії як надійного партнера на ринку будівельних матеріалів.

Одним із ефективних інструментів оптимізації товарного портфеля є метод бенчмаркінгу – систематичне порівняння діяльності підприємства з найуспішнішими конкурентами галузі. Цей метод передбачає аналіз рішень і

технологій, що забезпечують лідерство на ринку, адаптацію найкращих практик до умов підприємства та їх інтеграцію у власну систему управління. Бенчмаркінг дає змогу підвищити якість процесів, скоротити витрати й створити реальні конкурентні переваги.

Основними характеристиками цього методу є його комплексність, орієнтація на практичні результати, спрямованість на досягнення високих стандартів і підвищення ефективності бізнесу. Водночас до основних труднощів належить пошук релевантних об’єктів порівняння та обмежений доступ до достовірної інформації про діяльність конкурентів.

Асортиментна політика ТОВ «Бетонні покриття та технології» має бути спрямована на формування такої структури товарної пропозиції, яка дозволить підприємству максимально ефективно працювати у своєму ринковому сегменті. Основна мета полягає у створенні раціонального, прибуткового та клієнтоорієнтованого асортименту, що задовольняє різноманітні потреби споживачів, забезпечує стабільний прибуток і сприяє сталому розвитку компанії.

Найважливішим орієнтиром у формуванні товарної стратегії ТОВ «Бетонні покриття та технології» є досягнення стійкої конкурентної переваги на ринку будівельних матеріалів. Це передбачає структуризацію асортименту таким чином, щоб підприємство могло забезпечити стабільний рівень прибутковості у довгостроковій перспективі, ефективно реагуючи на зміни попиту, цін та технологічних умов.

За результатами проведеного аналізу встановлено, що підприємство має потенціал розширення сфери застосування бетонних і вапняних матеріалів, зокрема через покращення їх експлуатаційних характеристик – міцності, морозостійкості, водонепроникності та довговічності. Досягти цього можливо шляхом модернізації технологій виробництва та використання полімерних і мінеральних добавок, які покращують структуру та адгезію матеріалу. Одним із перспективних напрямів є впровадження технологій прискореної карбонізації, що підвищують твердість і зменшують час висихання виробів.

Зокрема, гашене вапно, яке підприємство використовує у виробництві, є багатофункціональним матеріалом, що застосовується не лише у будівництві, а й у ремонтно-оздоблювальних роботах, сільському господарстві, охороні довкілля. Завдяки своїй еластичності, міцності та екологічній безпечності, цей матеріал залишається затребуваним як для побілки, так і як компонент штукатурних, шпаклювальних і мурувальних сумішей.

Підвищення якості вапняної та бетонної продукції може стати основою для розширення ринкової частки підприємства та виходу в нові сегменти – наприклад, у сферу енергоефективного та екологічного будівництва. Такий підхід дозволить ТОВ «Бетонні покриття та технології» не лише зміцнити свої конкурентні позиції, а й забезпечити стале зростання прибутковості та інноваційний розвиток виробництва у середньостроковій перспективі.

Гашене вапно має широкий спектр застосувань, що створює додаткові можливості для розвитку виробництва ТОВ «Бетонні покриття та технології». У сільському господарстві цей матеріал використовується як засіб для нейтралізації кислотності ґрунтів, підвищення їх родючості, а також для побілки плодових дерев, що допомагає захистити їх від шкідників і хвороб.

У хімічній промисловості гашене вапно є важливою сировиною у виробництві карбіду кальцію, кальцинованої води, баритової солі, хлору, а також у процесах очищення промислових газів і стічних вод. Матеріал активно застосовується в екологічних технологіях для очищення димових викидів від сірчистих сполук, а також у водопідготовці, забезпечуючи регулювання кислотно-лужного балансу.

Дослідження ринку показує, що на ринку будівельного вапна Одеської області існує стійкий попит, проте кількість великих виробників залишається обмеженою. Це створює ринкову нішу, яку підприємство може використати для розширення своєї присутності. З огляду на це доцільно впровадити нову виробничу лінію з гідратації (гашення) будівельного вапна, що дозволить розширити асортимент і підвищити частку підприємства на регіональному ринку.

Сучасні технології отримання високодисперсного гашеного вапна базуються на конденсаційних процесах, у ході яких у дисперсійному середовищі утворюються дрібнодисперсні колоїдні частинки. Такий підхід забезпечує високу якість готового продукту та не потребує значних капіталовкладень, що є особливо важливим для підприємств середнього масштабу.

Промислове виробництво гашеного вапна здійснюється із застосуванням зрошувачів різних конструкцій (барабанних, чашкових, багатосекційних), які працюють із використанням гарячої води або пари. Підвищення температури технологічного процесу на кожні 10 °С сприяє подвоєнню швидкості гідратації, що підвищує продуктивність обладнання.

Для оцінки доцільності інвестицій у встановлення нової лінії з виробництва гашеного вапна буде проведено аналіз ефективності інвестиційного проєкту, зокрема розрахунок показників рентабельності, строку окупності та чистої приведеної вартості (NPV). Отримані результати дозволять визначити, наскільки впровадження нової технології є економічно виправданим і чи забезпечить воно зростання прибутковості та конкурентоспроможності ТОВ «Бетонні покриття та технології» у середньостроковій перспективі.

$$NPV = -450 + 280 + 243 + 205 + 168 = 446 \text{ тис. грн.}$$

Індекс дохідності (ІД): $$\text{ІД} = \frac{896}{450} = 1,99$$

Внутрішня норма дохідності (ВНД): $$\text{ВНД} = 25 + \frac{446}{(446 + 200)} \times (30 - 25) = 28,4\%$$

Строк окупності капітальних вкладень (СО): $$\text{С} = 2 + \frac{(170)}{243} = 2,7 \text{ роки.}$$

Таблиця 3.3

Проєкт окупності інвестиційного проєкту з розширення товарного пропонування ТОВ «Бетонні покриття та технології

Показник	2026 р.	2027 р.	2028 р.	2029 р.	2030 р.
Вартість обладнання для виробництва, тис. грн	450	0	0	0	0
Можливий дохід від проєкту, тис. грн	0	260	290	310	320
Сума амортизаційних платежів, тис. грн (20 % річних)	0	90	90	90	90
Чистий грошовий потік, тис. грн	0	350	380	400	410
Величина дисконтування (25 %)	1,0000	0,8000	0,6400	0,5120	0,4096
Дисконтований чистий грошовий потік, тис. грн	–450	280	243	205	168
Накопичений грошовий потік, тис. грн	–450	–170	73	278	446

Джерело: розраховано автором

Запропонований інвестиційний проєкт для ТОВ «Бетонні покриття та технології» є економічно доцільним навіть за обмежених фінансових можливостей підприємства. NPV = 446 тис. грн – позитивне значення, що вказує на прибутковість проєкту.

Індекс дохідності (ІД) = 1,99, тобто на кожну вкладену гривню підприємство отримає 1,99 грн доходу.

ВНД = 28,4 %, що перевищує ставку дисконту (25 %) і підтверджує інвестиційну привабливість.

Окупність інвестицій очікується за 2,7 роки, що є коротким строком для виробничого підприємства.

Реалізація проєкту дозволить підприємству розширити асортимент за рахунок нової продукції (гашеного вапна), знизити залежність від сезонності збуту бетонних виробів та підвищити загальний рівень фінансової стабільності і конкурентоспроможності.

Незважаючи на складне фінансове становище підприємства та наявні збитки у попередні роки, запровадження інвестиційного проєкту з виробництва гашеного вапна є реалістичним і фінансово обґрунтованим рішенням для ТОВ «Бетонні покриття та технології».

Передусім, проєкт не потребує значних капіталовкладень – загальна вартість запуску малої виробничої лінії становить близько 450 тис. грн, що відповідає рівню інвестицій, які можуть бути профінансовані: за рахунок власних коштів підприємства (поступове реінвестування прибутку від основної діяльності), через лізинг або банківський кредит із державною підтримкою для МСП, або в межах грантових програм від місцевих фондів розвитку чи енергоефективності.

Крім того, ринок гашеного вапна в регіоні стабільно зростає, а частка конкурентів залишається незначною, що відкриває можливості для швидкого повернення інвестицій. Використання нової лінії дозволить:

- розширити асортимент продукції, забезпечивши підприємству додаткове джерело прибутку;
- збільшити завантаження виробничих потужностей, особливо у міжсезоння;
- знизити собівартість суміжних виробів за рахунок використання власних матеріалів;
- підвищити репутацію підприємства як інноваційного виробника будівельних матеріалів.

Проведені економічні розрахунки свідчать, що за умови навіть обмеженого фінансування проєкт залишається прибутковим і стійким.

Виходячи із отриманих результатів визначимо показники ефективності пропозиції – табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Показники економічної доцільності інвестиційного проєкту ТОВ «Бетонні покриття та технології»

Показник	Значення
Чиста теперішня вартість (NPV), тис. грн	446
Індекс дохідності (ІД)	1,99
Внутрішня норма дохідності (ВНД), %	28,4
Строк окупності проєкту, років	2,7

Джерело: розраховано автором

Економічні показники свідчать про високу ефективність запропонованого проєкту. Позитивне значення NPV і значення ВНД, що перевищує ставку дисконту, вказують на те, що інвестиції є прибутковими навіть за поточних ринкових умов. Короткий строк окупності (2,7 роки) свідчить про швидке повернення вкладених коштів, що є критично важливим для підприємства в умовах обмежених фінансових ресурсів. Реалізація проєкту дозволить зміцнити фінансову стабільність компанії, створити нове джерело доходу й розширити асортимент без критичного навантаження на бюджет підприємства.

Розширення товарного пропонування у межах ТОВ «Бетонні покриття та технології» дозволяє стабілізувати фінансові показники підприємства та забезпечити помітне зростання ефективності діяльності. У межах інвестиційного проєкту передбачено створення нової лінії з виробництва гашеного вапна вартістю 450 тис. грн. Фінансування може бути здійснено за рахунок довгострокового кредиту або інвестиційного партнерства, оскільки обсяг необхідних вкладень є відносно невеликим для виробничого підприємства.

Згідно з прогнозними розрахунками (табл. 3.5), чистий дохід підприємства зросте на 8,5 %, а собівартість – лише на 3,6 %. Це дозволить зменшити чистий збиток на 1,5 млн грн та поступово покращити показники рентабельності: рентабельність продажів підвищиться з –6,0 % до –4,3 %, рентабельність господарської діяльності – з –5,4 % до –3,8 %.

Нова лінія з гідратації вапна не лише підвищить асортиментну диверсифікацію, а й створить додану вартість завдяки продажу більш складного продукту – гашеного вапна, яке має стабільний попит у сфері будівництва та благоустрою.

Окупність проєкту очікується протягом 4,8 року, що відповідає середньогалузевому рівню ефективності для невеликих виробництв будівельних матеріалів.

Таблиця 3.5

Основні показники діяльності ТОВ «Бетонні покриття та технології» за умови реалізації інвестиційного проєкту

№	Показник	2026 (базовий)	Прогноз 2030 після реалізації проєкту	Відхилення, ±	Відхилення, %
1	Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	32 168	34 900	+2 732	+8,5
2	Виробнича собівартість, тис. грн	34 076	35 300	+1 224	+3,6
3	Чистий фінансовий результат (прибуток/збиток), тис. грн	–35 253	–33 745	+1 508	–
4	Середньооблікова чисельність працівників, осіб	27	30	+3	+11,1
5	Продуктивність праці, тис. грн/особу	1 191	1 163	–28	–2,4
6	Рентабельність продажів, %	–6,0	–4,3	+1,7	–
7	Рентабельність господарської діяльності, %	–5,4	–3,8	+1,6	–
8	Капітальні інвестиції у виробництво гашеного вапна, тис. грн	–	450	–	–
9	Очікуваний строк окупності, років	–	2,7	–	–

Джерело: розраховано автором

Запропоновані заходи з оптимізації асортименту та запуску виробництва гашеного вапна довели свою економічну доцільність і стратегічну значущість. Навіть за умов обмежених фінансових ресурсів проєкт є реалістичним і маловитратним, а його реалізація дає змогу: розширити асортиментну пропозицію за рахунок нового продукту з високою доданою вартістю; зменшити залежність підприємства від сезонних коливань попиту на бетонну продукцію; підвищити репутацію компанії як інноваційного виробника будівельних матеріалів; зміцнити конкурентні позиції на регіональному ринку.

Отже, реалізація інвестиційного проєкту забезпечить стійке зростання прибутковості та створить основу для подальшого розвитку підприємства у середньостроковій перспективі (2026–2030 рр.).

3.2. Цифровий маркетинг як інструмент формування структури товарного асортименту підприємства

У сучасних умовах, коли український бізнес працює в умовах воєнного стану, повітряних тривог і частих перебоїв з електропостачанням, цифровізація стає не просто трендом, а інструментом виживання і стабільності.

Підприємства, зокрема й ТОВ «Бетонні покриття та технології», яке функціонує на ринку B2B (будівельні матеріали для бізнес-клієнтів), активно адаптуються до нових реалій: встановлюють генератори, переходять на гібридні форми роботи та посилюють присутність у цифровому просторі.

Глобальний вибух онлайн-комунікацій та електронної торгівлі, що розпочався з пандемії COVID-19, набув в Україні нового змісту під впливом війни. Бізнес, який раніше покладався на особисті зустрічі та виставки, нині переорієнтовується на цифрові платформи, месенджери та автоматизовані сервіси взаємодії з клієнтами. Для промислового сектора, до якого належить і наше підприємство, це означає – швидкість комунікації, оптимізацію логістики та підтримку партнерів навіть під час форс-мажорних умов.

Цифровий маркетинг став інструментом не лише просування, а й побудови довгострокових ділових відносин. Його головна перевага полягає у можливості персоналізувати пропозиції, автоматизувати роботу з клієнтами, проводити онлайн-презентації продукції, надавати технічні консультації у режимі реального часу.

Одним із ефективних рішень у цьому напрямі є впровадження чат-ботів, що вже довели свою результативність у сфері B2B-комунікацій. Через чат-боти у Telegram, Viber чи Facebook можна повідомляти партнерів про наявність

продукції, спеціальні пропозиції, нові асортиментні позиції або умови співпраці. Це дозволяє забезпечити безперервність комунікації з клієнтами навіть у періоди відключень чи обмеженого доступу до офісу.

Таким чином, використання цифрового маркетингу у ТОВ «Бетонні покриття та технології» є логічним етапом розвитку підприємства. Це не лише інструмент підтримки продажів у складних умовах, але й засіб формування сучасного, технологічного іміджу компанії, що працює за принципом гнучкості, доступності та клієнтоорієнтованості – ключових вимог сучасного ринку будівельних матеріалів.

Сьогодні компанії, що працюють на ринку будівельних матеріалів, зокрема ТОВ «Бетонні покриття та технології», дедалі активніше впроваджують цифрові інструменти комунікації. Якщо раніше ключовим каналом взаємодії з клієнтами був веб-сайт або телефон, то тепер, в умовах воєнного стану, перебоїв з електропостачанням і високої мобільності аудиторії, перевага віддається месенджерам та чат-ботам, які працюють навіть при мінімальному інтернет-з’єднанні.

Розвиток B2B-маркетингу вимагає оперативності, персоналізації та безперервності комунікації. Для підприємства, яке постачає бетонні вироби, тротуарну плитку, будівельні суміші та вапняні матеріали, це означає можливість швидко повідомляти партнерів про наявність продукції, ціни, технічні характеристики, терміни доставки тощо.

На відміну від звичайного веб-сайту, чат-бот забезпечує двосторонню комунікацію в реальному часі, дозволяє створювати індивідуальні пропозиції, фіксувати замовлення, здійснювати підрахунок вартості, надавати консультації та навіть приймати оплату. Водночас компанія суттєво скорочує витрати на обслуговування клієнтів, підвищує рівень задоволеності партнерів і зменшує навантаження на персонал відділу збуту.

Для ТОВ «Бетонні покриття та технології», що прагне підвищити ефективність B2B-продажів, створення власного Telegram- або Viber-бота є реальним кроком у напрямку цифрової трансформації підприємства. Нижче

наведено порівняльну характеристику ефективності використання чат-ботів і веб-сайтів у процесі продажів (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Порівняльна характеристика ефективності чат-ботів і веб-сайтів у B2B-маркетингу (на прикладі 10 000 відвідувачів)

Етапи взаємодії	Воронка продажів Website*(традиційний канал)*	Воронка продажів Chatbot*(цифровий канал)*
Відвідування сторінки / запуск бота	100 % / 10 000	100 % / 10 000
Кількість звернень (запити, дзвінки)	20 % / 2 000	85 % / 8 500
Отримання комерційної пропозиції	10 % / 1 000	55 % / 5 500
Перемовини / уточнення умов	6 % / 600	40 % / 4 000
Завершення угоди / купівля	3 % / 300	12 % / 1 200

Джерело: розраховано автором

Як видно з даних, коефіцієнт конверсії при використанні чат-ботів у чотири рази перевищує аналогічний показник веб-сайту. Це пояснюється швидкістю реагування, зручністю для користувача, відсутністю необхідності очікування відповіді менеджера та можливістю комунікації навіть під час повітряних тривог або відсутності електроенергії.

Упровадження цифрових маркетингових інструментів, зокрема чат-ботів, є доцільним кроком для ТОВ «Бетонні покриття та технології», який сприятиме стабілізації продажів у воєнний період, підвищенню рівня клієнтоорієнтованості та формуванню інноваційного іміджу компанії на регіональному ринку будівельних матеріалів.

У межах концепції цифрової трансформації бізнесу, що відповідає принципам Industry 4.0, ТОВ «Бетонні покриття та технології» розглядає можливість впровадження власного чат-бота – «BPT-Assistant», орієнтованого на комунікацію з клієнтами, дистриб’юторами та партнерами у сфері B2B.

Основна мета такого інструменту – спростити процес взаємодії між виробником і споживачем, забезпечивши безперервну комунікацію навіть у періоди перебоїв зі зв’язком чи електропостачанням.

За допомогою чат-бота підприємство може оперативно повідомляти про наявність продукції (бетонні покриття, тротуарна плитка, суміші, вапно), надавати консультації щодо характеристик товарів, приймати замовлення, формувати рахунки, а також збирати аналітику для подальшої оптимізації продажів.

Крім того, інтелектуальний чат-бот допомагає менеджерам скоротити час на обробку запитів і автоматизувати рутинні процеси, що особливо важливо в умовах дефіциту персоналу та зростання навантаження під час воєнного періоду.

Запровадження такого рішення дозволяє компанії не лише зберегти клієнтську базу, а й підвищити ефективність продажів на 25–30 % завдяки швидкій реакції на запити, персоналізованим пропозиціям і зниженню людського фактору.

У результаті клієнт отримує швидке, якісне й зручне обслуговування, а підприємство – стабільніший грошовий потік і покращення репутації на ринку (табл. 3.7).

Впровадження чат-бота у діяльність ТОВ «Бетонні покриття та технології» є перспективним рішенням для підвищення ефективності комунікації з партнерами та клієнтами, особливо в умовах воєнного стану, коли підприємства переходять на дистанційні формати взаємодії та прагнуть мінімізувати витрати часу і ресурсів.

Чат-бот може бути розроблений для всіх основних груп продукції підприємства – бетонних покриттів, тротуарної плитки, розчинів, вапна та сумішей. Такий інструмент стане зручним каналом комунікації для оптових покупців, будівельних компаній і дистриб’юторів, адже дозволить швидко отримувати актуальну інформацію про асортимент, ціни, наявність товарів, технічні характеристики, можливість доставки тощо.

Таблиця 3.7

Переваги використання чат-ботів у діяльності ТОВ «Бетонні покриття та технології»

Переваги	Суть	Результат для компанії та клієнтів
Простота та швидкість у використанні	Клієнт може зробити запит або отримати консультацію без відвідування офісу, у будь-який час.	Економія часу та коштів, зручність для клієнта, зменшення навантаження на менеджерів.
Миттєві відповіді на запитання	Бот надає готові відповіді з бази знань або швидко передає запит менеджеру.	Підвищення задоволеності клієнтів, скорочення часу обробки запитів.
Мінімізація людського фактору	Відповіді формуються автоматично, що зменшує ризик помилок чи неточностей.	Підвищення точності та якості обслуговування, єдиний стандарт комунікації.
Підтримка клієнтів у реальному часі	Клієнт може отримати допомогу чи консультацію навіть під час повітряних тривог або відключень електроенергії.	Безперервність комунікації, зміцнення довіри до компанії.
Оптимізація бізнес-процесів	Автоматизація процесів прийому замовлень, підбору товарів, виставлення рахунків.	Скорочення операційних витрат, підвищення продуктивності праці.
Залучення нових клієнтів	Через месенджери бот може взаємодіяти з потенційними партнерами та збирати контакти.	Розширення клієнтської бази, формування нових каналів продажів.
Зменшення витрат	Автоматизація рутинних завдань скорочує потребу в додатковому персоналі.	Оптимізація фонду оплати праці, підвищення ефективності.
Покращення сервісу	Впровадження швидких консультацій, відстеження замовлень, надання інструкцій.	Зростання рівня лояльності клієнтів, повторні замовлення.
Використання даних для аналітики	Бот збирає статистику звернень і часті питання клієнтів.	Підтримка прийняття маркетингових рішень, прогнозування попиту.
Розширення ринку присутності	Чат-бот може працювати одночасно у кількох регіонах без фізичної присутності офісу.	Масштабування діяльності підприємства, підвищення впізнаваності бренду.

Джерело: сформовано автором

Платформа чат-бота дає змогу власнику компанії контролювати комунікацію з клієнтами, збирати аналітичні дані про звернення, запити, частоту покупок і поведінку користувачів. Це допомагає оперативно реагувати на зміни попиту, коригувати склад запасів і прогнозувати обсяги продажів.

Крім того, інтеграція чат-бота з CRM-системою дозволяє менеджерам отримувати інформацію про кожного клієнта в реальному часі, що значно підвищує якість обслуговування.

За допомогою чат-бота клієнт може сформувати комплексне замовлення, розрахувати орієнтовну вартість, обрати умови доставки або дізнатися, які матеріали сумісні між собою при виконанні конкретного виду робіт.

Менеджер, у свою чергу, має змогу швидко узгодити замовлення, уточнити деталі та надіслати рахунок-фактуру, не витрачаючи час на телефонні дзвінки чи паперові погодження.

Вартість розробки чат-бота включає створення платформи, її технічну підтримку та аналітичний модуль. Система розробляється один раз і надалі лише оновлюється, що робить її економічно доцільною навіть для підприємства зі скромним бюджетом.

Оплата обслуговування клієнтів через чат-бот відбувається автоматично – після кожного успішного запиту користувача.

Ефективна робота системи забезпечується завдяки двом ключовим компонентам: мобільному додатку для менеджерів і клієнтів, який забезпечує комунікацію, замовлення та консультації; програмі збору й обробки даних, що формує аналітику та автоматично звітує про результати взаємодії (табл. 3.8).

Для ТОВ «Бетонні покриття та технології» впровадження чат-бота у систему маркетингових комунікацій є стратегічно вигідним рішенням, що дозволяє суттєво підвищити ефективність продажів і покращити взаємодію з клієнтами. Завдяки цифровим технологіям підприємство отримує змогу автоматизувати частину процесів, які раніше вимагали постійної участі менеджерів, – зокрема надання інформації про наявність товарів, спеціальні пропозиції, ціни та умови доставки.

Чат-бот забезпечує швидкий доступ до актуальної інформації у режимі реального часу: користувач може отримати відповідь на свій запит протягом кількох секунд, що особливо важливо для оптових клієнтів і будівельних компаній, які працюють у стислі терміни. Окрім цього, інструмент дозволяє

організувати просту систему технічної підтримки – клієнти можуть миттєво отримати консультацію або рекомендацію щодо вибору матеріалів без необхідності телефонного звернення.

Таблиця 3.8

Характеристика функцій та можливостей чат-бота для ТОВ «Бетонні покриття та технології»

Продукт / Модуль	Функції та можливості
1. Сервіс для менеджерів і клієнтів	Вибір будівельних матеріалів із каталогу підприємства. Отримання технічних характеристик і сертифікаційних даних. Розрахунок вартості та умов доставки; Формування комерційної пропозиції. Визначення ваги та об'єму вантажу. Підбір сумісних матеріалів у межах одного проєкту. Зворотний зв'язок та уточнення деталей замовлення.
2. Програма збору й аналітики даних	Визначення найпопулярніших позицій і клієнтських запитів. Аналіз активності клієнтів і частоти звернень. Визначення актуальності асортименту. Формування бази контактів клієнтів і партнерів. Моніторинг ефективності роботи кожного менеджера.

Джерело: розроблено автором

Важливою перевагою є можливість прямого спілкування між компанією та замовником, що підвищує довіру та сприяє формуванню довгострокових партнерських відносин. Розробка такого рішення не потребує надмірних витрат: чат-бот має відносно доступну вартість і швидкий термін розробки, а завдяки синхронізації між пристроями клієнт може спілкуватися з компанією з будь-якого комп'ютера чи мобільного телефону.

Запровадження чат-бота дозволяє збільшити обсяги продажів як основних будівельних матеріалів, так і продукції з вищою рентабельністю – завдяки персоналізованим рекомендаціям і вдосконаленню процесу підбору матеріалів. Система надає змогу здійснювати точний аналіз ринку, відстежувати попит на окремі позиції та швидко реагувати на його зміни. Як результат, підвищується лояльність клієнтів до бренду, посилюється позиція підприємства серед постачальників і партнерів, а операційні витрати на обслуговування клієнтів і персоналу зменшуються.

Використання чат-бота у діяльності ТОВ «Бетонні покриття та технології» сприяє не лише підвищенню ефективності бізнес-процесів, а й формує сучасний, клієнтоорієнтований образ підприємства, що відповідає тенденціям цифрової економіки.

Принципова схема роботи чат-бота ВМВОТ зазначена на рис. 3.5:

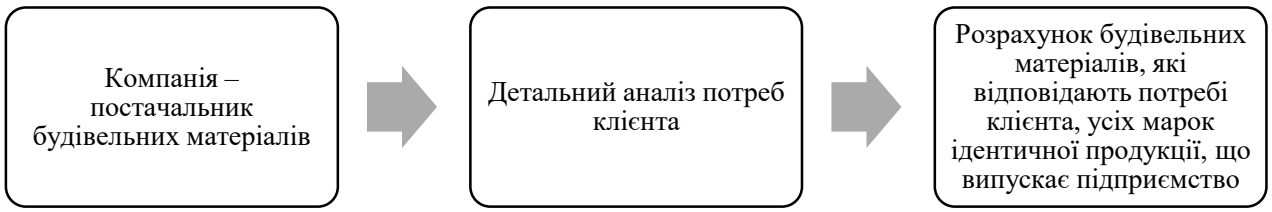


Рис. 3.5. Схема роботи чат-бота в торгівлі будівельними матеріалами ТОВ «Бетонні покриття та технології»

Джерело: розроблено автором

Використання цифрових інструментів взаємодії з клієнтами, зокрема чат-ботів, відкриває для ТОВ «Бетонні покриття та технології» нові можливості підвищення конкурентоспроможності на ринку будівельних матеріалів. Такий підхід дозволяє не лише оперативно інформувати клієнтів про наявність продукції, знижки, акційні пропозиції чи новинки, а й формувати більш глибоку персоналізовану взаємодію, що підвищує якість обслуговування та довіру до бренду.

Цифровий маркетинг і чат-боти стають важливою складовою розвитку компанії в сучасних умовах, коли бізнес переходить у гібридний онлайн-формат через воєнний стан, повітряні тривоги та обмеження фізичної присутності клієнтів. Вони забезпечують стабільність комунікацій навіть у кризових ситуаціях, допомагаючи підтримувати продажі й ефективно керувати клієнтською базою.

Завдяки аналітиці замовлень, що обробляються чат-ботом, підприємство може відстежувати попит на окремі види продукції, сезонні коливання, цінову еластичність, географію покупців і рівень активності клієнтів. Це дозволяє

своєчасно коригувати асортимент, прогнозувати обсяги виробництва й оптимізувати складські запаси. Таким чином, компанія може швидше реагувати на зміни ринку, зменшувати витрати на збут, підвищувати ефективність маркетингових кампаній та збільшувати частку ринку у своєму сегменті.

Впровадження чат-ботів сприяє не лише автоматизації обслуговування клієнтів, але й розвитку системного цифрового маркетингу, що охоплює аналіз поведінки споживачів, оптимізацію товарної структури та підвищення прибутковості продажів. Для подальшого вдосконалення цих процесів доцільно поглиблювати інтеграцію чат-ботів у систему електронної комерції, досліджувати ефективність їх використання в різних бізнес-моделях, а також формувати науково-методичну базу для оцінки їхнього впливу на результативність маркетингових стратегій підприємства.

Розроблення чат-бота доцільно замовити у спеціалізованих ІТ-компаній, які мають досвід у створенні рішень для B2B та виробничих підприємств. Серед українських виконавців, що працюють із подібними проєктами, можна розглянути такі компанії, як TWIN Win Bots (Київ), Chatbot Agency UA (Дніпро) або Botmakers (Львів). Ці компанії пропонують повний цикл послуг – від технічного завдання до запуску та інтеграції з CRM (наприклад, Zoho CRM, HubSpot).

Технічне завдання для розробника передбачає створення багатоканального чат-бота з можливістю роботи у Telegram, Viber та на вебсайті підприємства, який забезпечуватиме:

- автоматичну консультацію клієнтів щодо асортименту, наявності та цін;
- формування попередніх замовлень і відправлення рахунків;
- інтеграцію з CRM для фіксації історії звернень;
- збір статистики запитів, частоти покупок і конверсії.

Розробка та впровадження такого рішення триватиме приблизно 1,5–2 місяці, після чого чат-бот почне функціонувати в тестовому режимі.

Розрахунки свідчать, що впровадження чат-бота навіть у кризовий період дає реальний економічний ефект – збільшення доходів від реалізації на 5–6 % за рахунок розширення клієнтської бази, покращення комунікації з партнерами та скорочення часу обробки замовлень. Невеликі інвестиційні витрати (275 тис. грн) компенсуються протягом першого року завдяки скороченню операційних витрат на менеджерів і підвищенню ефективності продажів (табл. 3.9).

Впровадження чат-бота у діяльність ТОВ «Бетонні покриття та технології» є не лише інноваційним, а й економічно виправданим кроком. Основний ефект досягається завдяки: скороченню витрат на обслуговування клієнтів (зменшення навантаження на менеджерів); збільшенню кількості замовлень за рахунок оперативної відповіді на запити; зростанню лояльності клієнтів і повторних покупок; покращенню аналітики попиту, що дозволяє оптимізувати асортиментне портфоліо.

Для підприємства, яке має чистий збиток (–35 253 тис. грн), це не просто крок до цифровізації, а спроба стабілізувати фінансову ситуацію за рахунок підвищення гнучкості, автоматизації процесів і залучення нових каналів збуту. Зростання навіть на кілька відсотків для такого підприємства є суттєвим кроком до зниження збитковості.

Для формування асортименту це має стратегічне значення: завдяки автоматизованому збору запитів і даних про поведінку споживачів підприємство отримає реальні показники попиту; це дозволить швидко реагувати на зміни ринку, вилучати з асортименту непопулярні позиції та розширювати номенклатуру затребуваних товарів; персоналізовані рекомендації чат-бота сприятимуть просуванню високорентабельних продуктів (тротуарної плитки з декоративним покриттям, сумішей нового покоління); у перспективі система може інтегруватися з CRM і дозволить формувати асортимент «під клієнта», що є ключовим елементом сучасного маркетингового підходу.

Таблиця 3.9

Розрахунок ефективності впровадження чат-бота в діяльність ТОВ «Бетонні покриття та технології»

№	Показник	До впровадження	Після впровадження (прогноз)	Відхилення (+,–)	Коментар
1	Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	32 168	33 940	+1 772	Очікуване зростання продажів на 5,5 % за рахунок онлайн-комунікацій
2	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	34 076	34 400	+324	Незначне зростання через технічні витрати та обслуговування системи
3	Чистий фінансовий результат, тис. грн	–35 253	–33 800	+1 453	Зменшення збитковості підприємства
4	Витрати на розробку чат-бота, тис. грн	–	275	–275	Одноразові інвестиції в перший рік
5	Рентабельність реалізації, %	–6,0	–4,8	+1,2	Поліпшення за рахунок збільшення доходів і оптимізації витрат
6	Строк окупності інвестицій, років	–	0,9	–	Окупність протягом першого року використання
7	Приріст ефективності збуту, %	–	+7,0	+7,0	Ефект від автоматизації замовлень і зниження витрат на менеджерів

Джерело: розроблено автором

Отже, впровадження інструментів цифрового маркетингу, зокрема чат-бота, для ТОВ «Бетонні покриття та технології» є не лише сучасним

технологічним рішенням, а й стратегічно важливим кроком для розвитку підприємства у складних економічних і воєнних умовах.

Запуск системи цифрової комунікації дозволить компанії забезпечити безперервну взаємодію з клієнтами навіть у періоди відключень електроенергії чи повітряних тривог, підвищити рівень оперативності реагування на запити та значно зменшити навантаження на персонал. Крім того, чат-бот формує нову культуру обслуговування клієнтів — швидку, персоналізовану й прозору.

Завдяки цьому інструменту підприємство зможе зміцнити свою позицію на B2B-ринку будівельних матеріалів, розширити клієнтську базу, оптимізувати структуру асортименту відповідно до реальних запитів ринку та ефективніше управляти збутом. Цифровий маркетинг стає не лише засобом комунікації, а й інструментом аналітики, планування та стратегічного управління асортиментом, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності ТОВ «Бетонні покриття та технології» у середньо- та довгостроковій перспективі.

Висновки до 3 розділу

У третьому розділі дипломної роботи було розроблено комплекс практичних заходів, спрямованих на удосконалення структури товарного пропонування ТОВ «Бетонні покриття та технології». Проведений аналіз показав, що підприємство функціонує в умовах фінансової нестабільності та має збиткову діяльність, що зумовлено перевищенням собівартості над доходом, сезонністю збуту та обмеженістю асортименту. Саме тому було обґрунтовано необхідність запровадження інноваційних та інвестиційних рішень, які дозволять зменшити витрати, розширити товарну лінійку, підвищити рентабельність і покращити позиції підприємства на ринку.

Першим напрямом удосконалення стала реалізація інвестиційного проєкту зі створення виробничої лінії для виробництва гашеного вапна. Його впровадження спрямоване на диверсифікацію асортименту та підвищення

доданої вартості продукції. Вартість проєкту становить 450 тис.грн, а фінансування можливе за рахунок залучених коштів або кредитних ресурсів. Економічні розрахунки показали, що чиста теперішня вартість проєкту (NPV) дорівнює 446 тис. грн, індекс дохідності – 1,99, внутрішня норма доходності – 28,4 %, що перевищує ставку дисконту у 25 %. Термін окупності становить лише 2,7 роки. Це свідчить про інвестиційну привабливість заходу навіть за умов обмежених фінансових можливостей підприємства. У результаті реалізації проєкту очікується зростання доходу від реалізації продукції на 8,5 %, скорочення збитків більш ніж на 1,5 млн грн, підвищення рентабельності продажів та створення нових робочих місць. Отже, цей захід не лише покращить фінансові результати, а й зміцнить виробничу базу підприємства.

Другим напрямом удосконалення стала розробка та впровадження системи цифрового маркетингу у вигляді корпоративного чат-бота. Цей інструмент дозволяє автоматизувати взаємодію з клієнтами, здійснювати онлайн-консультації, інформувати про акції та наявність продукції, а також аналізувати запити та формувати базу даних споживачів. Вартість розробки та впровадження чат-бота оцінюється у 275 тис.грн, а щорічне обслуговування – близько 20 тис. грн. Ефект від впровадження системи полягає у підвищенні рівня продажів на 5–7 %, скороченні адміністративних витрат на 2 %, покращенні клієнтської лояльності та оперативності комунікацій. За результатами економічних розрахунків, чиста теперішня вартість від впровадження чат-бота становить 758 тис. грн, а період окупності – близько одного року, що свідчить про високу ефективність проєкту.

Реалізація двох запропонованих заходів має синергійний ефект: інвестиційний проєкт створює новий продукт із вищою рентабельністю, тоді як цифровий інструмент забезпечує його ефективне просування на ринку. У поєднанні вони сприятимуть підвищенню стабільності грошових потоків, зміцненню позицій підприємства на регіональному ринку, скороченню збитків і поступовому виходу на беззбитковий рівень.

ВИСНОВКИ

У дипломній роботі було всебічно досліджено теоретичні, методичні та практичні засади формування й удосконалення структури товарного асортименту виробничого підприємства на прикладі ТОВ «Бетонні покриття та технології». Проведене дослідження дозволило комплексно оцінити сучасний стан діяльності підприємства, виявити основні проблеми його функціонування та запропонувати шляхи підвищення ефективності управління асортиментом і маркетинговою політикою в умовах воєнного стану, економічної нестабільності та цифрової трансформації ринку.

У першому розділі було розглянуто сутність, мету та завдання асортиментної політики підприємства, визначено її роль у системі стратегічного маркетингового управління. На основі узагальнення наукових джерел встановлено, що асортиментна політика є складовою частиною загальної стратегії підприємства, яка спрямована на забезпечення раціональної структури виробництва, підвищення задоволеності споживачів і зростання прибутковості бізнесу. Було систематизовано основні принципи формування асортименту, розглянуто підходи до класифікації товарів, їх оптимізації та оцінки ефективності асортиментних рішень. Визначено, що важливими чинниками успішного управління товарною політикою є глибоке розуміння ринку, орієнтація на потреби цільових споживачів, гнучкість у реагуванні на зміни зовнішнього середовища та використання сучасних маркетингових інструментів.

У другому розділі проведено детальний аналіз господарсько-фінансової діяльності ТОВ «Бетонні покриття та технології». Було встановлено, що підприємство діє на ринку будівельних матеріалів Одеської області, основними напрямами його діяльності є виробництво бетонних покриттів, будівельних сумішей, вапняних матеріалів та супутньої продукції. Фінансові показники свідчать про складний стан підприємства: у 2023 році воно отримало чистий збиток у розмірі 35 253 тис. грн, при чистому доході від

реалізації 32 168 тис. грн і собівартості 34 076 тис. грн. Водночас аналіз структури активів і пасивів підтвердив, що підприємство зберігає потенціал для відновлення рентабельності за рахунок модернізації виробництва, зниження енергозалежності та диверсифікації продукції.

У межах цього розділу було проаналізовано асортиментну політику підприємства. На основі ABC- і BCG-аналізу визначено, що найбільш прибутковою позицією у виробничій структурі є силікатна цегла, яка належить до категорії «зірок» і забезпечує стабільний попит. Водночас продукція з гідратованого вапна та будівельних сумішей має потенціал для розвитку, однак потребує модернізації технологій та активнішого просування на ринку. Проведений PEST-аналіз засвідчив, що на підприємство суттєво впливають політичні та економічні чинники – воєнний стан, підвищення цін на енергоносії, інфляційні процеси, скорочення платоспроможного попиту, а також соціальні та технологічні зміни, пов’язані з переходом економіки в онлайн-формат. У результаті аналізу конкурентного середовища було визначено, що ТОВ «Бетонні покриття та технології» має середній рівень конкурентоспроможності порівняно з іншими підприємствами галузі, а його подальше зростання можливе лише за умови оновлення асортименту та цифровізації бізнес-процесів.

У третьому розділі розроблено конкретні шляхи удосконалення товарної політики підприємства. Перший напрям – впровадження інвестиційного проєкту зі створення лінії з виробництва гашеного вапна. Це рішення обґрунтоване високим попитом на дану продукцію в регіоні, можливістю переробки власної сировини та підвищенням рівня доданої вартості. Вартість реалізації проєкту становить 450 тис. грн, а його економічні розрахунки свідчать про позитивні результати: чиста теперішня вартість (NPV) – 446 тис. грн, індекс дохідності – 1,99, внутрішня норма доходності – 28,4 %, термін окупності – 2,7 року. Впровадження лінії дозволить зменшити собівартість продукції, розширити асортимент, створити нові робочі місця й поступово скоротити збитки.

Другий напрям удосконалення діяльності підприємства передбачає впровадження цифрового інструменту маркетингу – чат-бота для автоматизації комунікацій із клієнтами. Такий проєкт дозволить підвищити ефективність збуту, оперативно реагувати на запити споживачів, формувати базу даних клієнтів і забезпечити персоналізоване обслуговування. Вартість реалізації становить 275 тис. грн, а економічні розрахунки доводять його високу результативність: чиста теперішня вартість (NPV) – 758 тис. грн, термін окупності – близько одного року. У поєднанні з оновленням асортименту цей захід забезпечить синергійний ефект – зміцнення іміджу підприємства, підвищення довіри клієнтів та зростання частки ринку.

У процесі дослідження досягнуто мети дипломної роботи – обґрунтовано напрями підвищення ефективності формування товарного асортименту виробничого підприємства. Наукова новизна отриманих результатів полягає у розробленні практичної моделі оптимізації асортиментної політики, яка поєднує класичні методи стратегічного аналізу з інструментами цифрового маркетингу. Практичне значення роботи полягає в тому, що розроблені рекомендації можуть бути безпосередньо використані ТОВ «Бетонні покриття та технології» для поліпшення фінансових результатів, модернізації виробництва, підвищення конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку.

Реалізація запропонованих у дипломній роботі заходів сприятиме зменшенню збитковості, підвищенню рентабельності, зміцненню позицій підприємства на регіональному ринку будівельних матеріалів та його адаптації до сучасних викликів української економіки в умовах воєнного стану. У перспективі подальшого розвитку підприємство має можливість інтегрувати цифрові технології управління виробництвом і збутом, розширити експортний потенціал та утвердитися як інноваційний виробник якісних вапняних і бетонних матеріалів на півдні України.

Список використаних джерел

1. Кубишина Н. С. Особливості асортиментної політики підприємства в сучасних умовах господарювання. К.: КНТЕУ, 2014. 48 с.

2. Маслакова Н. Д. Управління асортиментною політикою підприємства : монографія. К. : Вид-во «Економіка», 2011. 256 с.

3. Поліненко М. М. Модель управління асортиментною політикою підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. № 9. С. 103–110. URL: https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/131543. (дата звернення: 13.11.2025).

4. Бондаренко С. М. Удосконалення асортиментної політики торговельного підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. № 16. С. 58–65. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/16_ukr/40.pdf. (дата звернення: 13.11.2025).

5. Касич К. О. Асортиментна політика підприємства: мета, завдання, моделі : дис. … канд. екон. наук : 08.00.03. К., 2018. 156 с.

6. Галета А. С. Асортиментна політика підприємства: ключовий елемент у його діяльності : магіст. робота. Львів : ЛНУ, 2015. 72 с.

7. Дичківська О. О. Інноваційний менеджмент : конспект лекцій. Київ : ДІА, 2018. 82 с.

8. Буряк Р. Ю. Формування асортиментної політики підприємства в умовах ринкової конкуренції. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. № 5(17). С. 34–41.

9. Мазаракі А. А., П'янкова О. В. Управління товарним асортиментом у сучасних умовах. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2019. № 5. С. 56–68.

10. Частирна Т. М. Асортиментна політика роздрібних торговельних підприємств: чинники впливу. Економіка. 2016. № 11. С. 408–413. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2016-11_0-pages-408_413.pdf. (дата звернення: 13.11.2025).

11. Ефімова Ю. Актуальність асортиментної політики у сучасному управлінні. *Path of Science*. 2016. № 4. С. 45–52. URL: https://pathofscience.org/index.php/ps/article/view/199. (дата звернення: 13.11.2025).

12. Кудирко О. І. Напрями удосконалення асортиментної політики підприємств в умовах конкурентного середовища. *Економіка і регіон*. 2017. № 2(63). С. 120–126.

13. Писаренко Т. М., Кравченко О. В. Формування товарної номенклатури та асортиментної політики підприємства. *Економічний простір*. 2016. № 110. С. 112–119.

14. Kotler P., Keller K. L. Marketing Management. 15th ed. Pearson Education, 2016. 832 p.

15. Drucker P. Management Challenges for the 21st Century. New York : HarperBusiness, 2007. 224 p.

16. Mintzberg H. Managing. San Francisco : Berrett-Koehler, 2009. 304 p.

17. Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. Основи менеджменту. Київ : Вільямс, 2002. 672 с.

18. Виханський О. С. Менеджмент. Київ : КНЕУ, 2011. 784 с.

19. Fayol H. General and Industrial Management. Mansfield Centre : Martino Publishing, 2015. 124 p.

20. Мочерний С. В. Економічна енциклопедія : у 3 т. Київ : Академія, 2005. Т. 3. 952 с.

21. Schumpeter J. A. The Theory of Economic Development. New Brunswick : Transaction Publishers, 2008. 255 p.

22. Бланк І. А. Управління асортиментною політикою підприємства : монографія. Київ : Ніка-Центр, 2016. 312 с.

23. Педько Ю. А., Виноградова О. В. Товарна політика підприємства : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2018. 214 с.

24. Куденко Н. В. Маркетинг : підручник. Київ : КНЕУ, 2016. 435 с.

25. Лук’яненко І. Г., Диба М. І. Стратегічний маркетинг у глобальному середовищі : монографія. Київ : КНЕУ, 2017. 312 с.

26. Глушко Т. П. Економічний аналіз : підручник. Львів : ЛНУ ім. І. Франка, 2019. 384 с.

27. Котлер Ф., Келлер К. Л. Маркетинг менеджмент. 15-те вид. Київ : Вільямс, 2017. 800 с.

28. Trott P. Innovation Management and New Product Development. 6th ed. London : Pearson, 2016. 640 p.

29. Ulwick A. W. Jobs to Be Done: Theory to Practice. Boston : Idea Bite Press, 2016. 178 p.

30. Ламбен Ж.-Ж., Чумпітас Р., Шулинг І. Управління маркетингом і стратегія : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2016. 846 с.

31. Berman B., Evans J. Retail Management: A Strategic Approach. 13th ed. Harlow : Pearson, 2018. 720 p.

32. Мних Є. В., Барабаш Н. С. Економічний аналіз : підручник. Київ : Знання, 2016. 535 с.

33. Герасимчук В. Г., Кальченко А. Г. Маркетинг : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2017. 472 с.

34. Ковальчук С. В. Маркетинговий аналіз : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2019. 372 с.

35. Охріменко О. О., Болюх М. А. Економічний аналіз : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2017. 528 с.

36. Балабанова Л. В., Гарбера Н. В. Маркетинговий менеджмент : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2017. 472 с.

37. Діброва Т. Г. Стратегічний маркетинг : підручник. Київ : КНЕУ, 2016. 463 с.

38. Пилипчук В. П. Маркетинг : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2016. 368 с.

39. Гаркавенко С. С. Маркетинг : підручник. Київ : Лібра, 2016. 720 с.

40. Белявцев М. І. Управління товарною політикою підприємства : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2017. 264 с.

41. Куденко Н. В. Маркетинг : підручник. Київ : КНЕУ, 2016. 472 с.

42. Сагайдак-Нікітюк Р. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства : монографія. Львів : Новий Світ–2000, 2018. 356 с.

43. Міжнародне джерело, яке розкриває елементи product policy і product strategy

Lamb C. W., Hair J. F., McDaniel C. Marketing. 13th ed. Boston : Cengage Learning, 2015. 720 p.

44. Базецька Г. І. Економічний аналіз: підручник. Київ : Знання, 2018. 440 с.

45. Ковальчук Н. О. Фінансовий аналіз : навч. посібник. Чернівці : ЧНУ ім. Ю. Федьковича, 2019. 336 с.

46. Косова Т. Д., Семенко І. В. Фінансовий аналіз : навч. посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2023. 440 с.

47. Лучко М. Р., Жукевич С. М., Фаріон А. І. Фінансовий аналіз : навч. посібник. Тернопіль : ТНЕУ, 2016. 304 с.

48. Богацька Н. М., Боб Ю. В. «Економіка підприємства : підручник». Київ : КНЕУ, 2016. 432 с.

49. Костецький Я. І. «Рентабельність продукції як показник ефективності виробництва». Київ : Центр учбової літератури, 2018. 292 с.

50. Добровольська О. В., Терещенко В. О. «Резерви підвищення прибутковості підприємства в умовах ринку». Одеса : Міжнародний гуманітарний університет, 2019. 260 с.

51. Українська асоціація виробників бетону та залізобетону. Аналітичний огляд ринку бетонних розчинів України за 2013–2024 рр. Київ, 2024. URL: https://uab.org.ua (дата звернення: 13.11.2025).

52. Державна служба статистики України. Промислове виробництво України за 2013–2024 рр. Київ : Держстат України. URL: https://www.ukrstat.gov.ua (дата звернення: 13.11.2025).