

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТЕХНОЛОГІЙ

ННІ/факультет	<i>ННІ економіки та бізнес-освіти</i>
Кафедра	<i>Управління бізнесом</i>
Спеціальність	<i>073 Менеджмент</i>
Форма навчання	<i>денна</i>

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА**

*Давидова Дениса Георгійовича*  
(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)

на тему *Управління продуктовим портфелем підприємства*  
(повна назва теми)

за матеріалами *ТОВ «ЕССІТІ УКРАЇНА»*  
(повна назва бази дослідження)

науковий керівник к.е.н., доцент Зав'ялова М.В.  
(наук. ступінь, вчене звання) (підпис) (прізвище, ініціали)

**Робота допущена до захисту в ЕК**

Протокол засідання кафедри

від 16.01.2025 р. №6

Завідувач кафедри

(підпис)

д. соц.н., проф.

Г.І. Андрущенко

наук. ступінь, вчене звання

ініціали, прізвище

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТЕХНОЛОГІЙ**

ННІ/факультет	<i>ННІ економіки та бізнес-освіти</i>
Кафедра	<i>Управління бізнесом</i>
Спеціальність	<i>073 Менеджмент</i>
Форма навчання	<i>денна</i>

«ЗАТВЕРДЖУЮ»

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_ *Андрущенко Г.І.*  
(підпис) (Прізвище, ініціали)

«28» жовтня 2024 року

**ЗАВДАННЯ  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА**

Тема роботи *Управління продуктовим портфелем підприємства*

Керівник роботи *Зав'ялова М.В., к.е.н., доцент*

затверджені наказом закладу вищої освіти від «25» жовтня 2024 р. №734-ст

2. Строк подання здобувачем роботи до «09» січня 2025 р.

3. Зміст кваліфікаційної роботи, об'єкт, предмет та мета дослідження:

**РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПРОДУКТОВИМ ПОРТФЕЛЕМ ПІДПРИЄМСТВА**

*Змістовно-сутнісне розуміння поняття «продуктовий портфель»*

*Особливості формування ефективного продуктового портфелю підприємства*

*Управлінські аспекти та методичний інструментарій аналізування продуктового портфелю підприємства*

**РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ТРЕНДІВ РИНКУ ТА АНАЛІЗУВАННЯ ПРОДУКТОВОГО ПОРТФЕЛЯ ТОВ «ЕССІТІ УКРАЇНА»**

*Дослідження позицій підприємства на ринку товарів особистої гігієни і продукції медичного призначення*

*Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «Ессіті Україна»*

*Оцінювання ефективності управління продуктовим портфелем ТОВ «Ессіті Україна»*

**РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОДУКТОВИМ ПОРТФЕЛЕМ ТОВ «ЕССІТІ УКРАЇНА»**

*Розробка комплексу заходів з удосконалення управління продуктовим портфелем підприємства*

*Організаційно-економічне обґрунтування реалізації запропонованих заходів для ТОВ «Ессіті Україна»*

*Об'єкт дослідження: процес управління продуктовим портфелем підприємства*

Предмет дослідження: теоретико-методичні основи та управлінські аспекти удосконалення процесу управління продуктовим портфелем підприємства

Мета кваліфікаційної роботи: розробка та обґрунтування практичних пропозицій для удосконалення управління продуктовим портфелем підприємства

5. Дата видачі завдання «28» жовтня 2024 р.

#### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів роботи	Строк виконання етапів роботи	Відмітка керівника про виконання етапів (дата, підпис)
1	Підготовка розділу 1	до 20.11.2024 р.	
2	Підготовка розділу 2	до 16.12.2024 р.	
3	Підготовка розділу 3	до 02.01.2025 р.	
4	Підготовка вступу та висновків	до 07.01.2025 р.	
5	Надання електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат	до 09.01.2025 р.	
6	Доопрацювання роботи після перевірки на плагіат (у разі необхідності)	до 13.01.2025 р.	
7	Отримання відгуку від наукового керівника та зовнішньої рецензії	до 13.01.2025 р.	
8	Подання кваліфікаційної роботи на перегляд завідувачу кафедри	13.01.2025 р.	
9	Реєстрація завершеної кваліфікаційної роботи	до 16.01.2025 р.	
10	Попередній захист кваліфікаційної роботи на кафедрі	16.01.2025 р.	
11	Підготовка до захисту в ЕК	до 21.01.2025 р.	

Завдання підготував науковий керівник

\_\_\_\_\_

(підпис)

к.е.н., доцент Зав'ялова М.В.

(прізвище та ініціали)

Завдання одержав

\_\_\_\_\_

(підпис)

Давидов Д.Г.

(прізвище та ініціали)

## ЗМІСТ

<b>Вступ.....</b>	<b>5</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПРОДУКТОВИМ ПОРТФЕЛЕМ ПІДПРИЄМСТВА.....</b>	<b>8</b>
1.1. Змістовно-сутнісне розуміння поняття «продуктовий портфель».....	8
1.2. Особливості формування ефективного продуктового портфелю підприємства.....	14
1.3. Управлінські аспекти та методичний інструментарій аналізування продуктового портфеля підприємства.....	24
Висновки до розділу 1.....	31
<b>РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ТРЕНДІВ РИНКУ І АНАЛІЗУВАННЯ ПРОДУКТОВОГО ПОРТФЕЛЯ ТОВ «ЕССІТІ УКРАЇНА».....</b>	<b>33</b>
2.1. Дослідження позицій підприємства на ринку товарів особистої гігієни і продукції медичного призначення.....	33
2.2. Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «Ессіті Україна».....	40
2.3. Оцінювання ефективності управління продуктовим портфелем ТОВ «Ессіті Україна».....	48
Висновки до розділу 2.....	60
<b>РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОДУКТОВИМ ПОРТФЕЛЕМ ТОВ «ЕССІТІ УКРАЇНА».....</b>	<b>62</b>
3.1. Розробка комплексу заходів з удосконалення управління продуктовим портфелем підприємства.....	62
3.2. Організаційно-економічне обґрунтування реалізації запропонованих заходів для ТОВ «Ессіті Україна».....	69
Висновки до розділу 3.....	74
<b>ВИСНОВКИ.....</b>	<b>76</b>
<b>Список використаних джерел.....</b>	<b>80</b>
<b>Додатки.....</b>	<b>86</b>

## ВСТУП

У сучасних умовах ведення бізнесу, коли для підвищення організаційно-економічної стійкості необхідно диверсифікувати виробничі процеси, важливою стає проблема ефективного формування та управління портфелем продукції. При введенні нових видів продукції, бізнес-портфель підприємства суттєво змінюється, а оцінювання конкурентоспроможності окремих номенклатурних позицій стає вкрай важливим процесом. У цьому контексті пріоритетом є підвищення рівня задоволеності клієнтів за рахунок високої конкурентоспроможності продукції.

Оновлення продуктового портфеля забезпечує додавання нових товарів, вдосконалення та модифікацію існуючих, а також видалення застарілих. Нові продукти мають ключову роль у конкурентних позиціях компаній на ринку. Проте частина розробок абсолютно нових продуктів зменшується, а наявні товари часто модернізуються для зниження витрат і підвищення їх функціональності. Різноманітний асортимент позитивно впливає на обсяги продажів, однак має відповідати зростаючим вимогам споживачів. Диверсифікація продукції може стати джерелом конкурентної переваги, реагуючи на запити на більш індивідуалізовані товари та послуги. Однак занадто широкий вибір може призвести до сумнівів у покупців і ускладнити процес вибору, що, у свій час, може негативно вплинути на продаж. Також широкий асортимент продукції може негативно вплинути на ефективність оперативного ланцюга постачань, що призведе до зниження доданої вартості на одиницю чисельності персоналу, подовження термінів виконання замовлень та скорочення тимчасових поставок. Сьогодні багато компаній надто зосереджені на управлінні окремими продуктами, замість того, щоб мати комплексний підхід до управління всім асортиментом. Це означає, що компанія може отримати значні переваги, якщо виділити декілька товарних категорій одночасно, а не оптимізувати кожен продукт окремо. Тому дослідження теоретичних і практичних основ управління продуктивним

портфелем, які досліджували такі автори, як Друкер П., Ансофф І., Котлер Ф., Портер М., Хайек Ф., Абрамович І.А., Безугла Л. С., Агафонов О.Д., Белоусова А.О., Білоус Т.В., Браницька І. І., Бутенко О.П., Василюха Н. В., Гаврилишин В. В., Дячков Д. В., Потапюк І. П., Яковенко І. О., Калініченко О. О., Кардаш В. Я., Кузьменко А. В., Перець К. Г., Мельник Т. Ю., Мокляк М. В., Петрікова О. С., Середа Д. Ю., Хамініч С. Ю., Хуторський П. А., Степура В. А. та ін., з урахуванням зовнішніх умов стає дедалі актуальнішим.

Метою кваліфікаційної роботи магістра є розробка та обґрунтування практичних пропозицій для удосконалення управління продуктивним портфелем підприємства.

Для досягнення поставленої мети виконано наступні завдання:

- наведено змістовно-сутнісне розуміння поняття «продуктивний портфель»;
- визначено особливості формування ефективного продуктивного портфелю підприємства;
- проаналізовані управлінські аспекти та методичний інструментарій аналізування продуктивного портфеля підприємства;
- досліджено позиції підприємства на ринку товарів особистої гігієни і продукції медичного призначення;
- надана організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «Ессіті Україна»;
- здійснено оцінювання ефективності управління продуктивним портфелем ТОВ «Ессіті Україна»;
- розроблено комплекс заходів з удосконалення управління продуктивним портфелем підприємства;
- надано організаційно-економічне обґрунтування та оцінено ризики від реалізації запропонованих заходів для ТОВ «Ессіті Україна».

Об'єктом дослідження є процес управління продуктивним портфелем підприємства.

Предметом дослідження є теоретико-методичні основи та управлінські аспекти удосконалення процесу управління продуктивним портфелем підприємства.

Методи дослідження: аналіз, синтез і порівняння для теоретичного дослідження основ управління продуктивним портфелем, а також методи аналізу фінансових показників для оцінювання фінансового стану підприємства. Для наочного представлення отриманих результатів використовуються методи побудови таблиць та діаграм. Крім того, застосовуються методи прогнозування для організаційно-економічного обґрунтування запропонованих заходів.

Інформаційна база дослідження складається з наукової періодичної літератури, зокрема монографій, наукових публікацій українських і зарубіжних дослідників, статистичних даних, а також інформації з Інтернету та фінансової звітності досліджуваного підприємства.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПРОДУКТОВИМ ПОРТФЕЛЕМ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Змістовно-сутнісне розуміння поняття «продуктовий портфель»

Розвиток підприємств у сучасних економічних умовах потребує ефективного використання виробничих і фінансових ресурсів, спрямованих на задоволення потреб споживачів через підтримку відповідного асортименту продукції. Для цього важливо розробити таку асортиментну політику, яка була б інтегрована в систему внутрішньофірмового планування. Проте, не всі підприємства мають достатній обсяг внутрішніх ресурсів, здатних адекватно реагувати на зміни в ринкових умовах. Тому товарний асортимент, як група товарів, що мають спільні функціональні характеристики або інші спільні ознаки, може цьому сприяти. Задоволення конкретних потреб споживачів шляхом надання відповідних і супутніх товарів є основою прибутковості підприємства. Отже, асортиментна політика організації спрямована на створення групи товарів, що забезпечують успішне функціонування підприємства на ринку. Чим точніше сформований асортимент, що відповідає вимогам клієнтів, тим вищим буде фінансовий результат підприємства.

Головним завданням асортиментної політики є забезпечення того, щоб у визначений час товари, що складають асортимент, оптимально відповідали потребам клієнтів за різноманітними параметрами, зокрема якістю [5, с. 150].

На відміну від терміну «асортимент», який залишається фактично як набір товарів, призначених для збуту та пов'язаних з їх функціонуванням та споживанням, продуктовий портфель має декілька ключових характеристик:

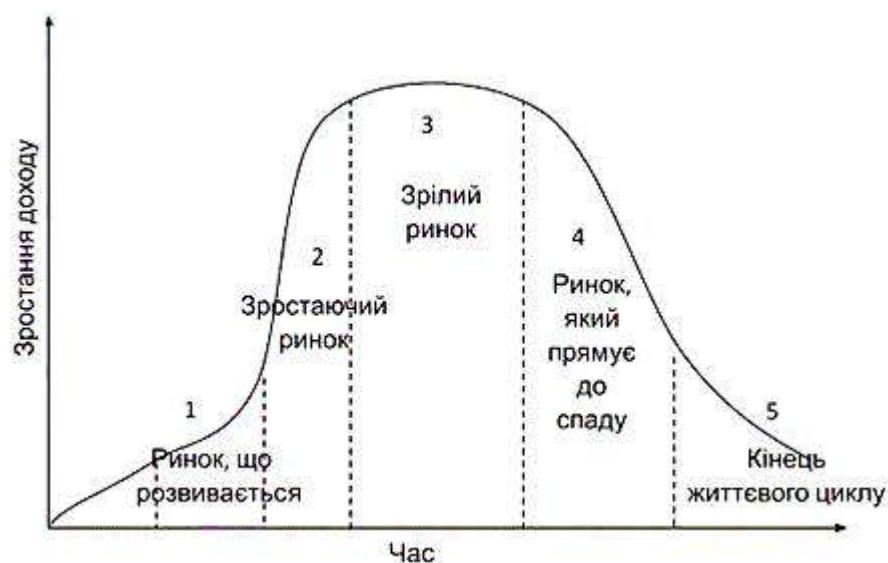
- він забезпечує збалансованість з точки зору ризику, стадій життєвого циклу, технологічних аспектів і ринкових чинників;
- планування продуктового портфеля максимізує цінність на основі оптимального поєднання ресурсів, що дозволяє досягти цільових показників,

таких як довгострокова рентабельність, сукупний дохід (NPV, EVA), ймовірність успіху та період повернення інвестицій [2].

Продуктовий портфель також характеризується стратегічною спрямованістю, що виникає в системній відповідності між продуктами, які його складають, і загальною стратегією корпорації. Крім того, важливою є раціональність розподілу ресурсів відповідно до кривої ринкового попиту на продукти. В цьому аспекті Ф. Котлер зазначає, що кожен продуктивний мікс потребує особливого маркетингового підходу, після чого розглядається як окрема категорія товарів. Ф. Котлер також прогнозує, що в майбутньому товарний асортимент значно розшириться, або через диверсифікацію, або через насичення ринку [29, с. 344].

А. Авдеева пропонує більш сучасну інтерпретацію терміну, підкреслюючи, що продуктивний портфель компанії, у своїй реальній сутності, є набором товарів, що перебувають на різних етапах життєвого циклу та мають різний рівень прибутковості, а також інші ринкові можливості. Кожен продукт має обмежений термін служби, що змінюється в складі портфеля з часом: застарілі товари виводяться з обігу, в той час як нові пропозиції вводяться [2].

Д. Мур описуючи модель життєвого циклу товарної категорії, виділяє п'ять основних етапів, що проілюстровані на рис. 1.1.



**Рис.1.1. Життєвий цикл товарної категорії за Дж. Муром**

Примітка. Джерело: [38]

Початковий етап, що характеризується появою нових товарних категорій, відзначається високими ризиками та нестабільною прибутковістю. У короткостроковій перспективі значні інвестиції в нові категорії, як правило, не забезпечуються фінансової віддачі. Інвестори можуть підвищити свої прибутки, розподіляючи витрати між справжніми прибутковими активами, застосовуючи техніку портфельного управління, що базується на ризику.

Друга стадія життєвого циклу продукту – це етап розвитку, під час якого відбувається активне захоплення частки, проте подальші перспективи розвитку ринку залишаються невизначеними. На цьому етапі відомі бренди мають конкурентну перевагу над новими гравцями, щоб вони легше вийшли на ринок завдяки високому рейтингу своїх товаришів чи послуг. Крім того, зростання впізнаваності бренду може скоротити цикл продажів.

Третя стадія – зрілість, характеризується регулярним генеруванням доходів та стабільністю в категоріях. У цей період зростання, як правило, відбувається циклічно.

Четверта стадія – остаточний занепад. На цьому етапі ринок розглядає можливість внесення змін до інфраструктури або ж підтримання статус-кво. Ця фаза життєвого циклу продукту має потенціал для отримання значного прибутку за рахунок сприятливих ринкових умов, таких як висока ціна, низький ризик і невеликі інвестиційні витрати.

На п'ятій стадії життєвого циклу відбувається припинення комерційної життєздатності товарної категорії. Виведення товарної категорії з продажу, коли інвестиції на попередній стадії припиняються [38].

Відповідно з думкою Л. Корчагової, продуктовий портфель представляє собою групу позицій, які охоплюють усі етапи життєвого циклу продукту (ЖЦП). У цьому рішенні про те, які продукти пропонують, значною мірою залежать від ресурсів організації, її конкурентних сильних і слабких сторін, а також зовнішніх і внутрішніх умов. Компанії необхідні програми, які ініціативи слід продовжувати, а які відкладати, спираючись на результати аналізу свого портфоліо [28].

Коли мова йде про досягнення збалансованості продуктового асортименту, частіше вживається термін «продуктовий портфель». Як зазначають Романченко Н.В. і Кузнецова К.В., продуктовий портфель – це «сукупність продуктів підприємства, які мають спільні виробничо-технологічні характеристики, реалізуються на тих же сегментах або перебувають на ринку на одному етапі життєвого циклу» [44, с.56]. Хуторський П.А. і Степура В.А. доповнюють, що «продуктовий портфель – це сукупність продуктів організації у стратегічній перспективі; набір товарів або брендів, що знаходяться на різних стадіях життєвого циклу» [55, с. 191].

Отже, термін «продуктовий портфель» охоплює сукупність усіх товарів (товарних груп, видів і різновидів), для виробництва яких підприємство має можливості в межах своїх організаційно-економічних та технологічних умов.

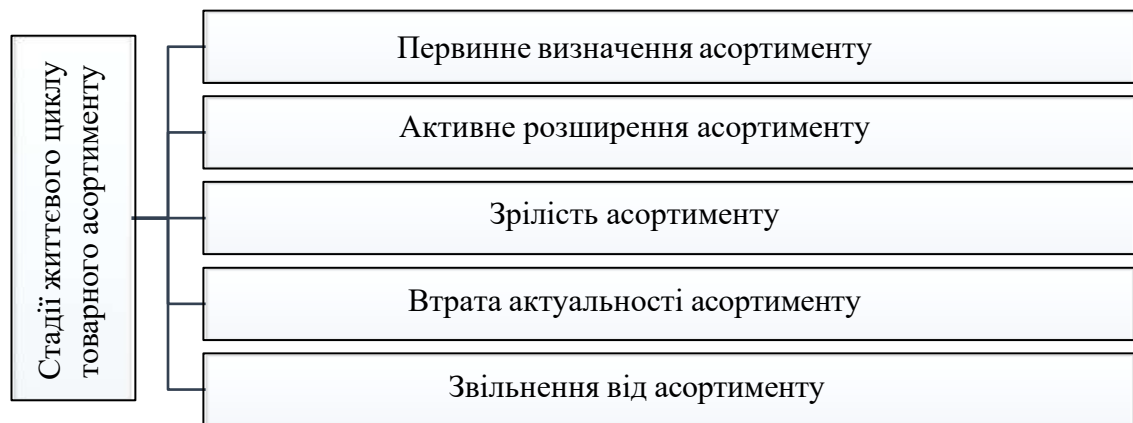
Як видно з наведеного огляду визначень поняття «товарний портфель», концепція продукту охоплюється краще, ніж просто набір продуктів і асортименту. У широкому сенсі продуктовий портфель компанії складається з усіх товарів, які вона виробляє та реалізує одному й тому типу споживачів або на однакових стадіях життєвого циклу товару. В рамках існуючого портфеля брендів, яким керує підприємство, ми будемо розглядати продуктовий портфель в контексті асортименту в майбутньому.

Узагальнюючи, зазначимо, що продуктовий портфель підприємства формується під впливом споживчого запиту і реалізується за рахунок виробничих потужностей та наявних ресурсів. Він має бути збалансованим, включаючи продукти на різних стадіях життєвого циклу, щоб забезпечити прибуток і безперервність діяльності виробничо-збутової організації.

Таким чином, продуктовий портфель є сукупністю всіх товарів, для виробництва яких є можливості в рамках конкретних організаційно-економічних умов. Вироблена продукція повинна перебувати на різних етапах життєвого циклу, що дозволяє утримувати прибуток від продажу одних товарів, які компенсують втрати від інших, що перебувають на стадії впровадження чи спаду.

Формування збалансованого продуктового портфеля є основою конкурентної стратегії підприємства. Можливість адаптації портфеля виникає через різницю в стадіях життєвого циклу вироблених товарів та загальну тенденцію до скорочення асортименту на сучасних ринках.

Відповідно до теорії І. Адізеса, компанія проходить кілька стадій життєвого циклу: народження ідеї, дитинство, інтенсивна діяльність, юність, розквіт, стабільність, старіння, чвари, бюрократизм та смерть (рис. 1.2). На кожному з цих етапів компанія стикається з певними завданнями та проблемами, що є характерними для даного етапу. На основі теорії життєвого циклу підприємства І. Адізеса, керівництво підприємства може здійснювати ефективне управління асортиментною політикою через призму стадій життєвого циклу товарного асортименту [6, с. 33; 10, с. 211].



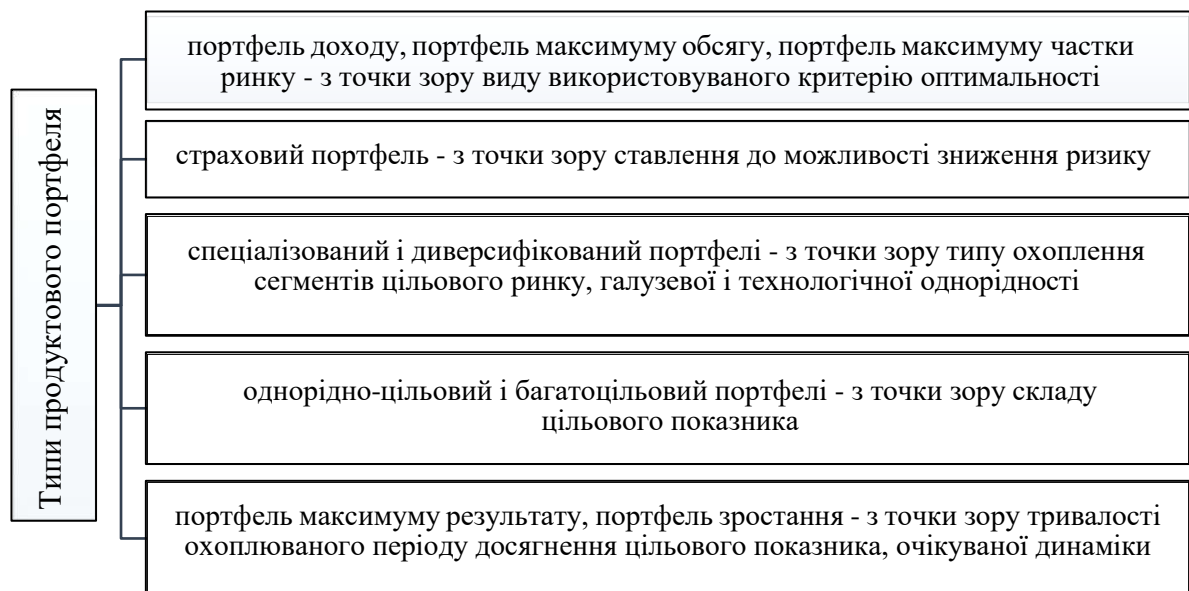
**Рис. 1.2. Стадії життєвого циклу товарного асортименту**

Примітка. Джерело: [6; 10]

У контексті реалізації різних бізнес-напрямків асортимент компанії може перебувати на різних стадіях життєвого циклу. Успішність та ефективність діяльності організації здебільшого залежать від здатності підтримувати свою позицію на третій стадії життєвого циклу асортименту за максимально можливого часу, застосовуючи сучасні методи та інструменти управління асортиментом і товарними запасами. Перехід компанії на четверту та п'яту стадію життєвого циклу асортименту є вкрай небажаним і ризикованим, далі це може призвести до «смерті компанії».

У збалансованому продуктовому портфелі компанії має бути п'ять категорій товарів. Перша категорія включає основну продукцію, яка знаходиться на стадії зростання і забезпечує основний прибуток. Друга категорія – це підтримуюча продукція, яка генерує виручку та перебуває на стадії зрілості. Третя категорія складається зі стратегічної продукції, яка тільки виходить на ринок і має на меті забезпечити майбутні прибутки компанії. Четверта та п'ята категорії охоплюють тактичну продукцію та продукцію, що виходить з ринку, відповідно.

Тактична продукція представляє собою товари, які доповнюють основну та підтримуючу продукцію і мають на меті стимулювання продажів. Продукція, що виходить з ринку, характеризується стадією спаду в життєвому циклі. Остання, шоста категорія, включає в себе товари, які виникають на етапі розробки – це ті продукти, які ще не виведені на ринок, але знаходяться на певній стадії підготовки до цього процесу. Виділяють різні типи товарного портфеля (рис. 1.3).



**Рис. 1.3. Типи товарного портфеля підприємства**

Примітка. Джерело: [15; 16; 46]

Таким чином, під терміном «продуктовий портфель» мається на увазі сукупність усіх товарів (товарних груп, видів та різновидів), для виготовлення

яких є можливості в межах організаційно-економічних умов конкретного підприємства. Продуктовий портфель також може бути створений як набір продуктів, що перебувають на різних стадіях кривої життєвого циклу. Формування продуктового портфеля має ґрунтуватися на наявних ресурсах організації, впливати на її сильні та слабкі сторони, а також на умови зовнішнього і внутрішнього середовища. На основі проведеного аналізу свого портфеля організація повинна визначити які напрямки діяльності слід розвивати, а від яких доцільно відмовитися.

## **1.2. Особливості формування ефективного продуктового портфелю підприємства**

Продуктовий портфель підприємства має бути збалансованим, тобто таким, щоб забезпечити оптимальне об'єднання підрозділів або товарів, які потребують капіталу для забезпечення зростання, з господарськими одиницями, які мають надлишок капіталу.

Аналіз продуктового портфеля компанії виконується для вирішення ряду завдань, серед яких: узгодження стратегій господарських підрозділів для досягнення рівноваги; координація кадрових і фінансових ресурсів між підрозділами; аналіз портфельного балансу; встановлення завдань і контроль за їх виконанням. Аналіз продуктового портфеля можна здійснити з використанням таких методів, як:

1) АВС-аналіз. Сутність цього методу полягає в класифікації всіх номенклатурних позицій за ступенем їх важливості для підприємства, що базується на принципі Парето. Завдяки аналізу АВС групи продукції розподіляються відповідно до їх впливу на загальний результат [46].

2) Матричні методи оцінки продуктового портфеля, зокрема за допомогою матриці BCG (Бостон Консалтинг Груп). Цей метод ґрунтується на теорії життєвого циклу товару і може використовуватися для визначення переваг у товарному портфелі підприємства [27].

3) Матриця «привабливість галузі – конкурентна позиція». Ця модель передбачає позиціонування стратегічних одиниць бізнесу в системі координат. Матриця надає інструменти для аналізу портфеля бізнесу (продукції), що дозволяє оцінити привабливість галузі та конкурентну позицію конкретних товарів або підрозділів. Завдяки такому аналізу компанія може з'ясувати, які бізнес-одиниці споживають інвестиції, а які варто оптимізувати або навіть вивести з портфеля, що сприяє більш ефективному управлінню ресурсами та стратегіями розвитку [9].

Планування продажів і формування продуктового портфеля досягається оптимальним набором товарів і послуг, що відповідає загальному профілю виробничої діяльності підприємства та повністю задовольняє потреби споживачів. При складанні портфеля замовлень необхідно отримати як галузеві особливості, так і стадії життєвого циклу продукції. Після аналізу асортименту продуктового портфеля пропонуються напрямки для вдосконалення асортименту. Добре продуманий асортиментний портфель організації має позитивний вплив на ефективність збуту, що дозволяє управляти часткою маржинального доходу та, відповідно, часткою чистого доходу у загальному доході компанії. Якщо структура асортименту є незбалансованою, це призводить до зниження рівня прибутку, зниження конкурентоспроможності на перспективних споживчих і товарних ринках, що, у свою чергу, знижує економічну стійкість підприємства.

Важливо відзначити, що управлінський аналіз формування або вдосконалення товарного портфеля компанії розвивається з товарознавчої перспективи, що зумовлено об'єктом і предметом цього аналізу. Об'єктом управлінського аналізу є результати діяльності компанії, зокрема прибуток і дохід, а також можливості для їх подальшого покращення. Таким чином, при управлінському аналізі формування та оптимізації асортименту акцент робиться на підвищенні рентабельності організації та пошуку шляхів досягнення кращих результатів у майбутньому.

Управлінський аналіз може бути реалізований у формі перспективного аналізу (аналіз за напрямком «витрати – обсяг випуску – прибуток»), факторного аналізу діяльності компанії або ретроспективного аналізу, а також з акцентом на формуванні оптимального товарного портфеля для найбільш ефективного використання ресурсів підприємства.

У дослідженнях багатьох науковців показано, що при проведенні ретроспективного (факторного) аналізу ціни реалізації товарів та структури товарного портфеля є ключовими чинниками формування прибутку компанії. Зміни в обсязі прибутку під час факторного аналізу пропонується враховувати при реалізації товарів і змінами в структурі товарного портфеля. У рамках факторного аналізу оцінюють порівняння фактичних результатів із запланованими значеннями, а також з даними минулих періодів для кожної асортиментної позиції. На основі результатів цього аналізу формулюються загальні рекомендації щодо асортиментного портфеля, ґрунтуючись на отриманих фактах. Наприклад, може бути виявлено зниження прибутку внаслідок змін у структурі асортименту, і пропонується збільшити кількість більш прибуткових товарів у подальшій структурі асортименту. Таким чином, факторний аналіз оцінює вже відбулися зміни в структурі асортименту та цінової політики компанії та дає рекомендації для покращення обліку в майбутньому, а не для поточного управління [15; 34].

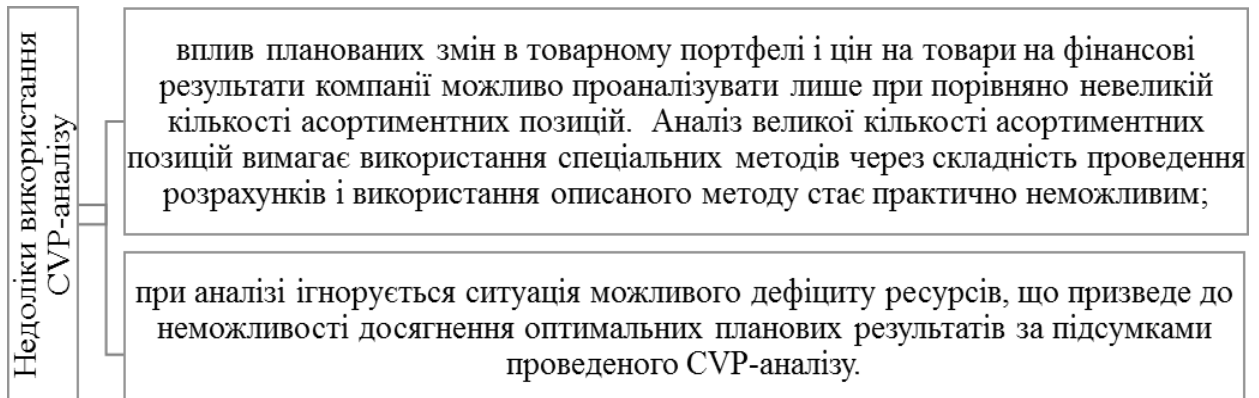
У рамках перспективного аналізу одним із найпоширеніших методів формування асортиментної та цінової стратегії компанії є проведення CVP-аналізу (аналіз витрат, обсягу та прибутку). Ця система класифікує всі витрати на постійні та змінні. CVP-аналіз є інструментом, який допомагає керівництву компанії виявляти взаємозв'язок між витратами, обсягом продажів та прибутком, а також обмін, як ці фактори впливають на зміну прибутку. Серед основних чинників, які аналізуються, можна виділити ціну продукції, обсяг продажу, змінні витрати на одиницю продукції, загальну величину постійних витрат та структуру реалізованої продукції [57].

Аналітичні можливості CVP-аналізу, які сприяють розробці рекомендацій для формування асортиментної та цінової стратегій, можна узагальнити наступним чином: визначення обсягу та структури реалізації, які забезпечують беззбиткову діяльність організації; аналіз впливу структурних змін в асортименті та коливань у цінах реалізації на фінансові результати і беззбитковість підприємства; виявлення найбільш рентабельних асортиментних позицій.

Маржинальний дохід є кількісним показником, який дозволяє усунути вплив регулярних витрат і підвищити ефективність аналізу товарного портфеля. При запланованих змінах у продуктовому портфелі компанії та ціновій політиці, оцінка динаміки маржинального доходу, як у цілому по портфелю, так і за окремими видами продукції, дає можливість прогнозувати зміни прибутку відповідно до запланованих кількостей обсягу продажів і ціни в кожній одиниці асортиментної матриці. Використання показника маржинального доходу, який розраховується на основі змінної собівартості, зменшує ймовірність помилок порівняно з рентною здатністю різних позицій асортиментної матриці. Це від розрахунку маржинального доходу, заснованого на повній собівартості. Застосування маржинального доходу, розрахованого за допомогою змінної собівартості, дозволяє оцінити поза кожною позицією в прибуток без урахування впливу постійних витрат. Отримані результати стають основою для оцінки ефективності запланованих змін в асортименті та цінах на продукцію [62].

Основними напрямками CVP-аналізу є визначення рівня і структури продажів, аналіз беззбитковості та оцінка запасу фінансової міцності, що забезпечує планування негативних тенденцій і формування заходів для оптимізації асортименту та ціни реалізації. У разі виявлення негативних тенденцій керівництву компанії можна рекомендувати розширити асортимент продукції з вищої норми маржинального доходу або підвищити ціни реалізації, якщо при цьому ефекті від підвищення ціни перевищити можливе зниження попиту, що, у свою чергу, призведе до зростання маржинального

доходу. Використання аналітичної системи CVP-аналізу дозволяє формувати рекомендації для підвищення ефективності товарного портфеля та цінової стратегії компанії. Однак цей підхід має певні недоліки (рис. 1.4).



**Рис. 1.4. Недоліки використання CVP-аналізу при формуванні асортиментної та цінової стратегії компанії**

Примітка. Джерело: [28; 59]

Для врахування можливих обмежень ресурсів доцільно використовувати методику, що сприяє створенню оптимального збутового плану з урахуванням обмежувальних факторів. Це передбачає оцінку вкладу в прибуток на одиницю обмежувального чинника для кожного виду продукції. У випадку браку робочого обладнання, за наявності невикористаних ресурсів, показник вкладу в прибуток на одиницю обмежувального часу іншого чинника (робочого часу обладнання) збільшується як співвідношення між вкладом у прибуток на одиницю продукції та витратами часу на виробництво цієї одиниці. Цей показник можна співвіднести з маржинальним доходом на одиницю продукції. Подальше віднімання питомих змінених витрат від доходу від реалізації дає зрозуміти, як змінюється загальний обсяг доходу при продажу цієї одиниці. Для обчислення вкладу в прибуток на одиницю обмежувального чинника використовується відповідна формула [30, с. 234].

Вклад у прибуток на одиницю обмежувального чинника = Вклад у прибуток на одиницю продукції / Час роботи обладнання на одиницю продукції

(1.1)

Після проведення аналізу продуктів в портфелі отримані показники підлягають ранжуванню. При формуванні асортименту реалізації важливо надавати перевагу товарам, які демонструють найбільші значення за цими показниками. Таким чином, концепція «вклад у прибуток на одиницю обмежувального чинника» є актуальною лише для внутрішніх обмежень, таких як обмеження ресурсів. Зовнішні обмеження знижують ключову роль у реалізації продукції, що забезпечує найбільший внесок у прибуток на одиницю обмежувального чинника. У випадку, якщо попит на товар з найвищим доходом не є обмеженим, компанія має можливість продовжувати реалізацію продукту до моменту вилучення обмеженого ресурсу, який виконує функцію обмежувального чинника. Використання підходу до формування товарного портфеля, заснованого на сумі покриття на одиницю обмежувального чинника, сприяє досягненню максимальної ефективності реалізації продукції, що входить до асортименту компанії, з урахуванням дефіцитних ресурсів.

Крім того, активізація схованих резервів може бути націлена на зменшення негативного впливу обмежувальних чинників на прибуток організації. Проте, при розробці оптимального продуктового портфеля, можуть виникати обчислювальні труднощі, особливо при плануванні асортименту, що складається з великої кількості товарів, які споживають дефіцитних ресурсів. Для вирішення цих труднощів необхідно застосування спеціалізованих методів аналітичної обробки даних, зокрема математичних моделей [16; 40].

У сучасних умовах численні компанії ведуть свою діяльність на ринках з високою конкуренцією, що призводить до додаткового обмеження у реалізації продукції. У таких ситуаціях реалізація товарів за цінами, що перевищують певний рівень, стає неможливою через насиченість ринку. Підвищити ефективність своєї діяльності компанія може не тільки шляхом вдосконалення асортименту, але й переглядаючи свою цінову політику. Таким чином, питання формування оптимального товарного портфеля та конкурентної цінової стратегії є тісно взаємопов'язаними.

Економічний аналіз у рамках ціннісного підходу вивчає взаємозв'язок між змінами ціни, попитом і пропозицією на товари, а також формує відповідні рекомендації. Попит на продукцію збільшилася її ціною, споживчою ціною, прибутковістю споживачів, цінами на інші товари та іншими факторами. Серед них важливу роль успішно здійснює ціна реалізації, після чого між нею та попитом існує стабільний взаємозв'язок. Зміна ціни товару може суттєво вплинути на обсяг попиту. Тому проведення аналізу взаємозв'язку ціни і запиту є необхідною умовою для визначення оптимального рівня ціни [40].

При здійсненні управлінського аналізу з використанням ціннісного методу одним із ключових завдань є визначення оптимальних цін продажу на основі даних про граничні витрати та граничні надходження. Оптимальна ціна досягається, коли гранична виручка від продажу дорівнює граничним витратам на продукт або коли виручка, отримана від продажу наступної одиниці продукту, дорівнює змінним витратам на виробництво або продаж цієї продукції. Однак, при аналізі багатомономенклатурного товарного портфеля на основі даних про граничні надходження та витрати, визначення оптимальної ціни реалізації може стати складним завданням. Для вирішення питань, пов'язаних із ціновою стратегією та управлінням товарним портфелем з урахуванням обмежувальних факторів у контексті широкого асортименту товарів, необхідно використовувати спеціалізовані аналітичні інструменти, такі як методи економіко-математичного програмування. Їх застосування дозволяє підвищити ефективність управлінського аналізу шляхом скорочення термінів проведення аналізу та заміни близьких або спрощених розрахунків на більш точні. Крім того, ці методи не зможуть знайти оптимальні рішення для завдань, які є практично нерозв'язними за допомогою традиційних підходів.

До одного із традиційних методів слід віднести АВС-аналіз, який може бути використаний для оцінки різних аспектів бізнесу, таких як: окремі товарні позиції або весь асортимент, що дозволяє розмістити, які продукти приносять найбільший прибуток компанії; складські запаси, що вказує, які товари слід реалізувати в першу чергу; постачальників, щоб застосувати, з чим

вигідніше співпрацювати; базу клієнтів, щоб зрозуміти, хто приносить найбільший прибуток; ефективність роботи відділів, щоб звідки надходили найбільша віддача; інвестиції та бюджет, щоб зрозуміти, які вкладення приносять при найкращі результати [22].

Вибір методу просування товарів в портфелі залежить від їх маржинальності, тобто від прибутку, який вони генерують для компанії. Згідно з принципом Парето, 20% товарів забезпечують 80% доходу, відповідно 80% товарів забезпечують 20% прибутковості. ABC-аналіз дозволяє розподіляти асортимент на три категорії:

А – лідери: 20% товарів, які забезпечують 80% прибутку.

В – основні: 30% товару, що приносить 15% прибутку.

С – аутсайтери: 50% товарів, які генерують лише 5% прибутку.

Після проведення аналізу приймаються рішення для кожної з груп:

Категорія А – ці товари слід активно рекламувати та завжди мати наявності, оскільки їхній дефіцит може призвести до зниження доходів компанії;

Категорія В – потребує контролю, після чого ці товари можуть стати претендентами на першу групу (А). Хоча вони не отримують великого прибутку, їх утримання не є занадто витратним для компанії;

Категорія С – ці товари практично не генерують доходу. Утримання великих запасів товарів цієї групи може призвести до заморожування прибутку. Їх доцільно поставляти лише за замовленням, зберігати в невеликих кількостях або взагалі виключити з асортименту [22; 31].

Доповненням ABC-аналізу є XYZ-аналіз, або аналіз взаємодії, скільки товару слід отримувати на складі, щоб забезпечити прибуток. Для цього потрібна статистика продажів за кілька місяців, щоб оцінити стабільність попиту на товари в різні періоди.

XYZ-аналіз класифікує товари за стабільністю попиту, розраховуючи варіації коефіцієнтів для кожної товарної групи:

Х – товари зі стабільним попитом, від 0% до 10%.

Y – основні в асортименті, наприклад, сезонні товари, від 10% до 25%.

Z – товари з випадковим попитом, більше 25%.

На основі цього аналізу приймаються рішення щодо кількості та типу товарів на складі:

X – на ці товари є сталий попит, їх завжди потрібно мати на складі, оскільки покупці приходять саме за ними.

Y – попит на ці товари середній, але прогнозований. Закуповувати їх у великих обсягах нерентабельно, проте варто з'ясувати через їхню категоризацію. Це може бути сезонність або проблеми з виробництвом. Після з'ясування причин можна вирішити, як діяти з такими товарами.

Z – товари, що продаються менше. Від них можна відмовитися або поставляти лише за замовленням. Важливо спочатку перевірити, чи потрапили ці товари в цю групу через справжнє зниження попиту, а не через проблеми з постачанням [36; 63].

Результати XYZ-аналізу можуть бути корисними в складській логістиці. Наприклад, товари групи X можна розміщувати ближче до зони відвантаження, адже це товари з високим попитом і прибутковістю. Щоб визначити «локомотиви» товарів, АСВ та XYZ-аналізи заявлені разом, що дозволяє постійно стежити за популярністю товарів та їх прибутковістю.

Категорія А не завжди співпадає з групою товарів X, як і категорії В з Y, та С з Z. Таким чином, виділяється дев'ять груп:

AX, BX, AY (зелені осередки) – ці групи потребують активного просування та розвитку. Товари в цих категоріях мають стабільний попит і складають основну частину продажів, тому їх необхідно завжди тримати на складі та активно рекламувати.

AZ, BY, CX (жовті осередки) – ці товари потребують більшої уваги, після чого приносять дохід, але характеризуються низькою прогнозованістю. Важливо з'ясувати причини нестабільного попиту та вжити заходи для їх просування в зелені групи.

BZ, CY, CZ (червоні осередки) – сюди входять неліквідні товари з випадковим попитом (мода, сезонність). Частину з них можна виключити з асортименту, оскільки вони не приносять прибутку, тоді як інші можуть потребувати стимулювання продажів. Також в цій групі можуть опинитись нові товари, які потребують часу для формування стабільного попиту [63].

Обидва аналізи дозволяють проаналізувати кількість інструментів для стратегічного планування. ABC-аналіз можна проводити вже через місяць, щоб скоригувати плани на наступний період, тоді як XYZ-аналіз доцільно проводити не частіше, ніж раз на чотири місяці через сезонність.

Отже, для ефективної роботи підприємства в умовах ринку необхідно систематично аналізувати асортиментні позиції. Це дозволяє тимчасово вносити корективи до асортиментної політики, зосереджувати зусилля на розвиток окремих товарів, тимчасово замінювати неефективну продукцію або виключати збиткові товари. Ці методи сприяють класифікації товарів в асортиментній структурі та організації заходів для підвищення ефективності товарної політики.

Управління продуктовим портфелем компанії є ключовим процесом стратегічного прийняття рішень, що впливає на всю лінію продукту бізнесу. Цей процес забезпечує постійне спостереження за поточним станом справ, бажаннями клієнтів та аналізом конкурентного середовища. Внутрішні ресурси та можливості для тестування нових ідей також відіграють важливу роль. У контексті роздрібної торгівлі управління продуктовим портфелем охоплює три основні категорії: прибутковість, лояльність клієнтів та конкретні бізнес-кейси, які оцінюються відповідно до параметрів діяльності компанії. Це дозволяє забезпечити ефективне застосування процедури управління [55].

Управління продуктовим портфелем вимагає прийняття стратегічних рішень у реальному часі, які впливають на кожен окремий продукт. Портфельний метод дозволяє управляти товарами не лише шляхом підрахунку їхньої частки, а й через аналіз їх взаємозалежностей у процесі створення та розвитку.

### **1.3. Управлінські аспекти та методичний інструментарій аналізування продуктового портфеля підприємства**

Виробнича і маркетингова діяльність є ефективною, коли продукція або послуги, які пропонує компанія, користуються попитом на ринку, а задоволення споживчих потреб через їх надання забезпечує прибуток. Для вирішення пов'язаних із цими завданнями проблем передбачає формування раціонального асортименту продукції, що виробляється.

Різноманітність продукції стає джерелом конкурентної диференціації у відповідь на зростаючі вимоги до індивідуалізації товарів та послуг. Водночас посилене розширення асортименту може ускладнити вибір для покупців, яке, у свій час, може призвести до зменшення обсягів продажів. Сучасні компанії часто фокусуються на управлінні окремими продуктами, ігноруючи при цьому необхідність комплексного управління всім асортиментом. Оптимізація лише окремих продуктів може бути менш ефективною, ніж управління декількома групами продукції одночасно. Продуктивність можна підвищити через більш стратегічно обґрунтовану діяльність, а не просто шляхом збільшення обсягу роботи. Один з аспектів, який часто залишається поза увагою – це управління плануванням продукції на різних стадіях їх життєвого циклу з використанням наскрізного підходу [51].

Нові та існуючі продукти вимагають різних підходів до формулювання цілей і ключових показників ефективності. Згідно з дослідженнями у сфері бенчмаркінгу розробки продуктів, існує кореляція між успішністю бізнес-результатів та систематичним використанням цілей управління продуктовим портфелем і ключових показників ефективності (KPI). Успішні компанії частіше застосовують KPI для аналізу та коригування етапів розробки свого продуктового портфеля. Приблизно третина продажів припадає на технології та продукти, які були впроваджені протягом останніх п'яти років, отже, продукція, яка виходить на ринок сьогодні, вплине на майбутні доходи від продажів аналогічним чином [10; 20; 60].

Аналіз складності продукту є одним із аспектів оцінки продуктового портфеля. Виділяють п'ять ключових аспектів складності: проектування, розробка, виробництво та збірка, а також управління ланцюгом поставок. Кожен з цих вимірів має значний вплив на прямі та непрямі витрати, пов'язані з продукцією.

Основні напрямки удосконалення продуктового портфеля можна узагальнити наступним чином: стратегічна відповідність, максимізація вартості та баланс портфеля [55].

Цілі управління продуктовим портфелем і ключові показники ефективності можна поділити на три основні категорії.

1. Ключові показники стратегічної придатності:

- чи відповідає розробка продукту бізнес-стратегії підприємства (так/ні)?
- чи узгоджені ресурси з бізнес-стратегією підприємства (так/ні)?
- яке співвідношення кількості ресурсів у розробці продукту (цільове/фактичне)?
- яка вартість стратегічних інвестицій у розвиток продукту (цільовий показник/фактичний показник)?

2. Максимальні значення ключових показників ефективності (KPI):

- яка ринкова привабливість продукту (розмір ринку, темпи його зростання та майбутній потенціал; маржа, отримана конкурентами; рівень конкурентоспроможності та конкуренції)?
- якою є комерційна перспектива, розмір фінансових можливостей (очікуваний/фактичний)?
- які обсяги продажів (очікувані/фактичні)?
- якою є собівартість продукції та собівартість реалізованих товарів?
- яка очікувана комерційна вартість (ECV) і чиста приведена вартість (NPV)?
- який обсяг валового прибутку, чистої маржі, рентабельності та чистого прибутку?
- яка внутрішня норма доходу (IRR)?

- якою є кількість продуктів в портфелі, які є високоякісними та дохідними?

3. Збалансований та адекватний розмір ключових показників ефективності продуктового портфеля:

- чи існує баланс між довгостроковими та короткостроковими продуктами або заходами розвитку (цільовими та фактичними)?

- чи існує баланс між високоризиковими та низькоризиковими продуктами або проектами (цільовими та фактичними)?

- чи дотримано баланс технологій (цільовий та фактичний)?

- яким є розмір портфеля: кількість продуктів, позицій продажів, компонентів та загальних модулів (кількість позицій на кожному рівні структури продукту)?

- якою є наявність ресурсів у сферах маркетингу та продажів, НДДКР, технічних, операційних та сервісних послуг для розвитку та підтримки портфеля? [46]

Вивчення стратегій продовження життєвого циклу товару дозволяє виділити декілька ключових підходів:

1) створення модифікованого продукту забезпечує вдосконалення характеристик існуючого товару, що може включити вдосконалення його функціональних можливостей;

2) модифікація товару забезпечує підвищення його властивостей, оновлення дизайну та підвищення рівня якості, що дозволяє залучати нових споживачів;

3) модифікація ринку, яка перешкоджає пошуку нових споживачів шляхом розширення географічних меж або переорієнтації на зростаючі сегменти ринку;

4) модифікація маркетингового комплексу (4P), що включає зміни в ціні, каналах розподілу, позиціонуванні та рекламній політиці для залучення уваги нових споживачів та сприяння випробуванню товару [19].

Оновлення продуктового портфеля включає в себе додавання нових товарів, вдосконалення та модифікацію вже існуючих, а також видалення застарілих продуктів. Нові продукти, які можуть бути популярними, розробляються для зміцнення конкурентних позицій компаній на ринку. Проте частина розробок абсолютно нових продуктів може бути скорочена, тоді як існуючі товари часто підлягають модернізації за рахунок зниження витрат і підвищення функціональності [24].

Злиття та поглинання компаній також можуть сприяти розширенню продуктового портфеля без необхідності розробки нових товарів. Такі стратегії нерідко призводять до значного збільшення продуктових портфелів, як це відбувається в багатьох галузях промисловості впродовж останніх десятиліть.

Класичний процес формування товарного асортименту складається з двох основних процедур: по-перше, визначення основних груп і підгруп товарів за критерієм споживчого асортименту, що характеризує ширину товарного асортименту; по-друге, визначення різних видів товарів, які включаються до асортиментного портфеля за кожним найменуванням – глибини асортименту.

Модель формування товарного асортименту включає наступні етапи:

- 1) типізація товарів споживачів, що аналізуються за цінovими категоріями, смаками, потребами та вимогами;
- 2) виявлення спеціальних вимог певних груп споживачів до асортименту та якості товару;
- 3) аналіз можливостей врахування всіх вимог різних споживачів;
- 4) формування асортименту конкретних груп товарів із застосуванням існуючих методів;
- 5) побудова структури асортименту з усіма мотивуючими та стримуючими факторами;
- 6) моніторинг реакції споживачів;

7) коригування асортименту, за необхідності, на основі відгуків споживачів [37; 42].

Оптимально сформований продуктивний портфель організації має прямий вплив на її збутову діяльність, що, у свою чергу, дозволяє управляти часткою маржинального доходу та чистого прибутку в загальному обсязі виручки компанії.

Управління продуктивним портфелем можна узагальнити через кілька ключових тверджень. По-перше, цільові показники діяльності компанії повинні бути чітко сформульовані у вигляді місії. По-друге, ефективність діяльності організації одночасно пов'язана з темпами інноваційного розвитку нових продуктів і технологій. По-третє, основними аспектами ефективного управління продуктивним портфелем є стратегічна відповідність, максимізація вартості та збалансованість портфеля товарів [20].

Основні принципи управління продуктивним портфелем та формування товарної стратегії можуть бути сформульовані наступним чином:

1. Принцип цільності – формування товарного асортименту розглядається як самостійна проблема або як частина більшої загальної проблеми компанії;
2. Принцип багатовимірності – оптимізація продуктивного портфеля враховує різноманітні фактори;
3. Принцип невизначеності та стохастичності – ринковий попит може аналізуватися, але іноді спостерігаються прогнозовані випадкові коливання попиту [6].

Система управління продуктивним портфелем складається з трьох основних етапів: планування, організації та контролю [25].

На етапі планування важливо виконати основні принципи формування асортименту в продуктивному портфелі, орієнтуючись на споживчий попит та затверджені в організації нормативи. У цьому контексті плануються ширина та глибина асортименту, його структура, а також забезпечується кількість та пропорція товарів.

Ширина асортименту - це асортиментний перелік за групами товарів. Перелік базується на аналізі даних про продаж та структуру асортименту за минулий рік, а також на номенклатурі товарів, зазначених у контрактах на постачання на наступний рік, обсягах потреби в товарах для клієнтів, враховуючи структуру асортиментних матриць роздрібних мереж [21].

Визначення різних різновидів кожного товару (глибини асортименту) найбільше за критеріями специфічного споживчого попиту, які залежать від економічної доступності для споживачів, типу, форми, термінів придатності, умов зберігання та інших характеристик.

Показники ефективності управління продуктовим портфелем в розрізі товарної політики підприємства обраховуються наступними формулами:

Темпи приросту ринкової частки підприємства

$$\Delta PC = (PC_1 - PC_0) / PC_0 \quad (1.2)$$

де  $PC_1$  – ринкова частка підприємства у базовому році,  $PC_0$  – ринкова частка підприємства у попередньому році.

Темп приросту сукупного обсягу реалізації продукції

$$\Delta OPC = \Delta OPC_1 / \Delta OPC_0 - 1 \quad (1.3)$$

де  $\Delta OPC_1$  - обсяг реалізації продукції (робіт, послуг) у базовому році, грн;  $\Delta OPC_0$  – обсяг реалізації продукції (робіт, послуг) у попередньому році, грн.

Рентабельність продажів, %

$$P_n = ЧП / ЧД \quad (1.4)$$

де ЧП – чистий прибуток, грн; ЧД – чистий дохід від реалізації продукції (робіт, послуг), грн.

Рентабельність продукції, %

$$P_{пр} = ЧП / С \quad (1.5)$$

де ЧП – чистий прибуток, грн; С – собівартість реалізованої продукції (робіт, послуг), грн.

Індекс товарообігу

$$I_m = TO_1 / TO_0 \quad (1.6)$$

де  $TO_1$  – товарообіг поточного періоду, грн;  $TO_0$  – товарообіг базового періоду, грн

Коефіцієнт співвідношення середньої ціни продукції до середньої ринкової ціни

$$K_{\text{сц}} = \overline{Ц_{\text{п}}} / \overline{Ц_{\text{р}}} \quad (1.7)$$

де  $\overline{Ц_{\text{п}}}$  – середня ціна одиниці продукції підприємства, грн;  $\overline{Ц_{\text{р}}}$  – середня ринкова ціна відповідної продукції, грн.

Коефіцієнт покриття витрат

$$КП_{\text{в}} = TO / (C + BO) \quad (1.8)$$

де  $TO$  – товарообіг підприємства, грн;  $C$  – собівартість реалізованої продукції (робіт, послуг), грн;  $BO$  – сума витрат обігу, грн.

Рівень торгової націнки в роздрібній ціні

$$P_{\text{ТН}_p} = \text{ТН}_i / P_{\text{Ц}_i} * 100\% \quad (1.9)$$

де  $\text{ТН}_i$  – торгова націнка  $i$ -го реалізованого товару, грн;  $P_{\text{Ц}_i}$  – роздрібна ціна  $i$ -го реалізованого товару, грн. [19].

Обґрунтування номенклатурних позицій товарів для підтримки незнижуваних запасів базується на аналізі постійної потреби компанії, що сприяє безперебійній поставці затребуваних товарів для споживачів та малих дистриб'юторів, а також поточному оновленню асортименту шляхом виключення непопулярних товарів.

Періодичність планування є індивідуальною для кожної організації та залежить від специфіки, галузі діяльності та інших факторів ринку. У разі нестабільного ринку, зумовленої економічною, політичною, воєнною ситуацією або активністю конкурентів, період планування може скорочуватися до одного місяця. В ідеальних умовах планування горизонту можна сягати кварталу чи півріччя. В рамках планування здійснюється аналіз ринку та споживчого запиту, вимог клієнтів до товарів, послуг, а також аналіз займаної та запланованої частини ринку. Формується асортиментна матриця з урахуванням актуальних груп товарів, які забезпечують рентабельність та економічну ефективність діяльності організації. Підбір груп товарів

здійснюється з урахуванням їх життєвого циклу: товар-новинка, товар на стадії «зняття вершків», товар, який тривалий час перебуває на ринку і відомим споживачам, а також товар зі згасаючим попитом. На етапі планування також розробляється стратегія збуту [24].

На другому етапі процесу управління продуктивним портфелем реалізуються заходи, спрямовані на формування запланованої структури. Важливе значення на цьому етапі має дослідження динаміки ринкової кон'юнктури, надійності постачальників, ефективності логістичних систем, а також підготовка складського фонду до надходження та розміщення товарів відповідно до встановлених умов зберігання. Крім того, необхідно забезпечити безпеку під час зберігання запасів, вести поточний облік наявності та обігу товарів, а також забезпечити їх вивантаження клієнтам згідно з договірними зобов'язаннями [37]. Отже, управління продуктивним портфелем є основою для планування ключових показників діяльності підприємства, в процесі якого через систематичний аналіз розробляються та впроваджуються заходи, що сприяють формуванню та актуалізації оптимальної його структури відповідно до споживчого запиту.

## **Висновки до розділу 1**

Управління продуктивним портфелем компанії є стратегічним рішенням, що підтримує загальну бізнес-стратегію. Важливо застосувати, яким продуктам, ринкам та технологіям слід приділити найбільшу увагу та яку цінність вони повинні приносити. Основою процесу управління портфелем є розподіл активів, що охоплює дефіцитні та задовільні напрямки, а також дослідницькі, інженерні, маркетингові та операційні аспекти. Основна складність виникає в підтримці здорового балансу у розподілі корпоративних ресурсів. Поширеною помилкою на цьому етапі є розпорошення зусиль на численні завдання, що призводить до неефективного планування та виконання, а також до низької якості кінцевої продукції.

Портфельна стратегія інтеграції товарів, що розробляються, у процесі їх створення та подальшого управління, запобігаючи підвищеній концентрації на окремих продуктах у рамках загального набору. Управління товарним портфелем розглядається в контексті стратегічного менеджменту та маркетингу. Сучасне управління продуктовим портфелем є еволюцією стратегії, спрямованої на розробку ефективного бізнес-плану, максимізацію результативності, зменшення ризиків і прискорення впровадження нових продуктів. Багато наукових міжнародних досліджень зосереджуються на етапах, пов'язаних зі створенням нових продуктів (нового продуктового портфеля) та його впровадженням у вже існуючий бізнес.

У контексті роздрібної торгівлі управління продуктовим портфелем охоплює три основні категорії: прибутковість, лояльність клієнтів та конкретні бізнес-кейси, які оцінюються відповідно до параметрів діяльності компанії. Це дозволяє забезпечити ефективне застосування процедури управління.

Таким чином, продуктовий портфель представляє собою сукупність пропозицій організації, які характеризуються спільними аспектами виробництва та технологій, орієнтованих на одну цільову аудиторію або знаходяться на подібній стадії життєвого циклу продукту. Управління продуктовим портфелем компанії вимагає прийняття стратегічних рішень у реальному часі, які прямо впливають на кожен продукт, що випускається. Застосування портфельного методу дозволяє забезпечити управління товарами не шляхом простого підрахунку їх кількості, а через аналіз взаємозалежностей між ними в процесі їх створення та розвитку.

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ ТРЕНДІВ РИНКУ ТА АНАЛІЗУВАННЯ ПРОДУКТОВОГО ПОРТФЕЛЯ ТОВ «ЕССІТІ УКРАЇНА»

#### **2.1. Дослідження позицій підприємства на ринку товарів особистої гігієни і продукції медичного призначення**

Компанія Essity є світовим лідером у виробництві та продажу засобів особистої гігієни, пропонуючи широкий асортимент товарів для догляду за нетриманням, медичних рішень, а також продукцію для дитячої та жіночої гігієни. Продукція брендів TENA, JOBST, Leukoplast, Libero, Libresse, Nosotras та Saba, а також власних брендів роздрібних торговців займає провідні позиції на ринку. В Україні сегмент товарів для догляду за нетриманням представлений брендом TENA, який є світовим лідером у даній країні, маючи більшу кількість приблизно вдвічі вищу за іншу категорію найбільшого гравця ринку. Ця активність найбільше лідирує позиції на ринках Європи, Азії (за Японією) та Латинської Америки, є третім гравцем на ринку Азії (включаючи ринок Японії) та четвертим на північноамериканському континенті.

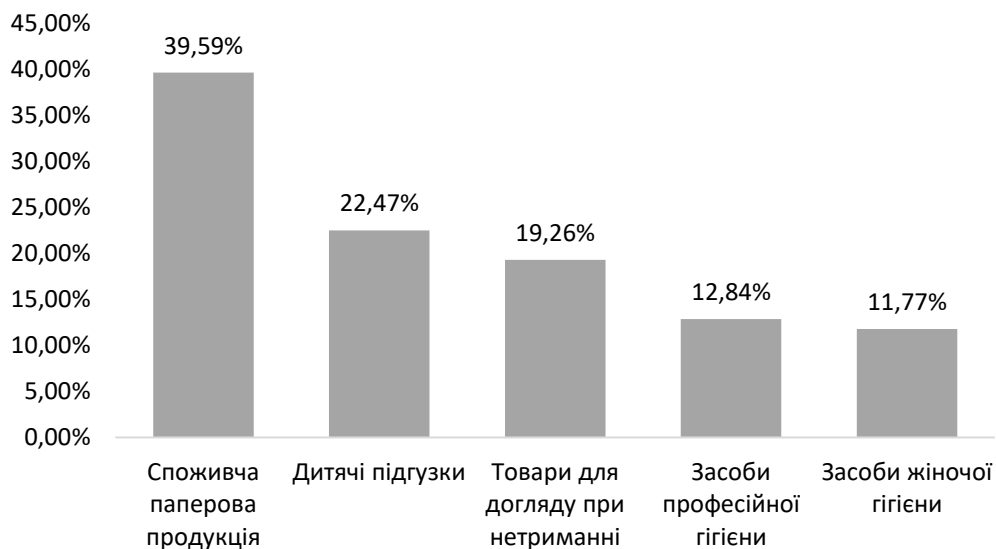
У сегменті товарів дитячої гігієни компанія Essity пропонує широкий асортимент продукції, включаючи відкриті дитячі підгузники, підгузники-трусики, а також вологі серветки, шампуні, лосьйони та дитяче масло [58].

Essity займає п'яте місце серед найбільших світових компаній у цій категорії та інші в Європі. Найуспішнішим ринком для компанії є Північна Європа, де бренд Libero є лідером. Серед інших сильних регіональних брендів можна назвати Drypers у Південно-Східній Азії та Requeñin у Південній Америці. В Європі Essity реалізує дитячі підгузники під брендами Libero і Lotus, а також під марками роздрібних торговельних мереж.

У сегменті товарів жіночої гігієни Essity пропонує різноманітну продукцію, включаючи прокладки (для критичних днів, щоденні прокладки), мило та серветки. У цій категорії компанія є шостим найбільшим гравцем у

світі, третім в Європі та лідером ринку Латинської Америки. Прикладами регіональних брендів Essity в категорії жіночої гігієни є Libresse в Північній Європі, Росії, Східній Європі, Нідерландах та Малайзії; Bodyform у Великобританії; Nana у Франції, на Близькому Сході та в Північній Африці; Саба і Носотра в Латинській Америці.

Ринок засобів особистої гігієни обслуговує основним каналом збуту для відповідної товарної компанії, тоді як продукція з підрозділів споживчої паперової продукції та професійної гігієни постачається на ринку паперових товарів. У 2023 році обсяг продажів на міжнародному ринку гігієни та здоров'я склав 113 мільярдів євро. З цієї суми 57,6 мільярдів євро належало на засоби особистої гігієни, а 58,3 мільярдів євро – на споживчу гігієнічну паперову продукцію (туалетний папір). Ці дані проілюстровані на рис. 2.1.



**Рис. 2.1. Відсоткове співвідношення обсягів продажів засобів гігієни на міжнародному ринку, 2023р.**

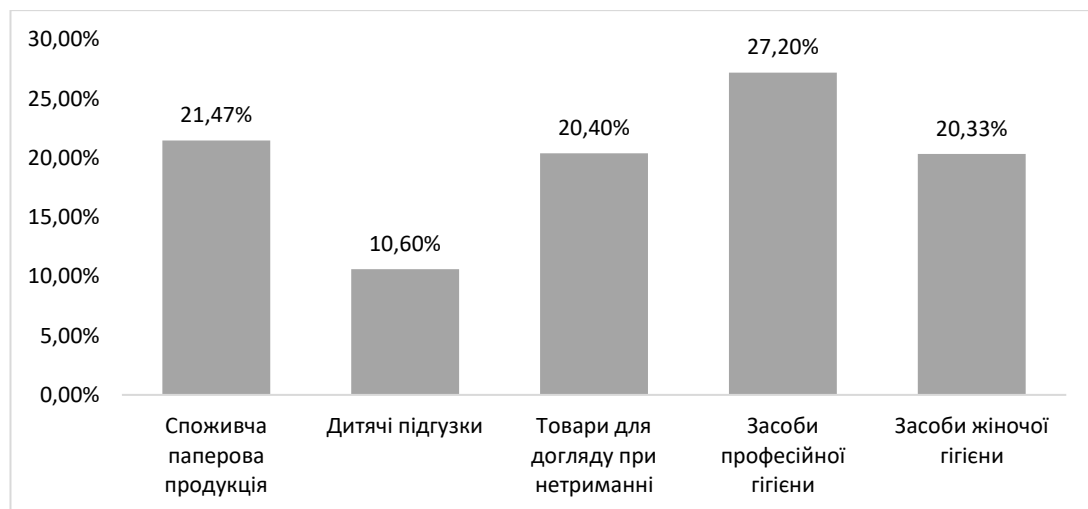
Примітка. Джерело: [61]

Essity активно впроваджує інновації для вдосконалення асортименту продукції та розширення категорії серветок і мила, за рахунок збільшення частки ринку та підвищення лояльності до бренду. Платформа бренду жіночої гігієни Essity та міжнародні рекламні кампанії сприяють залученню більшої

кількості споживачів у різних країнах, де компанія пропонує продукцію з покращеними характеристиками.

У медичному сегменті компанія Essity пропонує продукцію з догляду за ранами, а також компресійну та ортопедичну продукцію. Ця продукція реалізується через різні канали, включаючи роздрібні магазини, інтернет-магазини, аптеки, лікарні, дистриб'юторські компанії та будинки старих.

Міжнародний ринок засобів особистої гігієни включає кілька основних категорій товарів: дитячі підгузки (25,0 млрд євро), засоби жіночої гігієни (13,9 млрд євро), товари для догляду за особами з нетриманням (9,1 млрд євро) та медичні рішення (12,2 млрд євро). Щодо міжнародного ринку паперу, він представлений споживчою паперовою продукцією (43,1 млрд) та професійною гігієною євро (14,3 млрд євро). В Україні обсяги продажів мають іншу відсоткову структуру в порівнянні з міжнародними показниками, що видно на рис. 2.2.

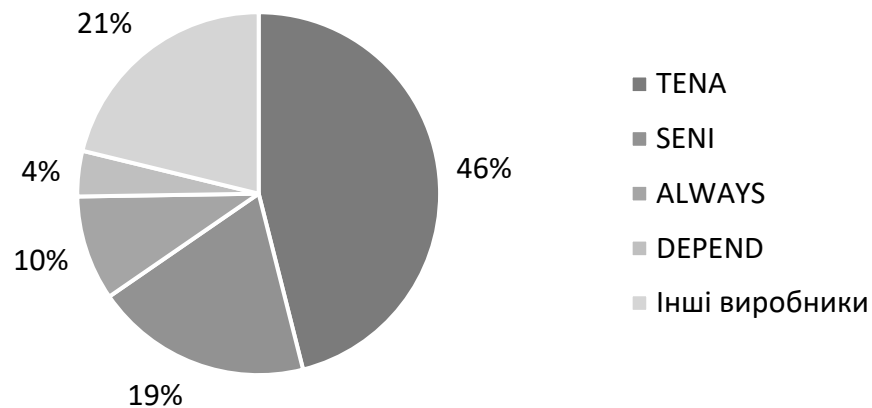


**Рис. 2.2. Відсоткове співвідношення обсягів продажів засобів гігієни на ринку України, 2023р.**

Примітка. Джерело: [61]

Найбільший потенціал для зростання в галузі паперової продукції мають на ринках, що розвиваються, що обумовлено високими темпами урбанізації, вдосконаленням інфраструктури та розвитком роздрібною торгівлі. В Україні бренд TENA, який належить компанії Essity, пропонує широкий спектр товарів

для догляду за людьми з нетриманням, до якого також входять засоби для догляду за шкірою, вологі серветки, рукавички для миття та шапочки для миття волосся. У сегменті урологічних товарів обсяг продажів під брендом TENA зріс на 4,9%. Серед конкурентів на українському ринку бренд TENA займає лідируючі позиції, складаючи близько 46% ринкової частки, що видно на рис. 2.3.



**Рис. 2.3. Структура ринку урологічної продукції, % (2023)**

Примітка. Джерело: [61]

Essity є одним із провідних світових виробників товарів для дитячої гігієни, займаючи 5-те місце у світі та 2-ге місце в Європі. Асортимент компанії включає як традиційні підгузки, так і сучасні підгузники-трусики, а також широкий спектр доглядових засобів для немовлят: вологі серветки, шампуні, лосьйони та масла.

Найбільші успіхи Essity демонструє на ринках Північної Європи, де бренд Libero є лідером. В інших регіонах також представлені сильні локальні бренди: Dyrpers в Південно-Східній Азії та Requeñin в Південній Америці.

В Європі, крім власних брендів Libero та Lotus, Essity також виробляє підгузки під приватними марками роздрібних мереж.

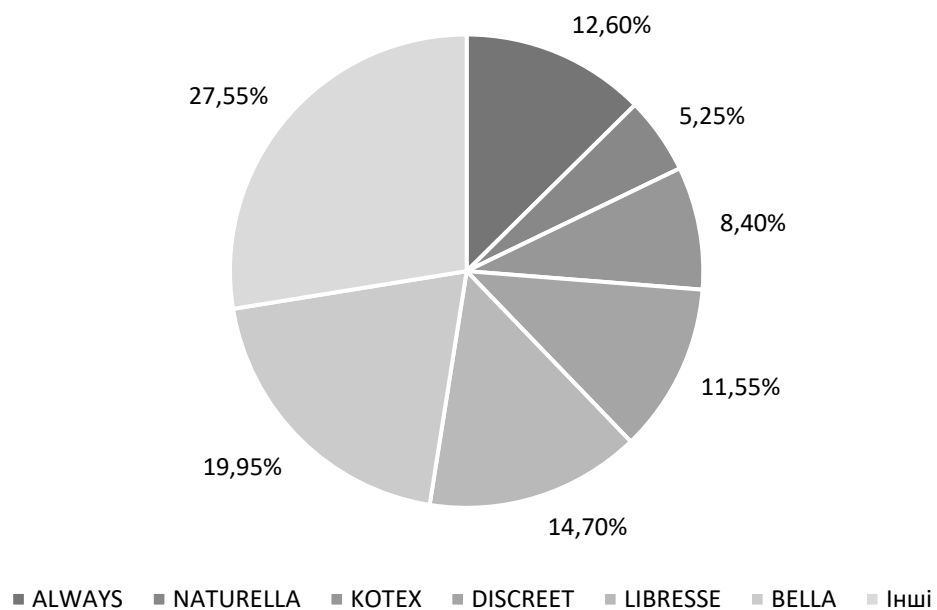
В Україні Libero представлений у трьох сегментах:

- Супер преміальний: Libero Touch Pants та Libero Touch Diapers.
- Преміальний: Libero Up&Go.
- Економ: Libero Comfort.

Найбільшу прибутковість компанії в Україні забезпечує преміальний сегмент Libero Touch. Незважаючи на це, бренд займає лише 4-ту позицію на українському ринку з часткою близько 3,21%.

Essity – це світовий лідер у виробництві засобів жіночої гігієни, який пропонує широкий асортимент продукції, включаючи прокладки для критичних днів та щоденні прокладки. Компанія займає почесне шосте місце серед глобальних гравців на ринку, міцно тримаючи третю позицію в Європі та лідируючи в Латинській Америці.

Libresse – один з найвідоміших брендів Essity, який користується популярністю у Північній Європі, Росії, Східній Європі, Голландії та Малайзії. В Україні Libresse посідає п'яте місце на ринку з часткою близько 9%, поступаючись лише P&G, чия частка становить близько 33%. Інші популярні бренди Essity включають Bodyform (Велика Британія), Nana (Франція, Близький Схід, Північна Африка), Saba та Nosotras (Латинська Америка).



**Рис. 2.4. Структура ринку жіночої гігієни, % (2023)**

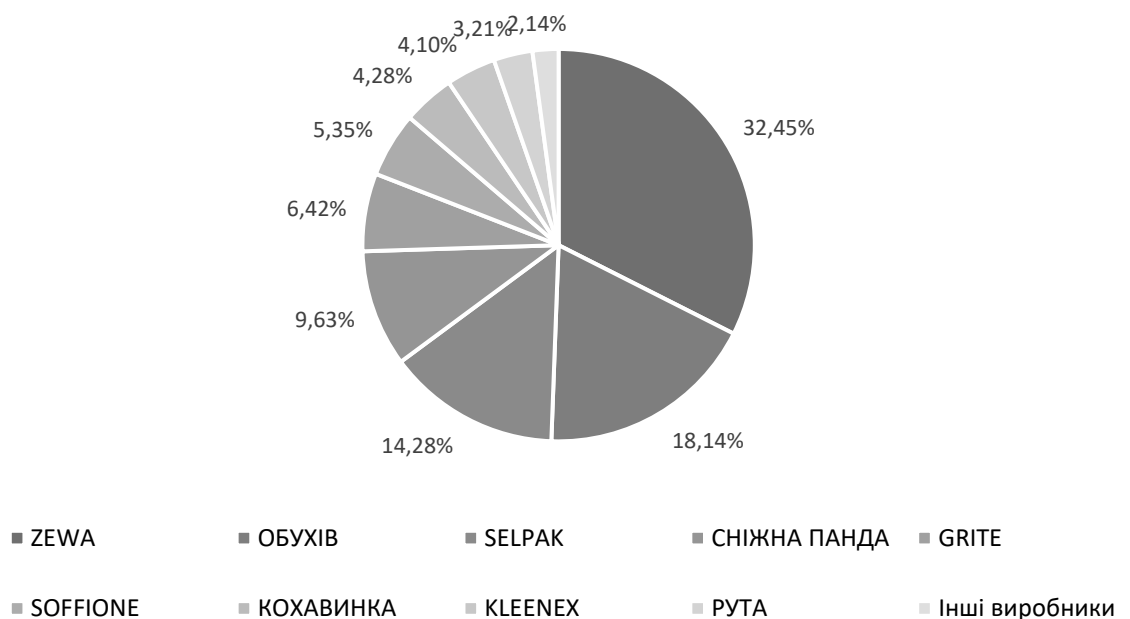
Примітка. Джерело: [61]

Essity поставила перед собою амбітну мету – стати одним з найдинамічніших брендів на світовому ринку засобів жіночої гігієни.

Компанія прагне до значного зростання продажів, одночасно зберігаючи високу прибутковість. Завдяки потужній брендовій платформі та масштабним міжнародним рекламним кампаніям, Essity активно залучає нових споживачів у різних країнах, пропонуючи їм високоякісну продукцію з покращеними характеристиками.

Найбільший потенціал для розвитку компанія бачить на ринках, що активно розвиваються. Зростання урбанізації, вдосконалення інфраструктури та розширення роздрібною мережі в цих країнах створюють сприятливі умови для збільшення попиту на паперову продукцію.

Проте, як свідчать дані, споживання паперової продукції в країнах Східної Європи залишається значно нижчим, ніж у Західній Європі. Наприклад, в Україні цей показник становить лише третину від середнього європейського. Незважаючи на це, бренд Zewa впевнено лідирує на українському ринку з часткою близько 32,45%, випереджаючи свого головного конкурента Обухів, чия частка становить близько 14,28%. Структура українського ринку паперової продукції детально представлена на рис. 2.5.



**Рис. 2.5. Структура ринку гігієнічної паперової продукції, % (2023)**

Примітка. Джерело: [61]

Зростання світового населення та урбанізація є основними рушійними силами розвитку ринку засобів особистої гігієни. Збільшення кількості міського населення призводить до зміни споживчих звичок та підвищення попиту на гігієнічні продукти. Зміна стилю життя також суттєво впливає на ринок. Свідоме ставлення до здоров'я, підвищена увага до особистої гігієни та зростання середнього класу стимулюють попит на більш високоякісні та спеціалізовані продукти. Інновації відіграють ключову роль у розвитку ринку. Поява нових матеріалів, технологій та продуктів (наприклад, біорозкладні матеріали, індивідуальні рішення) розширює можливості для виробників та задовольняє різноманітні потреби споживачів.

Очікується, що світовий ринок засобів особистої гігієни продовжить зростати стійкими темпами протягом наступних років. Ключовими факторами зростання будуть: розширення середнього класу в країнах, що розвиваються; старіння населення; зростання попиту на екологічно чисті продукти; індивідуалізація потреб споживачів.

Український ринок засобів особистої гігієни демонструє стійкий ріст, незважаючи на економічні виклики. Основними драйверами зростання є: посилення уваги до здоров'я та гігієни; збільшення кількості супермаркетів та спеціалізованих магазинів. Український ринок має значний потенціал для подальшого розвитку. Очікується, що зростання буде стимулюватися: інтеграцією України в європейський ринок; розвитком електронної комерції; посиленням конкуренції серед виробників;

Отже, ринок засобів особистої гігієни демонструє стійкий ріст на глобальному та українському рівнях. Основними факторами зростання є демографічні зміни, зміна стилю життя та підвищення рівня життя. Український ринок має значний потенціал для розвитку завдяки інтеграції в європейський ринок. Компаніям, які працюють на цьому ринку, необхідно постійно інноваційно розвиватися та адаптуватися до мінливих потреб споживачів.

## 2.2. Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «Ессіті Україна»

ТОВ «Ессіті Україна» є одним із лідерів у виробництві товарів особистої гігієни та медичної продукції. Компанія невпинно працює над покращенням добробуту людей, пропонуючи інноваційні рішення у сфері гігієни та здоров'я.

Діяльність ТОВ «Ессіті Україна» охоплює розробку, виробництво та продаж продукції в сегментах особистої гігієни, споживчої продукції та професійних засобів гігієни. Команда, яка налічує близько 38 000 співробітників, працює над створенням та реалізацією рішень, які допомагають споживачам дбати про їхнє здоров'я та добробут. Основна інформація про ТОВ «Ессіті Україна» наведена в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

### Основна інформація про ТОВ «Ессіті Україна»

Повне та скорочене найменування юридичної особи	Товариство з обмеженою відповідальністю «Ессіті Україна» ТОВ «Ессіті Україна»
Код ЄДРПОУ	34356863
Місце знаходження	01001, м. Київ, Шевченківський район, вул. Трьохсвятительська, буд. 13
Форма власності	Недержавна власність
Засновники	«ЕССІТІ ГРУП ХОЛДІНГ Б.В.»

Примітка. Джерело: [50]

Основний вид економічної діяльності підприємства за КВЕД:

46.90 Неспеціалізована оптова торгівля

Інші:

46.45 Оптова торгівля парфумними та косметичними товарами

46.46 Оптова торгівля фармацевтичними товарами

46.47 Оптова торгівля меблями, килимами й освітлювальним приладдям

46.49 Оптова торгівля іншими товарами господарського призначення

63.99 Надання інших інформаційних послуг, н.в.і.у.

70.22 Консультування з питань комерційної діяльності й керування

73.11 Рекламні агентства

73.20 Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки

82.99 Надання інших допоміжних комерційних послуг, н.в.і.у

Головний офіс компанії Essity розташований у м. Стокгольмі, Швеція. Раніше компанія була частиною групи SCA. В Україні представництво Essity було зареєстровано в 2016 році.

Торгові поставки: туалетний папір, паперові рушники, засоби гігієни.

Серед найбільших світових брендів (торгових марок) компанії можна виділити: TENA, EDET, TORK, Leukoplast, LIBERO, VELVET, HANDEE, Libresse, Lotus, Nosotras, Saba, Tempo, Vinda та ZEWA (SE), які реалізуються приблизно в 150 країнах. В Україні представлені такі бренди, як Zewa, TENA, Libresse, Libero та Tork.

Оптимізація фінансових ресурсів – запорука успішної діяльності будь-якого підприємства. Своєчасне залучення та ефективне використання фінансів є ключовими факторами для досягнення поставлених цілей.

Аналіз фінансового стану ТОВ «Ессіті Україна» (табл. 2.2) демонструє значну частку оборотних активів у загальній структурі активів компанії. Це свідчить про наявність значних обсягів готової продукції на складах та, як наслідок, про достатню забезпеченість підприємства ресурсами для безперебійної роботи. Такий стан справ можна розглядати як позитивний сигнал, який вказує на готовність компанії до подальшого розвитку.

Значна частка оборотних активів свідчить про ефективну організацію виробничого процесу та готовність підприємства до задоволення попиту споживачів. Наявність достатньої кількості ресурсів є важливою передумовою для подальшого зростання та розвитку компанії. Для подальшої оптимізації фінансової діяльності компанії необхідно провести більш детальний аналіз структури оборотних активів, зокрема, оцінити рівень дебіторської заборгованості та рівень запасів готової продукції. Це дозволить виявити потенційні резерви для покращення ефективності використання коштів.

**Аналіз активів ТОВ «Ессіті Україна» за 2021-2023 роки**

Показники	Значення, тис. грн			Темп приросту, %		
	2021	2022	2023	2022/2021	2023/2022	2023/2021
<b>Необоротні активи</b>						
Нематеріальні активи	420,51	346,68	544,63	-18,725	60,99	31,03
Відстрочені податкові активи	0	1127,78	1651,01	107	49,22	107
Усього за розділом I	14302,7	18686,5	17306,2	32,1	-8,56	21,4
<b>Оборотні активи</b>						
Запаси	61298,2	38188,9	63869,4	28,89	48,93	9,737
Виробничі запаси	1605	3587,71	3058,06	131,61	-15,836	96,3
Товари	59693,2	40863,3	63869,4	-33,812	59,92	7,383
Дебіторська заборгованість за послуги, товари	155624	156568	151110	0,642	-3,745	-3,21
Дебіторська заборгованість за розрахунками з авансами з бюджетом	0	7113,36	8545,02	107	21,4	107
У тому числі з податку на прибуток	898,8	1697,02	2271,61	94,16	35,31	162,64
Гроші та їх еквіваленти	898,8	1511,91	0	72,76	-107	-107
Інша поточна заборгованість	27042,1	11948,7	12848,6	-59,813	8,025	-56,175
Усього за розділом II	8662,72	1750,52	1433,8	-85,6	-19,367	-89,238
Усього	254024	224421	243697	-12,519	9,095	-4,387
Усього	268327	243107	261003	19,581	0,535	17,013

Примітка. Джерело: складено автором

З наведених в табл. 2.2 даних можна зробити висновок, що структура активів компанії зазнала суттєвих змін за аналізований період. Найбільш помітним є значне зниження оборотної дебіторської заборгованості та грошових коштів у 2022 році, що може свідчити про посилення кредиторської політики або тимчасові фінансові труднощі. Однак, у 2023 році спостерігається часткове відновлення цих показників.

Спостерігається негативна динаміка нематеріальних активів у 2022 році, але у 2023 році відбувається значне зростання. Це може бути пов'язано з інвестиціями в нові технології, брендинг або інтелектуальну власність.

Значне зростання відстрочених податкових активів протягом усього періоду свідчить про збільшення податкових відстрочок, що може бути пов'язано з інвестиційними проектами або зміною податкового законодавства. Загалом динаміка необоротних активів є неоднозначною і потребує

додаткового аналізу для визначення причин змін. Що стосується аналізу оборотних активів, то зазначимо, що спостерігаються значні коливання запасів, що може бути пов'язано з сезонністю виробництва або зміною попиту на продукцію.

Зниження у 2022 році дебіторської заборгованості може свідчити про посилення кредиторської політики або про проблеми зі збутом продукції. Значне зниження у 2022 році грошових коштів та їх еквівалентів може бути пов'язано з інвестиціями в основні засоби, погашенням боргів або сезонними коливаннями. Значне зниження іншої поточної заборгованості протягом усього періоду може бути пов'язано зі зміною умов постачання або зменшенням кредиторської заборгованості. Отже, структура активів компанії демонструє значну нестабільність, що може бути пов'язано з впливом зовнішніх факторів (економічна ситуація, воєнний стан, зміни в законодавстві) або внутрішніх причин (зміна бізнес-моделі, інвестиційні проекти). Збільшення частки необоротних активів свідчить про інвестиції в довгострокові проекти, що може сприяти стабільному розвитку компанії в майбутньому. Значні коливання оборотних активів свідчать про необхідність більш детального аналізу окремих статей балансу для виявлення причин таких змін. Проведений аналіз дозволяє зробити висновок про те, що структура активів ТОВ «Ессіті Україна» є динамічною і залежить від багатьох факторів. Для більш детального розуміння динаміки запасів необхідно проаналізувати їх структуру за видами продукції та проаналізувати поточні зобов'язання і забезпечення (табл. 2.3).

З наведених у табл. 2.3 даних видно, що загальна сума поточної кредиторської заборгованості компанії за період з 2021 по 2023 роки має тенденцію до зниження. Однак, структура цієї заборгованості змінюється досить динамічно. За показниками поточної кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги у 2022 році спостерігається значне зростання, що може свідчити про збільшення обсягів закупівель товарів та послуг, а у 2023

році відбувається зниження, що може бути пов'язано з оптимізацією виробничих процесів або поліпшенням умов оплати постачальників.

Таблиця 2.3

**Аналіз поточних зобов'язань і забезпечення ТОВ «Ессіті Україна»  
за 2021-2023 роки**

Показники	Значення, тис. Грн.			Темп приросту, %		
	2021	2022	2023	2022/2021	2023/2022	2023/2021
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	91642,29	108789	97441,69	20,33	-11,235	6,741
Поточна кредиторська заборгованість з розрахунками з бюджетом	4772,2	1754,8	1173,79	-67,41	-35,31	-80,25
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	0	97,37	608,83	107	561,75	107
Інші поточні зобов'язання	15672,29	1614,63	1868,22	-95,23	16,05	-94,16
Усього за розділом III	123990,5	121586,2	104099,2	-2,14	-14,98	-17,12
Усього	268327,1	243107,2	261003	-19,26	16,05	-8,56

Примітка. Джерело: складено автором

Спостерігається стійке зниження поточної кредиторської заборгованості з розрахунків з бюджетом протягом усього періоду, що може свідчити про ефективну роботу з податковими органами або про зменшення податкового навантаження.

Значне зростання поточної кредиторської заборгованості за отриманими авансами у 2022 та 2023 роках свідчить про збільшення обсягів передплат від клієнтів. Це може бути пов'язано з підвищенням попиту на продукцію компанії або з проведенням маркетингових акцій. За іншими поточними зобов'язаннями спостерігається значне зниження у 2022 році, що може бути пов'язано з погашенням інших видів заборгованості (наприклад, заробітної плати, відпускних тощо).

До факторів, що можуть впливати на динаміку кредиторської заборгованості ТОВ «Ессіті Україна» можна віднести: зміни в обсягах виробництва та продажів, а саме збільшення виробництва та продажів може

призвести до зростання кредиторської заборгованості перед постачальниками; зміна умов оплати з постачальниками може вплинути на динаміку кредиторської заборгованості; компанія може свідомо використовувати кредиторську заборгованість як джерело фінансування, проводячи ефективну політику управління оборотним капіталом, зокрема відкладаючи оплату рахунків. Зміни в податковому законодавстві можуть вплинути на суму податкових зобов'язань. Незважаючи на коливання за окремими видами заборгованості, загальна сума кредиторської заборгованості має тенденцію до зниження. Також спостерігається зміна структури кредиторської заборгованості, що свідчить про адаптацію компанії до зміни ринкових умов. Зниження заборгованості з розрахунків з бюджетом та збільшення заборгованості за отриманими авансами можуть свідчити про покращення фінансового стану компанії. Далі проведено детальний аналіз причин змін за кожним видом кредиторської заборгованості, здійснюючи аналіз звіту про фінансові результати ТОВ «Ессіті Україна» (табл. 2.4).

Згідно з даними табл. 2.4, фінансовий стан ТОВ «Ессіті Україна» протягом аналізованого періоду демонстрував значну динаміку. Спостерігається як зростання виручки та валового прибутку, так і значні коливання в інших статтях звіту про фінансові результати.

Спостерігається стійке зростання виручки протягом 2021-2023 років, що свідчить про збільшення обсягів продажів та зміцнення позицій компанії на ринку. Разом з виручкою зростає і собівартість реалізації, що пов'язано зі збільшенням обсягів виробництва та продажів. Однак, темпи зростання собівартості дещо нижчі за темпи зростання виручки, що сприяє збільшенню валового прибутку. Валовий прибуток демонструє загальну тенденцію до зростання, що свідчить про ефективність виробничо-господарської діяльності компанії. Незважаючи на загальну позитивну динаміку, спостерігаються значні коливання валового прибутку за окремими роками, що може бути пов'язано з різними факторами, такими як зміна структури продажів, зміна цін на сировину та матеріали тощо.

**Аналіз звіту про фінансові результати ТОВ «Ессіті Україна»  
за 2021-2023 роки**

Показники	Значення, тис. грн			Темп приросту, %		
	2021	2022	2023	2022/ 2021	2023/ 2022	2023/ 2021
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	973529,87	994042,84	1169515,35	2,247	18,93	21,50
Собівартість реалізації продукції	683547,03	710371,93	820511,31	4,173	16,58	21,4
Валовий прибуток(збиток)	289982,84	283670,91	349004,04	-2,35	24,61	21,82
Інші операційні доходи	44493,81	40609,71	59324,01	-9,30	49,32	35,63
Адміністративні витрати	-25117,18	-17184,2	-18996,78	-33,8	11,23	-26,10
Витрати на збут	-244909,09	-275282,11	-296066,86	13,26	8,132	22,36
Інші операційні витрати	-59661,06	-57233,23	-52306,95	-4,387	-9,202	-13,16
Фінансові результати від операційної діяльності	4789,32	-25418,92	40957,46	-674,84	-279,37	808,06
Фінансові витрати	0	0	0	0	0	0
Інші витрати	0	0	-68,48	0	0	0
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування	6476,71	-22788,86	43129,56	-483,53	-309,55	605,51
Дохід з податку на прибуток	0	-26,75	-8874,58	0	35391,3	0
Чистий прибуток (збиток)	6476,71	-22815,61	34254,98	-483,96	-267,60	458,92

Примітка. Джерело: складено автором

Значне зростання витрат на збут може бути пов'язано з активізацією маркетингової діяльності, розширенням географії продажів або зміною каналів збуту. Зменшення інших операційних витрат свідчить про оптимізацію витрат на управління компанією та її продуктовим портфелем.

Фінансові результати від операційної діяльності демонструють значні коливання, що пов'язано з динамікою виручки, собівартості та операційних витрат. Незважаючи на коливання, загалом спостерігається позитивний результат від операційної діяльності, що свідчить про здатність компанії генерувати прибуток від основної діяльності.

Чистий прибуток демонструє загальну тенденцію до зростання, що свідчить про ефективність діяльності компанії в цілому. У 2023 році спостерігається значне зростання податкового зобов'язання, що негативно

вплинуло на чистий прибуток. Аналіз звіту про фінансові результати ТОВ «Ессіті Україна» дозволяє зробити висновок про те, що компанія демонструє стійке зростання виручки та валового прибутку. Однак, для більш детальної оцінки фінансового стану компанії необхідно провести додатковий аналіз операційних витрат, а саме необхідно детально проаналізувати структуру витрат компанії для виявлення резервів для зниження витрат (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

### Динаміка операційних витрат ТОВ «Ессіті Україна» за 2021-2023 рр.

Показники	Значення, тис. грн			Абс., грн.		Від., %	
	2021	2022	2023	2022/ 2021	2023/ 2022	2022/ 2021	2023/ 2022
Матеріальні затрати	12 392	3 784	2 737	-8 608	-1 046	-74	-30
Витрати на оплату праці	21 646	27 427	23 365	5 781	-4 063	29	-16
Відрахування на соціальні заходи	3 828	4 562	4 577	734	15	20	0
Амортизація	3 417	4 648	5 275	1 232	627	39	14
Інші операційні витрати	288 405	309 278	331 418	20 874	22 139	7	7
Разом	329 687	349 700	367 372	20 012	17 672	6	5

*Примітка. Джерело: складено автором*

Згідно з даними табл. 2.5, загальні операційні витрати ТОВ «Ессіті Україна» демонструють стійку тенденцію до зростання протягом аналізованого періоду. Це свідчить про збільшення масштабів діяльності компанії та, можливо, про інвестиції в розвиток бізнесу. Спостерігається тенденція до зниження як у абсолютних, так і у відносних показниках. Це може свідчити про оптимізацію виробничих процесів, перехід на більш дешеві матеріали або зміну асортименту продукції. Відзначається значне зростання витрат на оплату праці у 2022 році, що може бути пов'язано з індексацією заробітної плати, збільшенням штату працівників або преміюванням. У 2023 році спостерігається незначне зниження, що може бути пов'язано зі скороченням деяких видів діяльності або оптимізацією персоналу, частина якого вимушено виїхала за кордон. Динаміка зростання відрахувань на соціальні заходи корелює зі зміною витрат на оплату праці.

Постійне зростання амортизації свідчить про інвестиції в основні засоби та оновлення виробничих потужностей. Інші операційні витрати мають найбільшу частку у загальних витратах. Зростання цих витрат може бути пов'язано зі збільшенням маркетингових витрат, витрат на транспорт, комунальні послуги тощо.

Отже, врахування показників діяльності ТОВ «Ессіті Україна» дозволяє дійти висновку, що компанія активно розвивається, що відображається у збільшенні загальних операційних витрат, успішно оптимізує свої матеріальні витрати. Інвестиції в людські ресурси і збереження кадрового потенціалу є важливою складовою стратегії компанії. Також компанія регулярно оновлює свої основні фонди і активно працює над просуванням своїх продуктів на ринку.

### **2.3. Оцінювання ефективності управління продуктовим портфелем ТОВ «Ессіті Україна»**

На ефективність управління продуктовим портфелем ТОВ «Ессіті Україна» впливає низка факторів об'єктивного (фактори зовнішнього середовища) та факторів суб'єктивного (споживчий досвід, споживчі переваги, тренди у запитах споживачів тощо) впливу.

Здійснимо оцінку зовнішнього середовища підприємства, яку доцільно здійснити за допомогою аналізу таких показників, як: темпи зростання галузі та її привабливість, ринкова частка підприємства, потенціал попиту, динаміка продажів, ефективність взаємодії зі споживачами, конкурентами та іншими стейкхолдерами.

Для проведення SWOT-аналізу ТОВ «Ессіті Україна» пропонується наступна методика: визначення сильних і слабких сторін, а саме проаналізувати внутрішні ресурси та можливості компанії, оцінивши їхню ефективність та конкурентоспроможність; виявлення можливостей та загроз, а саме оцінити зовнішнє середовище, виявивши фактори, які можуть сприяти

розвитку компанії або створювати перешкоди. Кожному фактору SWOT-аналізу ми пропонуємо присвоїти бал від 1 до 5, де 1 – найнижчий рівень, а 5 – найвищий (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

### Матриця SWOT - аналізу ТОВ «Ессіті Україна»

<b>Сильні сторони</b>	<b>Бал</b>	<b>Слабкі сторони</b>	<b>Бал</b>
1. Лідерство на ринку: компанія займає провідну позицію серед конкурентів (Zewa, Tena)	4	1. Недостатня комунікація з продажами: відсутній ефективний зворотний зв'язок з торговими представниками.	3
2. Фінансові ресурси: компанія має достатні фінансові ресурси для реалізації нових проєктів.	4	2. Проблеми з наявністю товару: періодично виникають дефіцити товару на полицях магазинів.	3
3. Кадровий потенціал: компанія має висококваліфікований персонал, що забезпечується ефективними програмами навчання та розвитку.	4	3. Неоптимальне управління запасами: планування запасів не є достатньо ефективним.	2
4. Задоволеність клієнтів: продукція компанії користується високим попитом у споживачів.	5	4. Висока ціна: продукція компанії є дорожчою порівняно з конкурентами.	5
5. Досвід злиття та поглинання: успішна інтеграція BSN medical розширила спектр продукції та послуг компанії.	4	5. Високі витрати на нішевий продукт: підтримка продукції в нішевому сегменті є надто дорогою.	4
6. Широке охоплення ринку: компанія має розвинену дистрибуційну мережу, що забезпечує доступність її продукції для споживачів.	5	6. Слабке позиціонування бренду на ринку: неефективне використання маркетингових інструментів з просування продукції	4
7. Ефективність стратегій: компанія впроваджує ефективні стратегії, що сприяють її зростанню та розвитку.	4	7. Домінуюча частка ринку належить таким бендам як Pampers, Always, Discreet	5
8. Сильна брендова позиція: сильне бренд-портфоліо компанії забезпечує їй високий рівень впізнаваності та довіри споживачів.	4		
9. Інноваційність продуктової лінійки: компанія постійно розробляє та впроваджує нові продукти, що дозволяють їй диференціюватися від конкурентів.	5		
Сума	39	Сума	26
<b>Можливості</b>	<b>Бал</b>	<b>Загрози</b>	<b>Бал</b>
1. Інноваційний розвиток: інвестиції в нові продукти та технології для забезпечення довгострокового зростання.	5	1. Ризики, пов'язані з електронною комерцією: зміна моделей споживання через інтернет може призвести до порушення традиційних каналів збуту.	4
2. Експансія на ринку: активне залучення нових клієнтів та збільшення обсягів продажів для посилення позицій на ринку.	4	2. Технологічна загроза: нові технологічні рішення конкурентів можуть забезпечити їм конкурентну перевагу та зменшити частку ринку.	5

3. Податкова оптимізація: використання легальних методів мінімізації податкового навантаження для підвищення прибутковості.	4	3. Місцева конкуренція: зростання впливу місцевих дистриб'юторів, які можуть запропонувати більш гнучкі умови співпраці.	4
4. Розвиток електронної комерції: розширення онлайн-продажів для залучення нової аудиторії та підвищення зручності для клієнтів.	5	4. Макроекономічні ризики: нестабільність валютного курсу та політичні зміни можуть призвести до зміни середовища та зростання витрат.	5
5. Покращення управління відносинами з клієнтами: інвестування в систему CRM для персоніфікації маркетингових комунікацій та підвищення лояльності клієнтів.	5	5. Загострення конкуренції: збільшення кількості конкурентів на ринку може призвести до зниження прибутковості та втрати ринкової частки.	5
6. Підвищення конкурентоспроможності: розробка нових продуктів, вдосконалення якості існуючих продуктів, зниження витрат виробництва.	4	6. Агресивний маркетинг конкурентів: активні маркетингові кампанії конкурентів можуть відтягнути клієнтів та знизити ефективність маркетингу	4
7. Фінансування зростання: залучення кредитних коштів для фінансування інвестиційних проєктів та забезпечення безперебійної діяльності компанії.	4	7. Тиск з боку імпорту: збільшення кількості недорогих імпортних товарів може призвести до зниження цін та маржинальності.	4
8. Розширення каналів збуту: вихід на нові ринки та залучення нових клієнтів через медичні заклади.	5	8. Високі вимоги клієнтів: зростання очікувань клієнтів щодо якості, сервісу, ціни та асортименту може підвищити витрати на виробництво та дистрибуцію.	4
9. Поліпшення фінансового стану: зменшення дебіторської заборгованості для покращення ліквідності та зниження фінансових ризиків.	4	9. Зміна споживчих трендів: зміна смаків та уподобань споживачів може призвести до необхідності коригування продуктової лінійки та маркетингових стратегій.	4
Сума	40	Сума	39

Примітка. Джерело: розроблено автором

ТОВ «Ессіті Україна», як лідер ринку гігієни та урологічної продукції, має всі передумови для подальшого розвитку. Зростаюча популярність онлайн-шопінгу відкриває нові горизонти для розширення продажів, особливо в сегменті товарів для дітей. Участь у програмах та активна співпраця з державними установами можуть значно збільшити обсяги продажів. Однак, для збереження лідерства на ринку компанії необхідно постійно працювати над залученням нових клієнтів, підвищенням лояльності існуючих та розширенням асортименту продукції. Незважаючи на домінуючі позиції на ринку, компанія «Ессіті Україна» зіштовхується з посиленням конкуренції та

динамічними змінами споживчих уподобань. Для збереження лідерства компанії необхідно активно розвивати електронну комерцію, розширювати асортимент продукції, зокрема, для дітей, та зміцнювати партнерські відносини з державними установами. Залучення нових клієнтів та підвищення лояльності існуючих є ключовими завданнями для подальшого зростання.

На основі даних матриці (табл. 2.6) побудуємо карту SWOT-аналізу (табл. 2.7)

Таблиця 2.7

### Карта SWOT-аналізу ТОВ «Ессіті Україна»

	Можливості (М)	Загрози (З)
Сильні сторони (С)	$C * M = 39 * 40 = 1\ 560$	$C * Z = 40 * 39 = 1\ 560$
Слабкі сторони (Сл)	$Sl * M = 26 * 40 = 1\ 040$	$Sl * Z = 26 * 39 = 1\ 014$

Примітка. Джерело: розраховано автором

Таким чином, стратегія розвитку компанії, побудована на посиленні існуючих переваг та використанні нових можливостей, є більш ефективною, ніж спроби усунути слабкі сторони та протистояти загрозам. Це є підґрунтям для перегляду управління продуктовим портфелем ТОВ «Ессіті Україна». Інвестуючи в розвиток сильних сторін та реалізацію нових можливостей, компанія може досягти більшого успіху, ніж намагаючись лише мінімізувати ризики.

Основним конкурентом на ринку є компанія P&G, яка відома своїми інноваціями та постійним розвитком нових продуктів, що зробило її бренди одними з найвідоміших та найулюбленіших у світі. Незважаючи на сильні позиції P&G на ринку, компанія Essity має значні можливості для зростання. Завдяки виявленню перспективних напрямків розвитку, ТОВ «Ессіті Україна» може успішно конкурувати з лідером ринку. Для цього компанії необхідно активно розвивати свої бренди, розширювати мережу збуту та фокусуватися на підвищенні якості продукції.

Продуктовий портфель ТОВ «Ессіті Україна» формують:

- 1) Папір гігієнічного призначення (рушники паперові).

2) Косметичні засоби і засоби гігієни не зазначені в іншому місці (туалетний папір);

3) Засоби інтимного догляду для жінок та дівчат (прокладки гігієнічні жіночі);

4) Одяг для страждаючих нетриманням (прокладки гігієнічні для страждаючих нетриманням).

Детальний опис продукції компанії розміщений на офіційному вебсайті: <https://www.zewa.net/ua/>.

Отже, проаналізуємо управління продуктовим портфелем в розрізі цінової політики на основні продукти в портфелі, а саме Libero, Libresse, Zewa, Tena (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

**Показники ефективності управління продуктовим портфелем в розрізі товарної політики ТОВ «Ессіті Україна»**

Показники	Роки		
	2021	2022	2023
Темп приросту сукупного обсягу реалізації продукції	$(973529,87 - 873928,28) / 873928,28 = 0,113$	$(994042,84 - 973529,87) / 973529,87 = 0,021$	$(1169515,35 - 994832,84) / 994832,84 = 0,175$
Рентабельність продажів,%	$(6476,71/973529,87) * 100 = 0,66$	$(-22815,61/994042,84) * 100 = -2,29$	$(34254,98/1169515,35) * 100 = 2,92$
Рентабельність продукції,%	$(6476,71/683547,03) * 100 = 0,95$	$(-22815,61/710371,93) * 100 = -3,2$	$(34254,98/820511,31) * 100 = 4,1$

Примітка. Джерело: розраховано автором на основі формул в пп. 1.3 і табл. 2.4

За даними табл. 2.8, у 2023 році підприємство суттєво покращило свої фінансові показники. Виручка зросла на 17%, що значно перевищує темпи зростання попереднього року (2%). Рентабельність продажів досягла 2,92%, тоді як у 2022 році підприємство працювало зі збитком.

Темпи приросту ринкової частки підприємства у 2021 році:

$$PЧ \text{ Libero} = (11,556 - 15,913) / 15,913 \approx -0,274$$

$$PЧ \text{ Libresse} = (13,579 - 14,124) / 14,124 \approx -0,038$$

$$PЧ \text{ Zewa} = (9,182 - 8,774) / 8,774 \approx 0,046$$

$$PЧ \text{ Tena} = (70,794 - 68,48) / 68,48 \approx 0,0336$$

Темпи приросту ринкової частки підприємства у 2022 році:

$$PЧ \text{ Libero} = (9,416 - 11,556) / 11,556 \approx -0,181$$

$$PЧ \text{ Libresse} = (12,412 - 13,579) / 13,579 \approx -0,086$$

$$PЧ \text{ Zewa} = (9,095 - 9,182) / 9,182 \approx -0,009$$

$$PЧ \text{ Tena} = (70,446 - 70,774) / 70,774 \approx -0,005$$

Темпи приросту ринкової частки підприємства у 2023 році:

$$PЧ \text{ Libero} = (5,029 - 9,416) / 9,416 \approx -0,462$$

$$PЧ \text{ Libresse} = (11,77 - 12,412) / 12,412 \approx -0,051$$

$$PЧ \text{ Zewa} = (9,63 - 9,095) / 9,095 \approx 0,059$$

$$PЧ \text{ Tena} = (71,155 - 70,446) / 70,446 \approx 0,01$$

Рентабельність продукції також збільшилася в 4 рази порівняно з 2021 роком, досягнувши 4,1%. Хоча зростання рентабельності продукції супроводжувалося збільшенням витрат і собівартості, загалом фінансові результати підприємства демонструють позитивну тенденцію.

Результати дослідження товарної політики підприємства свідчать про ефективність обраної стратегії. Значне зростання виручки та досягнення рентабельності в 2023 році є позитивними сигналами. Однак, слід зазначити, що збільшення рентабельності продукції супроводжувалося зростанням витрат, що вимагає подальшого аналізу для оптимізації виробничих процесів.

Далі проаналізуємо управління продуктовим портфелем в розрізі цінової політики на основні продукти в портфелі, а саме Libero, Zewa, Tena (табл. 2.9).

У 2023 році ТОВ «Ессіті Україна» поступово відновила обсяги продажів своїх брендів Libero, Tena та Zewa. Незважаючи на встановлення цін вище середньоринкових, обумовлених високою собівартістю продукції, збільшенням вартості логістичних послуг та необхідністю забезпечити

прибутковість бізнесу, споживачі продемонстрували готовність купувати товари за такими цінами.

Таблиця 2.9

**Показники ефективності управління продуктивним портфелем в розрізі  
цінової політики ТОВ «Ессіті Україна»**

Показник	роки		
	2021	2022	2023
Індекс товарообігу	973529,87 / 873928,28 = 1,113	994042,84 / 973529,87 = 1,02	1169515,35 / 994832,84 = 1,17
Коефіцієнт співвідношення середньої ціни продукції до середньої ринкової ціни	Libero = 512,13 / 492,2 = 1,04 Zewa = 139,1 / 143,58 = 0,96 Tena = 304,95 / 278,2 = 1,09	Libero = 550,05 / 559,51 = 0,98 Zewa = 175,95 / 158,66 = 1,10 Tena = 342,4 / 363,8 = 0,94	Libero = 576,13 / 566,63 = 1,01 Zewa = 167,69 / 155,05 = 1,08 Tena = 421,18 / 405,8 ≈ 1,03
Рівень торгової націнки в роздрібній ціні	Libero = 512,13 / 465,45 = 10% Zewa = 139,1 / 121,11 = 14% Tena = 304,95 / 264,29 = 15%	Libero = 648,9 / 594,72 = 9% Zewa = 180,05 / 157,55 = 14% Tena = 403,2 / 350,28 = 15%	Libero = 667,14 / 611,1 = 10% Zewa = 194,04 / 172,62 = 12% Tena = 452,9 / 396,75 = 16%

Примітка. Джерело: розраховано автором на основі формул в пп. 1.3 і табл. 2.4

Цей факт свідчить про успішну цінову політику компанії та високу лояльність споживачів до брендів. Збільшення індексу товарообігу на 0,15 п.п. вказує на ефективність стратегії ціноутворення та маркетингових заходів, спрямованих на підтримку високого рівня продажів та збалансовану цінову політику продуктів в продуктивному портфелі компанії.

Вплив на управління продуктивним портфелем можна пов'язати з наступними рішеннями. Компанія успішно сегментувала ринок, ідентифікувавши цільову аудиторію, яка готова платити премію за якість та бренд. Бренди Libero, Tena та Zewa позиціоновані як преміальні, що дозволяє підтримувати високий рівень цін. Компанія успішно диференціює свої продукти від конкурентів, акцентуючи увагу на унікальних властивостях та перевагах. Незважаючи на високу собівартість продукції, компанія знаходить можливості для оптимізації витрат, що дозволяє підтримувати прибутковість бізнесу. Компанія постійно відстежує дії конкурентів та адаптує свою цінову політику до зміни ринкових умов.

Успішна цінова політика «ТОВ Ессіті Україна» свідчить про ефективність стратегії управління продуктовим портфелем. Компанія досягла балансу між прибутковістю та задоволенням потреб споживачів. Однак, для підтримки досягнутих результатів необхідно продовжувати моніторити ринок, аналізувати поведінку споживачів та вносити необхідні корективи в цінову політику та маркетингові заходи.

У період 2021-2023 рр. продуктова лінійка в продуктовому портфелі «ТОВ Ессіті Україна» зазнала певних модифікацій, що продемонстровано в табл. 2.10 (за часткою продажів та її зміною за останні 3 роки).

Таблиця 2.10

**Динаміка змін структури продуктового портфелю «ТОВ Ессіті Україна» за асортиментом бренду Zewa, 2021-2023 рр.**

Асортиментна позиція	Частка продажу продукції у загальній структурі, %				
	2021	2022	Відхилення	2023	Відхилення
Zewa туалетний папір Deluxe Білий (ароматизований: персик, лаванда, ромашка, жасмин)	13,5	15,0	1,5	19,0	4,0
Zewa туалетний папір Exclusive Natural Soft	9,0	9,5	0,5	10,0	0,5
Zewa туалетний папір Deluxe подвійний рулон (новинка)	0	0	0	9,0	0
Zewa вологий туалетний папір Moist Sensitive	7,7	8,2	0,5	7,0	-1,2
Zewa паперові рушники Wisch&Weg	7,8	6,5	-1,3	7,0	0,5
Zewa паперові рушники Premium	7,5	7,0	-1,5	7,0	0
Zewa паперові рушники Premium Jumbo	6,0	5,5	-0,5	5,0	-0,5
Zewa косметичні серветки Softis Natural Soft	5,9	5,6	-0,3	5,5	-0,1
Zewa носові хусточки Natural Soft	3,8	3,4	-0,4	3,2	-0,2
Zewa носові хусточки Soft&Sensitive	2,5	2,1	-0,4	2,0	-0,1
Zewa носові хусточки Deluxe	2,3	1,9	-0,4	1,9	0
Інші	34	35,3	1,3	23,4	11,9

Примітка. Джерело: складено на основі даних офіційного сайту <https://www.zewa.net/ua/>

Значні зміни в продуктовому портфелі «ТОВ Ессіті Україна» за асортиментом бренду Zewa в період з 2021 по 2023 роки суттєво вплинули на

стратегію управління портфелем. Агресивна експансія за рахунок нових продуктів та омніканальних продажів у 2023 році, хоча й сприяла зростанню, проте виявила дисбаланс у портфелі.

Зростання популярності продукту Zewa туалетний папір Deluxe подвійний рулон, який є новинкою, вимагає перегляду стратегії його просування та, можливо, розгляду альтернативних продуктів для заповнення цієї ніші. Різке зростання обсягів продажів Zewa туалетний папір Exclusive Natural Soft свідчить про успішність цієї категорії, однак потребує постійного моніторингу ринку та конкурентного середовища для підтримки лідерських позицій.

Нестабільна динаміка продажів Zewa вологий туалетний папір Moist Sensitive вимагає детального аналізу причин спаду та розробки заходів для стабілізації та зростання продажів. Те саме стосується позиції асортименту Zewa носові хусточки.

З метою оптимізації управління продуктовим портфелем «ТОВ Ессіті Україна» необхідно провести аналіз за допомогою матриці BCG. Дослідження зосередиться на чотирьох ключових категоріях продуктів: папері гігієнічного призначення (рушники паперові); косметичних засобах і засобах гігієни не зазначені в іншому місці (туалетний папір); засобах інтимного догляду для жінок та дівчат (прокладки гігієнічні жіночі); та одяг для страждаючих нетриманням (прокладки гігієнічні для страждаючих нетриманням).

Матриця BCG дозволить візуалізувати та оцінити:

- позицію кожної категорії продуктів відносно темпів зростання ринку та частки ринку, яку займає компанія;
- баланс портфеля між продуктами, що забезпечують стабільний прибуток («дійні корови»), продуктами з високим потенціалом зростання («зірки»), продуктами, що вимагають додаткових інвестицій («знаки питання») та продуктами з низькими перспективами («собаки»).

Для побудови матриці BCG будуть розраховані такі показники:

- темпи зростання ринку: відсоткове збільшення продажів кожної категорії продуктів порівняно з попереднім роком;
- відносна частка ринку: частка компанії на ринку кожної категорії продуктів відносно основного конкурента.

Результати аналізу допоможуть: ідентифікувати найбільш перспективні та проблемні категорії продуктів; розробити стратегії розвитку для кожної категорії: інвестування в «зірки», підтримку «дійних корів», відновлення «знаків питання» або вихід з «собак»; оптимізувати розподіл ресурсів між різними продуктовими лінійками; приймати обґрунтовані рішення щодо розширення асортименту, виведення продуктів з ринку та інновацій.

Таким чином, матриця BCG стане інструментом для більш ефективного управління продуктовим портфелем ТОВ «Ессіті Україна» та забезпечення її стійкого розвитку.

Основні дані для здійснення BCG-аналізу продуктового портфелю «ТОВ Ессіті Україна» наведено в табл. 2.11.

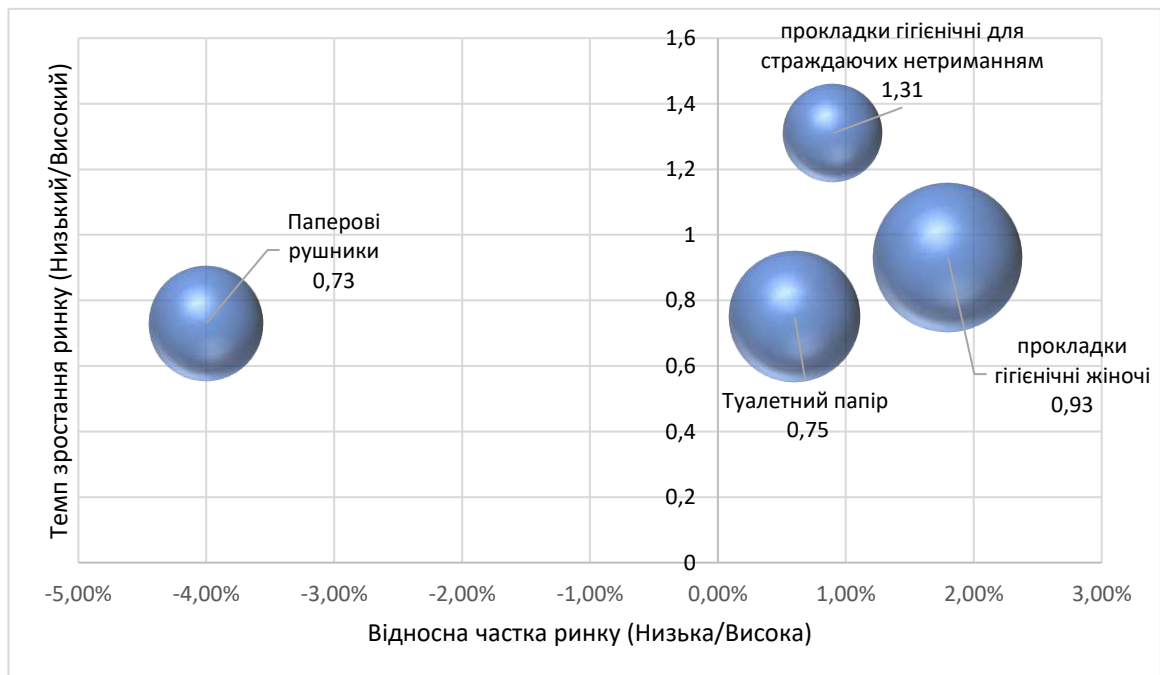
Таблиця 2.11

**Дані для здійснення BCG-аналізу продуктового портфелю  
«ТОВ Ессіті Україна»**

Назва категорії	Обсяг продажів, млн. грн.	Темп зростання ринку продукції, %	Частка ринку категорії, %	Частка ринку конкурента, %	Відносна частка ринку
Папір гігієнічного призначення (рушники паперові)	182,3	-4,0	17	23	0,73
Косметичні засоби і засоби гігієни не зазначені в іншому місці (туалетний папір)	237,8	0,6	21	28	0,75
Засоби інтимного догляду для жінок та дівчат (прокладки гігієнічні жіночі)	307,0	1,8	28	30	0,93
Одяг для страждаючих нетриманням (прокладки гігієнічні для страждаючих нетриманням)	134,2	0,9	21	16	1,31

*Примітка. Джерело: складено на основі даних підприємства*

Аналіз матриці BCG (рис. 2.6) демонструє, що продуктивний портфель компанії «ТОВ Ессіті Україна» сформований досить вдало. Категорія паперу гігієнічного призначення (рушники паперові) є стабільним лідером продажів і забезпечує компанії стабільний прибуток. Категорії косметичних засобів і засобах гігієни не зазначені в іншому місці (туалетний папір) та засобів інтимного догляду для жінок та дівчат (прокладки гігієнічні жіночі) демонструють високі темпи зростання і мають потенціал стати ще більш прибутковими. Для реалізації цього потенціалу необхідно збільшити виробничі потужності. Категорія одягу для страждаючих нетриманням (прокладки гігієнічні для страждаючих нетриманням) поки що перебуває на етапі зростання («зірки»). Щоб перетворитися на успішний продукт, їй необхідна чітко визначена стратегія розвитку.



**Рис. 2.6. Матриця BCG для продуктового портфелю ТОВ «Ессіті Україна»**

Примітка. Джерело: сформовано автором на основі даних табл. 2.11

Для того, щоб категорія одягу для страждаючих нетриманням (прокладки гігієнічні для страждаючих нетриманням) стала більш прибутковою категорією, компанії необхідно: провести детальний аналіз

ринку прокладок гігієнічних для страждаючих нетриманням, а саме виявити найбільш перспективні сегменти, оцінити конкуренцію та визначити потреби споживачів. Слід зазначити, що ця категорія є реально перспективною, що пов'язано з воєнним станом, а саме близько 9 млн. населення України працездатного віку і дітей вимушено покинули територію країни, відповідно залишилось багато населення пенсійного віку, поранених військових та цивільних, які потребують спеціальних засобів, а саме одягу для страждаючих нетриманням (прокладки гігієнічні для страждаючих нетриманням). Для цього компанії доцільно розробити унікальну торгову пропозицію, а саме виділити прокладки гігієнічні для страждаючих нетриманням компанії серед конкурентів за рахунок якості, асортименту, упаковки або інших факторів. Сконцентруватися на найбільш перспективних сегментах ринку: замість спроб охопити всіх споживачів, краще зосередитися на певних групах, які найбільш чутливі до пропонованих продуктів. Забезпечити безперебійні поставки продукції, використовуючи наявну власну логістичну інфраструктуру, або розробити ефективну систему логістики та зберігання, щоб гарантувати високу якість і своєчасні поставки продукції. Провести масштабну маркетингову кампанію, метою якої стане інформування споживачів про переваги продукції компанії та заохочувати їх до покупки.

Таким чином, для того, щоб перевести категорію прокладки гігієнічні для страждаючих нетриманням з категорії «знаків питання» в категорію «зірок» або «дійних корів», компанії необхідно прийняти ряд стратегічних рішень, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності цього продукту.

Отже, для ефективного управління продуктовим портфелем необхідно:

- провести детальний аналіз ієрархії продуктових категорій з урахуванням їхнього внеску в загальний обсяг продажів, рентабельності та перспектив розвитку;
- оптимізувати асортимент, зосередившись на найбільш перспективних продуктах та відмовившись від неефективних;

- переглянути стратегії позиціонування кожної продуктової категорії, враховуючи зміни на ринку та потреби споживачів;
- розробити систему моніторингу та прогнозування для своєчасного реагування на зміни ринкового середовища.

Динамічне середовище вимагає від компанії постійної адаптації та гнучкості в управлінні продуктовим портфелем. Регулярний аналіз та переоцінка стратегій є ключовими факторами успіху в довгостроковій перспективі.

## **Висновки до розділу 2**

ТОВ «Ессіті Україна» є одним із лідерів у виробництві товарів особистої гігієни та медичної продукції. Серед найбільш відомих світових брендів (торгових марок) компанії є: Zewa, Tena, Libero, Libresse, Edet, Tork, Leukoplast, Velvet, Handee, Lotus, Nosotras, Saba, Tempo, Vinda, які реалізуються в 150 країнах. В Україні представлені такі бренди, як Zewa, Tena, Libresse, Libero та Tork. Аналіз фінансового стану ТОВ «Ессіті Україна» за 2021-2023 рр. демонструє значну частку оборотних активів у загальній структурі активів компанії. Це свідчить про наявність значних обсягів готової продукції на складах та, як наслідок, про достатню забезпеченість підприємства ресурсами для безперебійної роботи. Такий стан справ можна розглядати як позитивний сигнал, який вказує на готовність компанії до подальшого розвитку. Значне зростання витрат на збут може бути пов'язано з активізацією маркетингової діяльності, розширенням географії продажів або зміною каналів збуту. Зменшення інших операційних витрат свідчить про оптимізацію витрат на управління компанією та її продуктовим портфелем.

Продуктовий портфель ТОВ «Ессіті Україна» формують: папір гігієнічного призначення (рушники паперові); косметичні засоби і засоби гігієни не зазначені в іншому місці (туалетний папір); засоби інтимного догляду для жінок та дівчат (прокладки гігієнічні жіночі); одяг для

страждаючих нетриманням (прокладки гігієнічні для страждаючих нетриманням); засоби дитячої гігієни (підгузки).

На ефективність управління продуктовим портфелем ТОВ «Ессіті Україна» впливає низка факторів об'єктивного (фактори зовнішнього середовища) та факторів суб'єктивного (споживчий досвід, споживчі переваги, тренди у запитах споживачів тощо) впливу. Участь у програмах та активна співпраця з державними установами можуть значно збільшити обсяги продажів. Однак, для збереження лідерства на ринку компанії необхідно постійно працювати над залученням нових клієнтів, підвищенням лояльності існуючих та розширенням асортименту продукції. Незважаючи на домінуючі позиції на ринку, компанія «Ессіті Україна» зіштовхується з посиленням конкуренції та динамічними змінами споживчих уподобань. Основним конкурентом на ринку є компанія P&G. Незважаючи на сильні позиції P&G на ринку, компанія Essity має значні можливості для зростання.

Вплив на управління продуктовим портфелем можна пов'язати з наступними рішеннями. Компанія успішно сегментувала ринок, ідентифікувавши цільову аудиторію, яка готова платити премію за якість та бренд. Бренди Libero, Tena та Zewa позиціоновані як преміальні, що дозволяє підтримувати високий рівень цін. Компанія успішно диференціює свої продукти від конкурентів, акцентуючи увагу на унікальних властивостях та перевагах. Незважаючи на високу собівартість продукції, компанія знаходить можливості для оптимізації витрат, що дозволяє підтримувати прибутковість бізнесу. Компанія постійно відстежує дії конкурентів та адаптує свою цінову політику до зміни ринкових умов.

Успішна цінова політика «ТОВ Ессіті Україна» свідчить про ефективність стратегії управління продуктовим портфелем. Компанія досягла балансу між прибутковістю та задоволенням потреб споживачів. Однак, для підтримки досягнутих результатів необхідно продовжувати моніторити ринок, аналізувати поведінку споживачів та вносити необхідні корективи в цінову політику та маркетингові заходи.

**РОЗДІЛ 3**  
**ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ**  
**ПРОДУКТОВИМ ПОРТФЕЛЕМ ТОВ «ЕССІТІ УКРАЇНА»**

**3.1. Розробка комплексу заходів з удосконалення управління продуктивним портфелем підприємства**

Оцінка ефективності продуктового портфеля «ТОВ Ессіті Україна» виходить за рамки простого середньозваженого прибутку. Крім нього, важливими показниками є частка ринку, лояльність клієнтів та конкурентоспроможність. Саме поєднання цих критеріїв дозволяє оцінити, наскільки успішно компанія досягає своїх короткострокових та довгострокових цілей в здійсненні управління продуктивним портфелем. Дані табл. 3.1 свідчать про те, що останні роки компанія активно працювала над розширенням клієнтської бази, що є важливим кроком для персоналізації маркетингових комунікацій та відновлення обсягів продажу.

Таблиця 3.1

**Оцінювання лояльності споживачів продукції ТОВ «Ессіті Україна»,  
2021-2023 рр.**

Показник	2021	2022	2023	Річний темп зростання 2023/2022, %	Річний темп зростання 2022/2021, %
База клієнтів, осіб	1556892	1413892	1686255	19,26	-9,18
Кількість нових клієнтів, осіб	207454	129282	142867	10,51	-37,68
Частка нових клієнтів, %	9,8	7,7	11,3	46,75	-21,42
Кількість активних клієнтів, осіб	856665	806550	1013163	25,61	-5,85
Частка активних клієнтів, %	52	45	59	31,11	-13,46

Примітка. Джерело: сформовано автором на основі даних ТОВ «Ессіті Україна»

Незважаючи на загальне уповільнення темпів зростання користувачів продукції у 2022 – початку 2023 рр., компанія ТОВ «Ессіті Україна» продемонструвала позитивну динаміку. Відсоток активних клієнтів на кінець

2023 р. зріс до 59%, а частка нових клієнтів склала 11,3%. Середній чек покупців також продемонстрував стійке зростання (табл. ), це свідчить про підвищення лояльності існуючих клієнтів та залучення нових, що позитивно вплинуло на фінансові результати компанії.

Таблиця 3.2

**Визначення середнього чеку споживачів продукції ТОВ «Ессіті Україна», 2021-2023 рр.**

Показник	2021	2022	2023	Річний темп зростання	Річний темп зростання
				2023/2022, %	2022/2021, %
Обсяг продажів, тис.грн.	2871,122	2164,487	2672,822	23,48	-24,61
Кількість замовлень, од.	1574339	1294782	1373919	6,11	-17,75
Середній чек, грн.	1823,7	1671,7	1945,4	16,37	-8,33

Примітка. Джерело: сформовано автором на основі даних ТОВ «Ессіті Україна»

Незважаючи на активне зростання клієнтської бази, компанія стикається з проблемою зниження частки постійних клієнтів. Хоча залучення нових покупців є важливим, основна мета – досягти 50% частки лояльних клієнтів, що є ключовим показником ефективності бізнесу в роздрібній торгівлі.

З метою удосконалення управління продуктовим портфелем та зміцнення своїх позицій на ринку, ТОВ «Ессіті Україна» доцільно дослідити споживчі вподобання та актуальні тенденції українського ринку.

У рамках проведеного опитування необхідно здійснити опитування покупців, щоб дізнатися їхню думку щодо асортименту продуктів компанії у супермаркетах, аптеках та онлайн-ресурсах. Важливо підвищити лояльність до бренду, особливо в сегменті уже відомих продуктів.

За результатами проведеного опитування, серед 62 респондентів 88,3% вказали, що знайомі з досліджуваними товарами, оскільки періодично купують їх супермаркетах та аптеках. Серед опитаних 78% становлять жінки, а чоловіки - лише 22%. Середній вік респондентів складає приблизно 35 років, а середня місячна заробітна плата – близько 18 000 гривень.

Перш ніж перейти до детальнішого аналізу, варто відзначити, які продукти користуються найбільшим попитом. Переважно жінки і чоловіки купують паперову продукцію гігієнічного призначення (рушники паперові, туалетний папір, хустинки паперові), що є стабільними лідерами продажів і забезпечують компанії 43% стабільного прибутку. Прокладки гігієнічні жіночі, складають 21% від загальних обсягів продажів, а прокладки гігієнічні для страждаючих нетриманням – 19%.

При цьому 77% респондентів віддають перевагу здійсненню купівель в супермаркетах, 23% використовують інші канали для покупок (аптеки, магазини біля будинку, спеціалізовані магазини). Також слід зазначити, що з 2019 року з початком пандемії Коронавірусу переважна більшість споживачів продукції ТОВ «Ессіті Україна» почали її замовляти в інтернеті, кількість таких споживачів із опитаних респондентів становила 64%.

В сучасному середовищі електронного рітейлу, в якому досить потужно розвинена система доставок (Zakaz.ua, maudau.com.ua, tabletki.ua тощо), а також кур'єрська доставка безпосередньо супер- та гіпермаркетів, роблять цей сегмент ринку для компанії достатньо перспективним.

Підвищення лояльності до бренду для добре відомих продуктів, які власне можуть асоціюватись за назвою з конкретним товаром, як то стосується туалетного паперу Zewa, або підгузків Libero, має вирішальне значення.

В цьому аспекті, на нашу думку, важливим є вивчення атрибутів продукції компанії в її продуктовому портфелі (табл. 3.3), з використанням п'ятибальної шкали оцінювання.

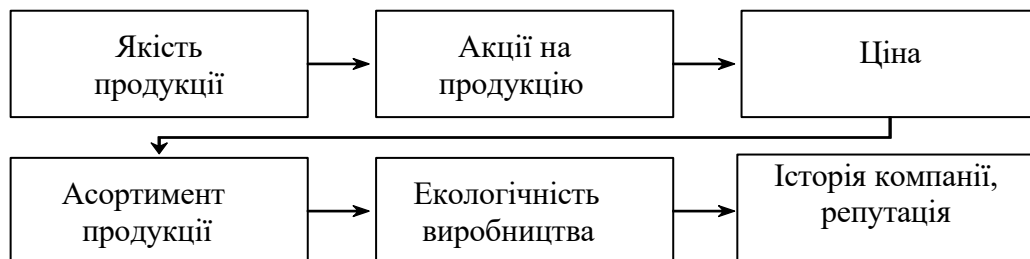
Споживачі, як і очікувалося, віддають перевагу високоякісним продуктам під час покупок (табл. 3.3, рис. 3.1). Респонденти відзначили, що якість і ціна виробу є ключовим фактором при виборі товару. Якщо розглядати, що робить компанію успішною, важливими аспектами є її історія та позиція на ринку.

### Оцінювання важливості атрибутів продукції ТОВ «Ессіті Україна»

Показники	Якість	Ціна	Асортимент продукції	Екологічність виробництва	Репутація, історія підприємства	Акції на продукцію	Разом
Середні значення опрацьованих анкет	5,0	4,2	4,1	3,7	3,0	4,4	4,06
Вага атрибута у загальній сумі	0,3	0,2	0,12	0,08	0,1	0,2	1,0

Примітка. Джерело: сформовано автором на основі даних анкетування

При цьому для більшості споживачів вплив на навколишнє середовище, на жаль, часто сприймається як другорядний фактор. Хоча зростаюча екологічна свідомість стає помітною, споживачі дедалі більше надають цьому аспекту більшого значення.



**Рис. 3.1. Пріоритетність атрибутів вибору виду продукції ТОВ «Ессіті Україна»**

Примітка. Джерело: сформовано автором

Отже, клієнти надають великого значення якості продукції та вигідним знижкам. Виробник має ключову роль у забезпеченні високої якості товарів, тоді як дистриб'ютори та продавці можуть суттєво впливати на обсяги продажів через свої пропозиції. Розширюючи асортимент товарів та впроваджуючи ефективні маркетингові кампанії, менеджери продуктових портфелів прагнуть не лише збільшити різноманіття пропозицій, а й залучити та утримати споживачів.

Не менш важливого значення в продуктовому портфелі брендів компанії

належить позиції підгузків Libero, яка займає 4 місце, а по обсягу продажів складає 14% від всієї виручки компанії.

Згідно з даними Nielsen, бренд Libero компанії Essity має 4% частки на українському ринку підгузок у 2021-2023 роках. У порівнянні з найбільшими конкурентами, такими як Pampers від P&G, що займають 43%, та Huggies 38% частки ринку, Libero залишається на периферії (рис. 3.2).

Компанія Essity пропонує дитячі підгузки, які можна розділити на три основні сегменти: супер преміальний, преміальний та економічний, враховуючи ціну, якість та специфікації продукту. Бренд Libero позиціонує себе як нішевий продукт високої якості та з відносно високою вартістю, орієнтуючись на середній та вище середнього клас.

У 2023 році загальна виручка бренду Libero склала 108,45 тис. грн, при цьому розподіл по сегментах виглядає наступним чином: супер преміальний сегмент – 74,086 тис. грн, преміальний сегмент – 5,885 тис. грн, економ сегмент – 28,479 тис. грн.

Незважаючи на високу якість продукції, бренд стикається з проблемами розвитку та має низькі обсяги продажів на ринку. Сьогодні Libero втрачає свою частку ринку, що вимагає розробки короткострокових і довгострокових стратегій для поліпшення позиціонування та збільшення ринкової частки. Це, в свою чергу, повинно привести до зростання товарообігу та підвищення прибутковості компанії, або прийняти рішення про виведення цього продукту з продуктового портфеля компанії.

Протягом 2022-2023 років ринкова частка бренду Libero знизилася з 9,8% до 4%. Це зменшення можна пояснити кількома факторами: значна частина жінок з малими дітьми змушено виїхали за межі країни у зв'язку з широкомасштабним вторгненням РФ, підвищенням цін на продукцію, посиленням конкурентної боротьби та збільшенням кількості промоактивностей у категорії товарів для дитячої гігієни. Оскільки споживачі при виборі підгузків активно порівнюють ціни на полицях магазинів і обчислюють вартість одиниці продукції, цей фактор, навіть попри високі

стандарти якості, суттєво впливає на їхнє кінцеве рішення. Тому регулярні промоактивності з істотними знижками є критично важливими для подальшого розвитку бренду та стимулювання продажів.

На початку 2019 року ТОВ «Ессіті Україна» виграла державний тендер на постачання дитячих підгузків Libero в бейбі-боксах для пологових будинків. Це дозволило значно збільшити обсяги продажів і розширити потенційну аудиторію. Висока ймовірність того, що батьки новонароджених, спробувавши продукт з бейбі-боксів і оцінивши його якість та комфорт, почнуть активно шукати цей товар на полицях магазинів, може привести до формування групи лояльних споживачів. Однак відносна частка ринку бренду продовжує динамічно зменшуватися в порівнянні з найбільшими конкурентами. Категорія дитячої гігієни вимагає значних інвестицій у розвиток підгузків. Інвестиції бренду Libero в цю категорію можна розподілити на кілька ключових напрямів:

- електронна комерція через онлайн-платформи, такі як Rozetka, Zakaz.ua та Rampik;
- соціальні мережі, а саме активність на Facebook та Instagram;
- промоактивності, зокрема інформування про знижки та спеціальні пропозиції на полицях магазинів;
- цифрові ресурси через рекламу на YouTube та контекстну рекламу в Інтернеті;
- семплінг, рекламування підгузків через розподіл зразків продукції.

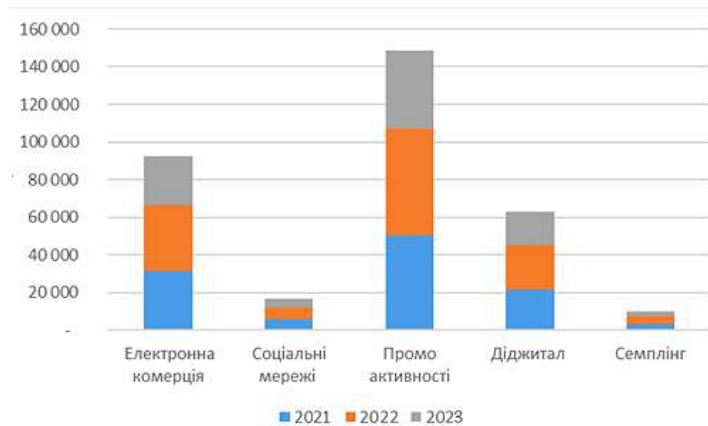
Залучення інвестицій у ці напрямки є критично важливим для забезпечення успішного розвитку продуктів у категорії дитячої гігієни. Динаміка структури витрат на просування категорії дитячої гігієни Libero зображена на рис. 3.2.

Далі розрахуємо рентабельність інвестицій в маркетингові заходи просування категорії дитячої гігієни Libero протягом 2021-2023 років.

$$ROMI_{2021} = 149\,010 / 119\,328 = 1,24$$

$$ROMI_{2022} = 0$$

$$ROMI_{2023} = 116\,051 / 98\,688 = 1,17$$



**Рис. 3.2. Динаміка структури витрат на просування категорії дитячої гігієни Libero, тис. грн.**

Примітка. Джерело: сформовано автором

Рентабельність маркетингових інвестицій досягла найвищого рівня в 2021 році, і становила 24%. Це було зумовлено раціональним розподілом інвестицій та помірною конкурентною політикою. Проте в 2023 році ринок поступово почав розвиватися, і продажі підгузків значною мірою залежали від знижок та активних промоактивностей. Оскільки в 2022 році компанія взагалі не інвестувала істотні ресурси в промоцію, що призвело до відсутності зростання обсягу продажів у категорії дитячої гігієни, рентабельність маркетингових інвестицій у 2023 році знизилася до 17%.

Щоб збільшити прибутки, ринкову частку та підвищити ефективність маркетингової діяльності та продуктового портфеля, компанії необхідно зосередитися на не лише на збільшенні обсягів продажів, а переглянути продуктивний портфель, представлений на ринку України, зоркема переглянути позиції продуктів, продажі яких суттєво скоротились, і з метою зменшення витрат на логістику і збереження продукції на складах, доцільно перевести такі категорії товарів в портфелі, на продаж в електронній комерції через онлайн-платформи, такі як Rozetka, Zakaz.ua та Rampik та соціальні мережі, а саме Facebook та Instagram. Для цього важливо використовувати всі доступні інструменти, які сприятимуть залученню нових клієнтів і зміцненню лояльності існуючих.

ТОВ «Ессіті Україна» повинно обрати стратегію зростання, адже підприємство прагне максимально використовувати можливості зовнішнього середовища та свої сильні сторони для нарощування обсягів продажів. Це досягається, зокрема, шляхом проникнення на нові ринкові сегменти та їх захоплення, а також підвищення ефективності виробництва та управління продуктовим портфелем.

У галузі дитячої гігієни така стратегія є особливо ефективною, оскільки ринок підгузків поступово розвивається. Конкуренти активно вдосконалюють свої продукти, роблячи їх більш екологічними, надійними та якісними. Вони також розширюють канали дистрибуції і забезпечують максимальну представленість на полицях супермаркетів, аптек, спеціалізованих магазинів, що безпосередньо впливає на їхні лідируючі позиції на ринку.

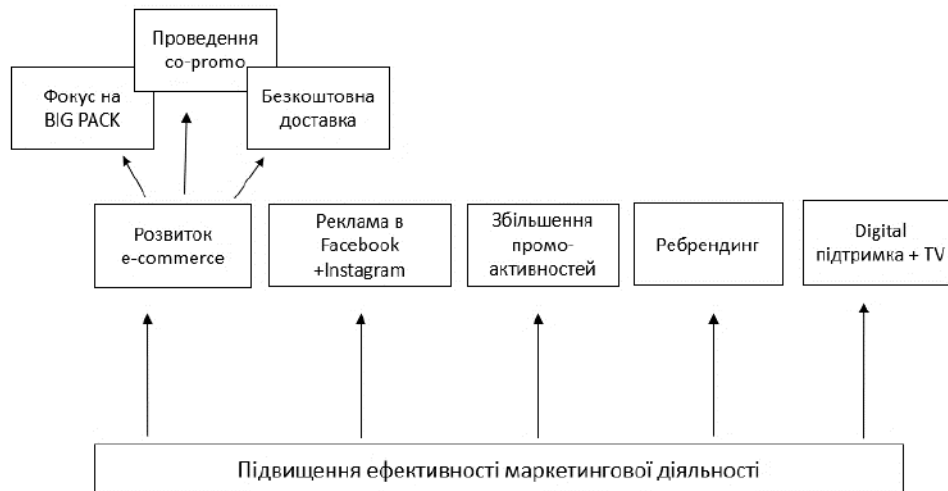
Ефективне управління продуктовим портфелем ТОВ «Ессіті Україна» вимагає адаптації до цих змін і впровадження інноваційних підходів для підтримки конкурентоспроможності, що дозволить не лише зберегти, але й зміцнити позиції на ринку дитячої гігієни.

### **3.2. Організаційно-економічне обґрунтування реалізації запропонованих заходів для ТОВ «Ессіті Україна»**

Одним із способів підвищення ефективності управління продуктовим портфелем ТОВ «Ессіті Україна» є впровадження комплексу маркетингових інструментів, які сприятимуть збільшенню ринкової частки та одночасному зростанню доходу на 20% по категорії дитячої гігієни Libero (рис. 3.3).

На ринку електронної комерції категорія дитячої гігієни демонструє поступовий розвиток, що зумовлює акцент на великих упаковках та активне формування співпраці з іншими брендами у дитячій категорії. Споживачі електронної комерції віддають перевагу великим форматам, оскільки це зручно, швидко та економічно вигідно. Оскільки підгузки є товаром, вартість

якого споживачі часто розглядають в розрахунку на одиницю, безкоштовна доставка робить їх ще більш привабливими в порівнянні з офлайн-ритейлом.



**Рис. 3.3. Комплекс маркетингових інструментів ТОВ «Ессіті Україна» для збільшення ринкової частки та зростання доходів на 20% по категорії дитячої гігієни Libero**

Примітка. Джерело: розробка автора

Співпраця з іншими постачальниками в дитячій категорії може позитивно вплинути на обсяги продажів. Наприклад, на сайтах електронної комерції можна запропонувати споживачеві товар-субститут під час покупки, або ж реалізувати акційні пропозиції, де два продукти продаються за однією ціною зі значною знижкою.

Пропозиція, що включає дитячі підгузки разом з дитячим порошком для прання, може стати вигідною для покупців. Крім того, якщо споживачі шукають дитяче харчування, іграшки чи одяг, їм також можна запропонувати спробувати підгузки бренду Libero. Таким чином, партнерська взаємодія з іншими брендами може суттєво сприяти зростанню обсягів продажів. Однією з ключових стратегій може бути впровадження безкоштовної доставки для кожної замовленої позиції, адже вартість доставки однієї одиниці товару через Нову пошту в середньому становить 85 грн.

У сфері електронної комерції за нашими прогнозами, середні продажі складають приблизно 3500 одиниць на місяць, що в сумі дорівнює близько 42 тис. одиниць на рік. Інвестиції в безкоштовну доставку складають 3,570 млн

грн на рік. Це розраховується за формулою: безкоштовна доставка = 3500 од. \* 85 грн. \* 12 міс. = 3,570 млн грн.

Ключовим напрямком на цифровому ринку є генерація додаткового трафіку, розширення охоплення аудиторії, підвищення конверсії та залученості (ER). Охоплення аудиторії в 2023 р. становило 1686255 осіб (табл. 3.1), а ремаркетинг, з урахуванням онлайн-платформ Rozetka, Zakaz.ua та Ramrik і соціальних мереж Facebook та Instagram – 250 000 осіб. Середній рівень конверсії становить 14,8%, що розраховується як співвідношення кількості відвідувачів, які здійснили певні дії на сайті чи іншій онлайн-платформі (перехід за посиланням, клік на товар), до загальної кількості відвідувачів.

Ефективним інструментом для досягнення цих цілей є співпраця з лідерами думок (блогерами) та селебріті (відомими людьми), які можуть допомогти розширити аудиторію, інформуючи споживачів про переваги продукту. Використання бізнес-акаунту дозволяє кількісно оцінити охоплення, кількість переглядів, збережених постів тощо.

Це потребує додаткових інвестицій у розмірі 160 тис. грн на місяць, що в сумі становить 1,920 млн грн на рік, оскільки споживачі електронної комерції активно користуються інтернетом та соціальними мережами.

За даними ТОВ «Ессіті Україна» 60% продажів у категорії дитячої гігієни здійснюються завдяки промо-активностям, значним знижкам та привабливим пропозиціям, що робить цей сегмент особливо конкурентоспроможним. Конкуренти активно залучають споживачів через вигідні цінові пропозиції та великі знижки.

Збільшення промо-активностей та підвищення відсотка знижки на продукцію відкриває можливості для залучення нових клієнтів та стимулювання повторних покупок серед лояльних споживачів. Проте доцільно обрахувати економічну доцільність таких знижок. Оскільки, на основі попереднього досвіду компанії, застосування знижок у діапазоні 30-35% виявилось неефективним, оскільки компанія тоді взагалі не отримує

прибуток. Тому ми рекомендуємо встановити прораховані знижки, які будуть конкурентоспроможними на ринку. У промо-плані, представленому в табл. 3.4, передбачені знижки в межах 10-15% та одноразово 20%.

Важливо також забезпечити, щоб промо-активності суперпреміум та преміум сегментів не перетиналися, оскільки це може призвести до зниження попиту на преміум сегмент через високі знижки, які споживач може віддати перевагу.

Таблиця 3.4

### **Знижки в плані промо-активностей категорії дитячої гігієни Libero на 2025 рік**

Сегмент Libero	Місяці											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Супер преміальний сегмент	20%		15%		10%		10%		15%		15%	
Преміальний сегмент		15%		10%		15%		15%		10%		20%
Економ сегмент	10%		15%		20%		10%		15%		10%	

*Примітка. Джерело: сформовано автором*

Ще одним ключовим елементом у реалізації активної маркетингової стратегії в управлінні продуктовим портфелем є зміцнення лояльності споживачів до бренду Libero. Для збільшення трафіку та зміцнення лояльності до бренду Libero ми рекомендуємо використовувати медіа-ресурси, такі як реклама на YouTube та банерна реклама в контекстно-медійній мережі Google. Ефективність цих каналів може бути досягнута лише за умови правильно обраної цільової аудиторії. Оцінити її та визначити купівельну спроможність можна за допомогою Google Analytics.

На основі аналізу попереднього досвіду з телевізійною рекламою було ухвалено рішення керівництвом ТОВ «Ессіті Україна» не інвестувати в цей напрямок, натомість збільшити охоплення за рахунок реклами на YouTube та банерній рекламі в контекстно-медійній мережі Google. У 2025 році ми пропонуємо запустити 4 хвили цифрової реклами з 500 тис. показів на місяць

при вартості 120 грн за 1000 переглядів. На банерну рекламу в контекстно-медійній мережі Google пропонуємо закласти бюджет 1,200 млн. грн.

Зазвичай витрати на банерну рекламу в контекстно-медійній мережі Google можуть бути оцінені за такими показниками:

- ціна за тисячу показів (CPM), як стандартна модель оплати, яка зазвичай становить від 50 до 400 грн. за 1000 показів, хоча в конкурентних нішах ціна може бути вищою;

- ціна за клік (CPC), тут витрати можуть коливатися від 4 до 80 грн за клік, залежно від ключових слів і конкурентності.

Таким чином, витрати на YouTube складуть: 4 місяці \* 500 тис. показів \* 120 грн/1000 переглядів (60 тис.грн.) = 1,200 млн. грн.

Отже, загальні витрати на Digital (витрати на YouTube та банерну рекламу в контекстно-медійній мережі Google) в 2025 році складуть 1,200 тис. грн + 1,200 тис. грн. = 2,400 млн. грн.

Застосування вказаних інструментів дозволить компанії покращити свою частку на ринку та збільшити обсяги продажів. Інвестиції в цей проект у 2025 році становлять 7,890 млн грн на рік:

- інвестиції в безкоштовну доставку складають 3,570 млн грн на рік.

- використання бізнес-акаунту для співпраці з лідерами думок (блогерами) та селебріті (відомими людьми), які можуть допомогти розширити аудиторію, інформуючи споживачів про переваги продукту потребує інвестицій у розмірі 1,920 млн грн на рік.

- інвестиції в Digital (витрати на YouTube та банерну рекламу в контекстно-медійній мережі Google) становлять 2,400 млн. грн. на рік.

Оскільки було визначено, що за результатами реалізації маркетингових заходів для удосконалення управління продуктовим портфелем прогнозується збільшення ринкової частки та зростання доходів ТОВ «Ессіті Україна» у 2025 р. на 20%, то розрахуємо суму чистого прибутку компанії. У 2023 р. чистий прибуток становив 34254,98 тис. грн., отже за прогнозами він у 2025 р. він становитиме  $34254,98 \text{ тис. грн} * 1,2 = 41105,97 \text{ тис. грн.}$

$$ROMI_{2025} = (41105,97 - 7890,0) / 7890,0 * 100 = 420,9\%$$

Отже, на 1 грн. вкладених інвестицій припадає 420,9 грн. прибутку. Таким чином, збільшення маркетингових інвестицій для управління продуктовим портфелем ТОВ «Ессіті Україна» на 7890,0 тис.грн. у 2025 році збільшить чистий прибуток на 20%, що складе 41105,97 тис.грн.

### **Висновки до розділу 3**

Для оцінки ефективності продуктового портфеля «ТОВ Ессіті Україна» важливими показниками є частка ринку, лояльність клієнтів та конкурентоспроможність. Останні роки компанія активно працювала над розширенням клієнтської бази, що є важливим кроком для персоналізації маркетингових комунікацій, відновлення обсягів продажу та ефективного управління продуктовим портфелем. Незважаючи на активне зростання клієнтської бази, компанія стикається з проблемою зниження частки постійних клієнтів. З метою удосконалення управління продуктовим портфелем та зміцнення своїх позицій на ринку, ТОВ «Ессіті Україна» було досліджено споживчі вподобання та актуальні тенденції українського ринку.

З 2019 року з початком пандемії Коронавірусу 64% споживачів продукції ТОВ «Ессіті Україна» почали її замовляти в інтернеті. З метою удосконалення управління продуктовим портфелем компанії було вивчено атрибути продукції в її продуктовому портфелі та з'ясовано, що клієнти надають великого значення якості продукції та вигідним знижкам. Ми з'ясували, що важливого значення в продуктовому портфелі брендів компанії має позиція підгузків Libero, яка займає 4 місце, а по обсягу продажів складає 14% від всієї виручки компанії. Проте бренд Libero в 2023 р. займає 4% частки українського ринку підгузок, порівнянні з найбільшими конкурентами, такими як Pampers від P&G, що займають 43%, та Huggies 38% частки ринку. Бренд Libero позиціонує себе як нішевий продукт високої якості та з відносно високою вартістю, орієнтуючись на середній та вище середнього клас.

Незважаючи на високу якість продукції, бренд стикається з проблемами розвитку та має низькі обсяги продажів на ринку. Це вимагає розробки короткострокових і довгострокових стратегій для поліпшення позиціонування та збільшення ринкової частки, або прийняти рішення про виведення цього продукту з продуктового портфеля компанії.

Протягом 2022-2023 років ринкова частка бренду Libero знизилася з 9,8% до 4%. Це зменшення можна пояснити кількома факторами: значна частина жінок з малими дітьми змушено виїхали за межі країни у зв'язку з широкомасштабним вторгненням РФ, підвищенням цін на продукцію, посиленням конкурентної боротьби та збільшенням кількості промоактивностей у категорії товарів для дитячої гігієни.

Рентабельність маркетингових інвестицій досягла найвищого рівня в 2021 році, і становила 24%. Це було зумовлено раціональним розподілом інвестицій та помірною конкурентною політикою. Проте в 2023 році ринок поступово почав розвиватися, і продажі підгузків значною мірою залежали від знижок та активних промоактивностей. Оскільки в 2022 році компанія взагалі не інвестувала істотні ресурси в промоцію, що призвело до відсутності зростання обсягу продажів у категорії дитячої гігієни, рентабельність маркетингових інвестицій у 2023 році знизилася до 17%. Одним із способів підвищення ефективності управління продуктовим портфелем ТОВ «Ессіті Україна» є впровадження комплексу маркетингових інструментів, які сприятимуть збільшенню ринкової частки та одночасному зростанню доходу на 20% по категорії дитячої гігієни Libero, а співпраця з іншими постачальниками в дитячій категорії позитивно вплине на обсяги продажів.

За результатами реалізації маркетингових заходів для удосконалення управління продуктовим портфелем прогнозований чистий прибуток становитиме 41105,97 тис. грн., а витрати на 1 грн. вкладених інвестицій принесуть 420,9 грн. прибутку. Таким чином, збільшення маркетингових інвестицій для управління продуктовим портфелем ТОВ «Ессіті Україна» є обґрунтованим і доречним для реалізації.

## ВИСНОВКИ

Продуктовий портфель представляє собою сукупність пропозицій підприємства, які характеризуються спільними аспектами виробництва та технологій, орієнтованих на одну цільову аудиторію або знаходяться на подібній стадії життєвого циклу продукту. Управління продуктовим портфелем охоплює три основні категорії: прибутковість, лояльність клієнтів та конкретні бізнес-кейси, які оцінюються відповідно до параметрів діяльності компанії, що дозволяє забезпечити ефективне застосування процедури управління. Основою процесу управління продуктовим портфелем підприємства є розподіл активів, що охоплює дефіцитні та задовільні напрямки, а також дослідницькі, інженерні, маркетингові та операційні аспекти. Портфельна стратегія дозволяє забезпечити управління товарами не шляхом простого підрахунку їх кількості, а через аналіз взаємозалежностей між ними в процесі їх створення та розвитку.

Сучасне управління продуктовим портфелем є еволюцією стратегії, спрямованої на розробку ефективного бізнес-плану, максимізацію результативності, зменшення ризиків і прискорення впровадження нових продуктів. Управління продуктовим портфелем компанії вимагає прийняття стратегічних рішень у реальному часі, які прямо впливають на кожен продукт, що випускається.

ТОВ «Ессіті Україна» є одним із лідерів у виробництві товарів особистої гігієни та медичної продукції. Серед найбільш відомих світових брендів (торгових марок) компанії є: Zewa, Tena, Libero, Libresse, Edet, Tork, Leukoplast, Velvet, Handee, Lotus, Nosotras, Saba, Tempo, Vinda, які реалізуються в 150 країнах. В Україні представлені такі бренди, як Zewa, Tena, Libresse, Libero та Tork. Аналіз фінансового стану ТОВ «Ессіті Україна» за 2021-2023 рр. демонструє значну частку оборотних активів у загальній структурі активів компанії. Це свідчить про наявність значних обсягів готової продукції на складах та, як наслідок, про достатню забезпеченість

підприємства ресурсами для безперебійної роботи. Такий стан справ можна розглядати як позитивний, який вказує на готовність компанії до подальшого розвитку.

Продуктовий портфель ТОВ «Ессіті Україна» формують: папір гігієнічного призначення (рушники паперові); косметичні засоби і засоби гігієни не зазначені в іншому місці (туалетний папір); засоби інтимного догляду для жінок та дівчат (прокладки гігієнічні жіночі); одяг для страждаючих нетриманням (прокладки гігієнічні для страждаючих нетриманням); засоби дитячої гігієни (підгузки).

На ефективність управління продуктивним портфелем ТОВ «Ессіті Україна» впливає низка факторів об'єктивного (фактори зовнішнього середовища) та суб'єктивного (споживчий досвід, споживчі переваги, тренди у запитах споживачів тощо) впливу. Участь компанії у програмах та активна співпраця з державними установами можуть значно збільшити обсяги продажів. Однак, для збереження лідерства на ринку компанії необхідно постійно працювати над залученням нових клієнтів, підвищенням лояльності існуючих та розширенням асортименту продукції.

Незважаючи на домінуючі позиції на ринку, компанія «Ессіті Україна» зіштовхується з посиленням конкуренції та динамічними змінами споживчих уподобань. Для збереження лідерства компанії необхідно активно розвивати електронну комерцію, розширювати асортимент продукції, зокрема, для дітей, та зміцнювати партнерські відносини з іншими виробниками і державними установами. Основним конкурентом на ринку є компанія P&G, яка відома своїми інноваціями та постійним розвитком продуктів, що зробило її бренди одними з найвідоміших та найулюбленіших у світі. Незважаючи на сильні позиції P&G на ринку, компанія Essity має значні можливості для зростання.

Вплив на управління продуктивним портфелем можна пов'язати з наступними рішеннями. Компанія успішно сегментувала ринок, ідентифікувавши цільову аудиторію, яка готова платити премію за якість та бренд. Бренди Libero, Tena та Zewa позиціоновані як преміальні, що дозволяє

підтримувати високий рівень цін. Компанія успішно диференціює свої продукти від конкурентів, акцентуючи увагу на унікальних властивостях та перевагах. Незважаючи на високу собівартість продукції, компанія знаходить можливості для оптимізації витрат, що дозволяє підтримувати прибутковість бізнесу. Компанія постійно відстежує дії конкурентів та адаптує свою цінову політику до зміни ринкових умов.

Успішна цінова політика «ТОВ Ессіті Україна» свідчить про ефективність стратегії управління продуктовим портфелем. Компанія досягла балансу між прибутковістю та задоволенням потреб споживачів. Однак, для підтримки досягнутих результатів необхідно продовжувати моніторити ринок, аналізувати поведінку споживачів та вносити необхідні корективи в цінову політику та маркетингові заходи.

Для оцінки ефективності продуктового портфеля «ТОВ Ессіті Україна» важливими показниками є частка ринку, лояльність клієнтів та конкурентоспроможність. Останні роки компанія активно працювала над розширенням клієнтської бази, що є важливим кроком для персоналізації маркетингових комунікацій, відновлення обсягів продажу та ефективного управління продуктовим портфелем. Незважаючи на активне зростання клієнтської бази, компанія стикається з проблемою зниження частки постійних клієнтів. З метою удосконалення управління продуктовим портфелем та зміцнення своїх позицій на ринку, ТОВ «Ессіті Україна» було досліджено споживчі вподобання та актуальні тенденції українського ринку.

З 2019 року з початком пандемії Коронавірусу 64% споживачів продукції ТОВ «Ессіті Україна» почали її замовляти в інтернеті. З метою удосконалення управління продуктовим портфелем компанії було вивчено атрибути продукції в її продуктовому портфелі та з'ясовано, що клієнти надають великого значення якості продукції та вигідним знижкам. Ми з'ясували, що важливого значення в продуктовому портфелі брендів компанії має позиція підгузків Libero, яка займає 4 місце, а по обсягу продажів складає 14% від всієї виручки компанії. Проте бренд Libero в 2023 р. займає 4% частки

українського ринку підгузок, порівнянні з найбільшими конкурентами, такими як Pampers від P&G, що займають 43%, та Huggies 38% частки ринку. Бренд Libero позиціонує себе як нішевий продукт високої якості та з відносно високою вартістю, орієнтуючись на середній та вище середнього клас. Незважаючи на високу якість продукції, бренд стикається з проблемами розвитку та має низькі обсяги продажів на ринку. Це вимагає розробки короткострокових і довгострокових стратегій для поліпшення позиціонування та збільшення ринкової частки, що в свою чергу, повинно привести до зростання товарообігу та підвищення прибутковості компанії, або прийняти рішення про виведення цього продукту з продуктового портфеля компанії.

Оскільки споживачі при виборі підгузків активно порівнюють ціни на полицях магазинів і обчислюють вартість одиниці продукції, цей фактор, навіть попри високі стандарти якості, суттєво впливає на їхнє кінцеве рішення. Тому регулярні промоактивності з істотними знижками є критично важливими для подальшого розвитку бренду та стимулювання продажів. Оскільки в 2022р. компанія взагалі не інвестувала ресурси в промоцію, це призвело до відсутності зростання обсягу продажів у категорії дитячої гігієни, рентабельність маркетингових інвестицій у 2023 році знизилася до 17%.

Одним із способів підвищення ефективності управління продуктовим портфелем ТОВ «Ессіті Україна» є впровадження комплексу маркетингових інструментів, які сприятимуть збільшенню ринкової частки та одночасному зростанню доходу на 20% по категорії дитячої гігієни Libero, а співпраця з іншими постачальниками в дитячій категорії позитивно вплине на обсяги продажів. За результатами реалізації маркетингових заходів для удосконалення управління продуктовим портфелем прогнозований чистий прибуток становитиме 41105,97 тис. грн., а витрати на 1 грн. вкладених інвестицій принесуть 420,9 грн. прибутку. Таким чином, збільшення маркетингових інвестицій для управління продуктовим портфелем ТОВ «Ессіті Україна» є обґрунтованим і доречним для реалізації.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамович І.А. Товарний асортимент підприємства: сутність та умови формування. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. №1. С. 6–9.
2. Авдієва А. А. Формування портфеля продукції. *Економіка і соціум*. URL: <https://docplayer.ru/47664745-Formirovanie-portfelya-produkcii-the-formation-of-the-product-portfolio.html>.
3. Аналітика. Admitad: оборот українського e-commerce в 2022-му склав \$2,9 млрд. URL: <https://rau.ua/novyni/admitad-ukr-e-commerce-2022/>.
4. Безугла Л.С., Агафонов О.Д., Гладкий Д.Р. Формування маркетингової товарної політики підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2019. №35. С.133-137.
5. Белоусова А.О., Шашина М.В. Особливості формування асортиментної політики. *Молодий вчений*. 2020. №5 (81). С.148-152.
6. Біленький О.Ю. Вдосконалення системи управління асортиментом продукції: напрями та результативність. *Вісник ОНУ імені І. І. Мечникова*, 2013. С. 31 – 37.
7. Білоус Т.В., Гарафонова О.І., Ульченко О.В. Особливості управління товарним асортиментом на малому підприємстві. *БІЗНЕС-ІНФОРМ*. 2016. №11. С.216-221.
8. Бозуленко О. Я. Формування асортименту товарів як стратегічний елемент комерційної діяльності. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. №4. С.294-297.
9. Бриндіна О. А., Труш М. С. Стратегічний набір товарної політики та стратегії управління товарним портфелем. *Агросвіт*. 2020. № 11. С. 107–114.
10. Булава М.І. Методичні підходи до оцінювання ефективності асортиментної політики сучасного підприємства. *Молодий вчений*. 2020. №10. С.209-214.

11. Василюха Н.В. Асортиментна політика – важливий інструмент товарної політики торговельного підприємств. *Економіка і суспільство*. 2018. № 19. С. 960-965.
12. Верба В.А. Методичні положення оптимізації товарного портфеля виробничого підприємства. *Стратегія економічного розвитку України*, 2017. № 32. С. 164 – 176.
13. Верба В.А. Оптимізація товарного портфеля як чинник підвищення економічної ефективності виробничого підприємства. *Проблеми економіки*. 2016. № 4. С. 262-268.
14. Гаврилишин В.В., Олексин І.І. Окремі аспекти управління асортиментом продовольчих товарів у провідних роздрібних мережах. *Підприємництво і торгівля*. 2019. № 24. С. 31-36.
15. Глеєва М. Г., Зозульов О.В. Класифікація методів формування оптимального товарного портфеля компанії. URL: [http://probleconomy.kpi.ua/pdf/2008\\_16.pdf](http://probleconomy.kpi.ua/pdf/2008_16.pdf).
16. Глеєва М.Г. Класифікація методів формування оптимального товарного портфеля компанії. URL: [http://probleconomy.kpi.ua/pdf/2008\\_16.pdf](http://probleconomy.kpi.ua/pdf/2008_16.pdf).
17. Дейнека О.Є. Управління асортиментом в контексті нової роздрібної концепції. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*, 2005. С. 286-292.
18. Діденко Є.О. Управління асортиментною політикою підприємства. *Ефективна економіка*. 2015. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3910>
19. Дима О.О. Маркетингова товарна політика посередницького підприємства: монографія. К.: КНЕУ, 2015. 431 с.
20. Дронова Т.С. Аналіз товарного асортименту ритейла. *Економіка і суспільство*. 2021. № 25. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-11>.
21. Єфімова Є. Актуальність асортиментної політики у сучасному управлінні підприємством роздрібною торгівлі. *Траєкторія науки*, 2017. №7 (12). С. 3.1–3.14.

22. Жуков О.В., Сазонов С.П., Онопрієнко Ю.Г. Методика прийому ABC/XYZ-аналізу для цілей управління запасами в ERP-системі підприємства. *Вісник ВГУИТ*, 2020. №1. С. 477-484. URL: <https://www.vistnyk.ua/vguit/article/download/1438/1692>.
23. Ілляшенка С.М. Маркетинг і менеджмент інноваційного розвитку: монографія. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2006. 728 с.
24. Іпполітова І. Я., Федорченко А. В. Оцінювання збалансованості портфеля маркетингових стратегій підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2019. №48-2. С.46-51.
25. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент: навчальний посібник. Львів: Видавництво НУ «Львівська політехніка», 2010. 406 с.
26. Кириченко С. О., Половинка К. І. Принципи формування асортиментної політики. *Агросвіт*. 2021. № 1-2. С. 90–94.
27. Ковшова І. Розвиток маркетингового менеджменту телекомунікаційних підприємств: теорія, методологія, практика. Київ, 2018. 651 с.
28. Корчагова Л.А. Особливості формування продуктового портфеля на ринку роздрібної торгівлі. URL: <https://cyberleninka.com/article/n/osobennostiformirovaniya-produktovogo-portfelya-na-rynke-torgovly/viewer>
29. Котлер Ф., Гарі Армстронг, Вероніка Вонг, Джон Сондерс. Основи маркетингу [пер. з англ. А. Назаренко, А. Свирид]. Європейське видання. 2019. 751 с.
30. Кривенко Г. Конкурентне позиціонування товарного асортименту торговельних підприємств. *Торгівля і ринок України*, 2002. Вид. 14. С. 232-237.
31. Крипак Е. Методи аналізу асортиментної політики виробничого підприємства. 2022. № 1. С. 126–130. URL: [http://visnyk.osu.ua/2022\\_1/21.pdf](http://visnyk.osu.ua/2022_1/21.pdf).
32. Кубишина Н. Методика розробки стратегічного набору товарів на промисловому ринку. *Економічний вісник НТТУ «КПІ»*, 2010. № 7. С. 171–178.
33. Кузьминчук Н.В. Формування асортиментної політики

виробничого підприємства. *Вісник НТУ «ХПІ»*, 2017. № 66 (1108). С. 76–83.

34. Лозюк В. Методика аналізу асортименту на основі застосування моделей оптимізації. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2016. №4. С. 90–95.

35. Мазепа Т.С. Формування асортиментної політики підприємств торгівлі: зміст і основні підходи. *Вісник Хмельницького національного університету*. Економічні науки, 2008. № 45. С. 73- 79.

36. Марченко В.М., Башилова В.П. ABC-XYZ-аналіз як засіб управління асортиментом машинобудівного підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. №13. С.597-601.

37. Могилова А. Ю., Шибун М. О. Управління асортиментом торгового підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 6. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7939>

38. Мур Д. Друга космічна. *Мистецтво управління та стратегія майбутнього*. 2020. 208 с.

39. Овсак О.П., Назаренко О.П., Зелінський В.В. Особливості формування асортиментної політики виробничого підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2019. № 34. С. 149–153

40. Ойнер О. Управління результативність маркетингу: посібник для магістрів. Видавництво Юрайт, 2013. 343 с. URL: <https://ehopper.com/guides/kpi-retail/>.

41. Павлова М. Управління асортиментом товарів в роздрібних мережах крупноформатних підприємств торгівлі: дис. канд. економ. наук: 08.00.04. Львів, 2017. 247 с.

42. Петрикiва О. С. Товарний асортимент як об'єкт управління на підприємстві. *Modern Economics*. 2021. № 27(2021). С. 128-132.

43. Портер М. Конкурентна стратегія. Методика аналізу видів конкурентів: Альпіна Паблішер, 2021. 454 с.

44. Романченко Н.В., Кузнецова К.В. Управління продуктовим портфелем компаній на ринку фешн-ритейлу. *Економічні науки*. 2020. С.51-59.

45. Рудавська Г.Б., Тищенко Є.В., Притульська Н.В. Наукові підходи

та практичні аспекти оптимізації асортименту продуктів спеціального призначення. Київ: КНТЕУ, 2002. 370 с.

46. Сокол П.М., Хітько О.О. Особливості проведення портфельного аналізу підприємства (на прикладі ТОВ «Сінергія груп»). *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2021. №7. С.122-130.

47. Солнцев С.О., Яворська К.Ю. Маркетингові аспекти формування збалансованого портфеля бізнесів підприємства. *Вісник наукових праць*. Львів: Львівська Політехніка, 2012. № 749. С. 279–284.

48. Старостіна А.О. Промисловий маркетинг: теорія, світовий досвід, українська практика: підручник. Київ: 2015. 764 с.

49. Терещенко С.І., Нагорна П.О. Аналіз обсягів та структури товарообороту в товарному портфелі підприємства. *Економіка та підприємництво*. 2020. № 5 (116). С.78-82.

50. Товариство з обмеженою відповідальністю «ЕССІТІ УКРАЇНА»: бухгалтерська звітність і фінансовий аналіз за 2020 р.: [https://zvitnist.com/34356863\\_TOVARYSTVO\\_Z\\_OBMEZHENOU\\_VDPOVDA\\_LNSTU\\_ESSITI\\_UKRAY](https://zvitnist.com/34356863_TOVARYSTVO_Z_OBMEZHENOU_VDPOVDA_LNSTU_ESSITI_UKRAY)

51. Троян А.В. Особливості асортиментної політики підприємства в сучасних умовах господарювання. *Ефективна економіка*. 2014. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2708>.

52. Фаїзова С. Стратегічне управління металургійним підприємством на основі збалансованого підходу: дис. канд. економ. наук. Дніпропетровськ, 2018. 257 с.

53. Ферріс Поль У. Маркетингові показники: більше 50 показників, які важливо знати кожному керівнику. Дніпро: Баланс Бізнес Бук, 2019. 445 с.

54. Хринюк О.С. Методичні засади механізму формування маркетингової товарної стратегії виробничих підприємств: *збірник наукових праць «Економічний вісник»*. НТУУ "КПІ", 2008. С. 236.

55. Хуторський П.А. Методичні аспекти управління продуктовим портфелем виробничого підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та*

управління. 2017. № 11. С. 189-194.

56. Bernazzani S. Customer Loyalty: The Ultimate Guide. URL: <https://blog.hubspot.com/service/customer-loyalty>.

57. Brzęczek T. Optimisation of product portfolio sales and their risk subject to product width and diversity. URL: [https://www.researchgate.net/publication/329501228\\_Optimisation\\_of\\_product\\_portfolio\\_sales\\_and\\_their\\_risk\\_subject\\_to\\_product\\_width\\_and\\_diversity](https://www.researchgate.net/publication/329501228_Optimisation_of_product_portfolio_sales_and_their_risk_subject_to_product_width_and_diversity).

58. Essity. URL: <https://www.betta.ua/catalog/essity>

59. Cooper R. New Product Portfolio Management: Practices and Performance. *Journal of Product Innovation Management*. URL: [https://www.researchgate.net/publication/263228801\\_New\\_Product\\_Portfolio\\_Management\\_Practices\\_and\\_Performance](https://www.researchgate.net/publication/263228801_New_Product_Portfolio_Management_Practices_and_Performance).

60. Fundamental KPI Retail Metrics. URL: <https://ehopper.com/guides/kpi-retail/>.

61. Nielsen: які чинники впливають на швидкість росту українського і світового e-commerce. URL: <https://rau.ua/novyni/nielsen-ukrayinskogo-e-com/>.

62. Schildge G. Product Portfolio Strategy. *How to Create a Winning Product Plan*. Matrix Marketing Group, 2018. URL: <https://www.matrixmarketinggroup.com/product-portfolio/>.

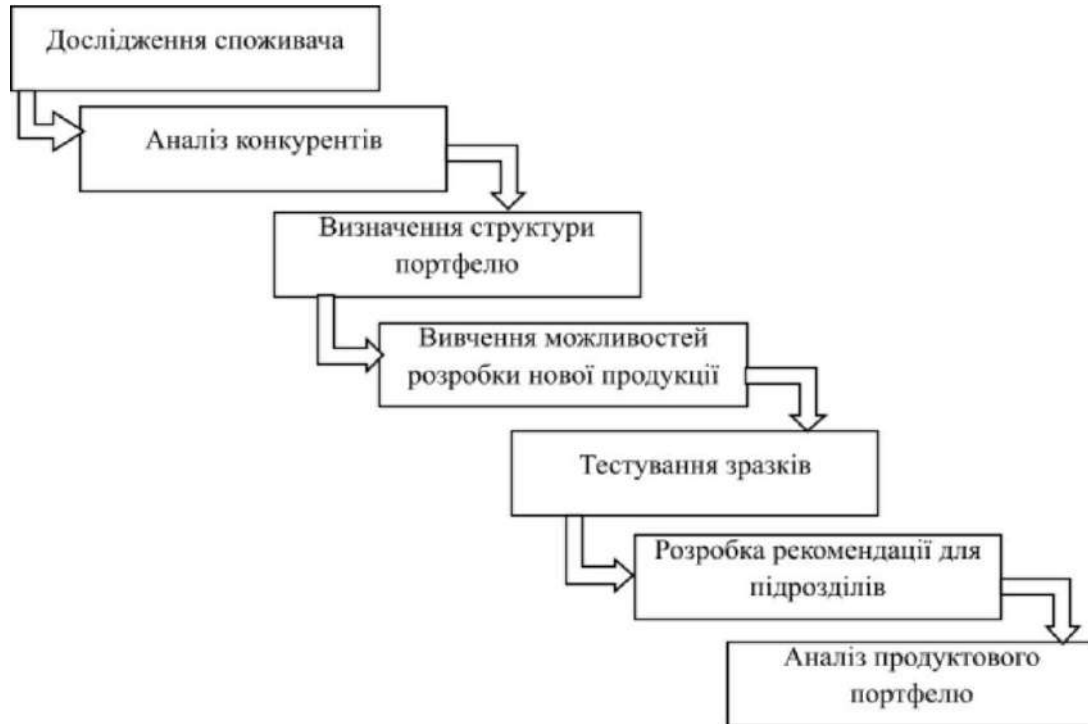
63. Stojanović M. The Significance of the Integrated Multicriteria ABC-XYZ Method for the Inventory Management Process. *Acta Polytechnica Hungarica*, 2017. № 14. P. 29-48.

64. Villamil C. Sustainability Product Portfolio. *European Journal of Sustainable Development*. URL: <https://ecsdev.org/ojs/index.php/ejsd/article/view/676/671>.

### Теоретичні підходи до визначення економічної сутності поняття

#### «продуктовий портфель»

Автор	Визначення
Ф. Котлер	Група товарів, тісно пов'язаних між собою схожістю функціональних характеристик, або призначених для продажу одній групі клієнтів, або через схожі типи торгових точок, або в межах одного діапазону цін
В. Верба	Формування сукупності товарів підприємства за рівнем їх рентабельності, етапами життєвого циклу, ринковими позиціями і перспективами
А. Старостіна	Склад однорідної продукції за видами, сортами та марками
П. Хуторський	Сукупність продуктів організації, що розглядаються в стратегічній перспективі; набір товарів або брендів, які перебувають на різних стадіях життєвого циклу
А. Авдєєва	Сукупність всіх товарів (товарних груп, видів і різновидів товару), для випуску яких є можливості в рамках організаційно-економічних умов конкретного виробництва
А. Толонен	Сукупність усіх продуктів компанії, які можна класифікувати багатьма способами: за сегментами клієнтів; за поколіннями технологій або за типами продукції
К. Вілламіль, С. Холлштедт	Комплекс продуктів, який визначається відповідно до їх взаємозв'язку в різних сферах (ринок, використання, цілі, технології)



**Рис. Б.1. Етапи формування продуктового портфелю підприємства**



**Рис. В.1.** Алгоритм управління продуктивним портфелем підприємства



**Рис. Д.1. Піраміда показників оцінки управління продуктовим портфелем**

**ЗГОДА**  
**здобувача освіти Державного університету економіки і технологій**  
**на розміщення в Репозитарії ДУЕТ**

Я, Давидов Денис Георгійович, підтримую політику Державного університету економіки і технологій щодо відкритого доступу до результатів освітньої діяльності.

Поінформований, що відповідно до пункту 5.8 «Положення про Репозитарій (електронну базу даних) Державного університету економіки і технологій», моя кваліфікаційна магістерська робота «Управління продуктовим портфелем підприємства» буде розміщена в Репозитарії ДУЕТ.

Ознайомлений з умовами такого розміщення та погоджуюсь на оприлюднення повного тексту роботи в електронному форматі.

Дата 10.12.2025 р.

Підпис

