

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
ІМЕНІ ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

**Факультет менеджменту та маркетингу
Кафедра менеджменту підприємств**

«До захисту допущено»
Завідувач кафедри

д.е.н., проф. Вікторія ДЕРГАЧОВА
«10» червня 2026 р.

ДИПЛОМНА РОБОТА

на здобуття ступеня бакалавра

**за освітньо-професійною програмою
«Менеджмент і бізнес-адміністрування»
спеціальності 073 Менеджмент**

**на тему: «Підвищення прибутковості підприємства на основі оптимізації
асортименту продукції»**

Виконав студент 4 курсу, групи УВ-21
ЛЯПОТА Володимир Олександрович

(підпис)

Керівник доцент кафедри менеджменту підприємств
**к.е.н, доц.
КОЛЕШНЯ Яна Олександрівна**

(підпис)

Рецензент професор кафедри економічної кібернетики
д.е.н., проф. ВОВК Ольга Миколаївна

(підпис)

Засвідчую, що у цій дипломній
роботі немає цитат та вилучень з
праць інших авторів без відповідних
посилань
Студент _____

(підпис)

Київ – 2026 року

**Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»**

Факультет менеджменту та маркетингу

Кафедра менеджменту підприємств

Рівень вищої освіти – перший (бакалаврський)

Спеціальність **073 Менеджмент**

Освітньо-професійна програма «**Менеджмент і бізнес-адміністрування**»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

д.е.н., проф. Вікторія ДЕРГАЧОВА
«20» жовтня 2025 р.

ЗАВДАННЯ

НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

ЛЯПОТІ Володимирі Олександровичу

1. Тема роботи: «Підвищення прибутковості підприємства на основі оптимізації асортименту продукції»

керівник роботи к.е.н., доц. **КОЛЕШНЯ Яна Олександрівна**

затверджені наказом по університету від «29» травня 2026р. № 2003-с

2. Термін подання студентом роботи: 08.06.2026 р.

3. Вихідні дані до роботи: наукова та навчально-методична література, законодавчі й нормативні акти України, які регламентують особливості діяльності підприємства, інформація про історію створення та розвиток підприємства ПрАТ «Харківський плитковий завод», фінансова звітність (форма № 1 «Баланс», форма № 2 «Звіт про фінансові результати» за 2023-2025 рр.), звіти про виробництво та реалізацію продукції, статут.

4. Зміст пояснювальної записки

а) теоретична частина:

- дослідити економічну сутність асортименту продукції та його вплив на прибутковість підприємства;
- проаналізувати методи, підходи та інструменти аналізу й оптимізації асортиментної структури;

б) аналітична частина:

- надати загальну організаційно-економічну характеристику ПрАТ «Харківський плитковий завод»;
- здійснити аналіз асортименту продукції та його впливу на фінансові результати;
- проаналізувати зовнішнє середовище підприємства та виявити ключові проблеми управління асортиментом;

в) рекомендаційна частина:

- розробити та обґрунтувати проект оптимізації асортименту продукції підприємства;
- спрогнозувати ефективність реалізації запропонованих заходів та їх вплив на підвищення прибутковості ПрАТ «Харківський плитковий завод».

5. Перелік ілюстративного матеріалу

1. Класифікація та основні характеристики асортименту продукції.
2. Організаційна структура ПрАТ «Харківський плитковий завод».
3. Динаміка фінансово-економічних показників підприємства.
4. Динаміка обсягів відвантаженої продукції ПрАТ «Харківський плитковий завод».
5. Результати АВС-аналізу асортименту продукції.
6. Матриця BCG асортименту продукції підприємства.
7. Багатокутник конкурентоспроможності ПрАТ «Харківський плитковий завод».
8. План оптимізації асортименту продукції.
9. Розрахунок дисконтованих грошових потоків та показників економічної ефективності проекту.

6. Дата видачі завдання: 20 жовтня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Позначки керівника про виконання завдань
1.	Збір необхідної інформації щодо теоретичних та методичних засад оптимізації асортиментної структури продукції підприємства	22.10.2025 – 30.10.2025	
2.	Розгляд теоретичних положень та практичного досвіду управління товарним асортиментом для підвищення прибутковості	01.11.2025– 03.12.2025	
3.	Вибір підприємства – бази дослідження, дослідження досвіду та ринкового середовища функціонування підприємства	04.12.2025– 31.12.2025	
4.	Загальна характеристика підприємства-бази дослідження ПрАТ «Харківський плитковий завод»	01.01.2026 – 02.02.2026	
5.	Економіко-управлінський аналіз діяльності та асортиментної структури підприємства	03.02.2026 – 27.02.2026	
6.	Виявлення проблем формування та управління асортиментом продукції ПрАТ «Харківський плитковий завод»	28.02.2026 – 29.03.2026	
7.	Розроблення проєкту з оптимізації асортименту продукції підприємства	30.03.2026 – 28.04.2026	
8.	Економічна оцінка ефективності запропонованого проєкту та його впливу на прибутковість	29.04.2026 – 26.05.2026	
9.	Оформлення дипломної роботи першого (бакалаврського) рівня вищої освіти та підготовка презентації	27.05.2026 – 01.06.2026	

Студент _____ Володимир ЛЯПОТА

Керівник дипломної роботи _____ Яна КОЛЕШНЯ

РЕФЕРАТ

Дипломна робота першого (бакалаврського) рівня вищої освіти на тему: «Підвищення прибутковості підприємства на основі оптимізації асортименту продукції» містить 118 сторінок, 25 таблиць, 2 рисунки, 2 додатки. Перелік посилань нараховує 54 найменувань.

Метою роботи є теоретичне обґрунтування, аналіз та розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення прибутковості підприємства на основі оптимізації асортиментної структури продукції.

Об'єктом дослідження є процес управління асортиментом продукції підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних механізмів оптимізації асортиментної структури для забезпечення прибутковості підприємства.

База дослідження – ПрАТ «Харківський плитковий завод».

Методи дослідження. У процесі виконання дипломної роботи застосовувалися загальнонаукові та спеціальні методи: логічне узагальнення, економічний та статистичний аналіз, методи портфельного аналізу (ABC- та BCG-аналіз), PEST-аналіз, методи інвестиційного проєктування та прогнозування.

Результати роботи. Здійснено економіко-управлінський аналіз діяльності ПрАТ «Харківський плитковий завод». Проаналізовано асортиментну структуру продукції, виявлено ключові проблеми, зокрема наявність значної кількості колекцій, які знижують загальну рентабельність. Розроблено комплексний проєкт з оптимізації асортименту, що передбачає виведення нерентабельних позицій та розширення перспективних колекцій. Здійснено економічну оцінку ефективності запропонованого проєкту.

Рекомендації щодо використання результатів роботи. Результати дослідження можуть бути використані вітчизняними підприємствами переробної промисловості, зокрема ПрАТ «Харківський плитковий завод», для підвищення ефективності управління асортиментом та максимізації прибутку.

Ключові слова: *прибутковість, асортимент продукції, оптимізація, ефективність, управління асортиментом, конкурентоспроможність.*

ABSTRACT

The bachelor's diploma thesis on the topic: "Increasing Enterprise Profitability Based on Product Range Optimization" consists of 118 pages, 25 tables, 2 figures, and 2 appendices. The list of references includes 54 items.

The purpose of the work is the theoretical justification, analysis, and development of practical recommendations for increasing enterprise profitability based on product assortment optimization.

The object of the study is the process of managing the enterprise's product assortment.

The subject of the study is a set of theoretical, methodological, and practical mechanisms for optimizing the assortment structure to ensure enterprise profitability.

Research base: PJSC "Kharkiv Tile Plant".

Research methods: General scientific and special methods were used in the research: logical generalization, economic and statistical analysis, portfolio analysis methods (ABC and BCG analysis), PEST analysis, investment planning, and forecasting methods.

The results of work: An economic and managerial analysis of PJSC "Kharkiv Tile Plant" was conducted. The product assortment structure was analyzed, identifying key problems, particularly the presence of a significant number of low-efficiency collections that reduce overall profitability. A comprehensive project for assortment optimization was developed, which involves eliminating unprofitable items and expanding promising collections. An economic assessment of the proposed project's effectiveness was carried out.

Recommendations on the usage of the results of work: The research results can be used by domestic manufacturing enterprises, specifically PJSC "Kharkiv Tile Plant", to optimize their product portfolios, improve assortment management efficiency, and maximize profit.

Keywords: profitability, product assortment, optimization, efficiency, assortment management, return on sales, competitiveness.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА ОПТИМІЗАЦІЇ АСОРТИМЕНТНОЇ СТРУКТУРИ ПРОДУКЦІЇ.....	10
1.1 Економічна сутність асортименту продукції та його вплив на прибутковість підприємства	10
1.2 Методи, підходи та інструменти аналізу й оптимізації асортиментної структури	24
Висновки до розділу 1	34
2 АНАЛІЗ АСОРТИМЕНТУ ПРОДУКЦІЇ ПРАТ «ХАРКІВСЬКИЙ ПЛИТКОВИЙ ЗАВОД»	36
2.1 Загальна характеристика підприємства ПрАТ «Харківський плитковий завод»	36
2.2 Аналіз асортименту продукції підприємства ПрАТ «Харківський плитковий завод».....	47
2.3 Аналіз зовнішнього середовища підприємства ПрАТ «Харківський плитковий завод».....	58
Висновки до розділу 2	67
3 НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ПРИБУТКОВОСТІ ПРАТ «ХАРКІВСЬКИЙ ПЛИТКОВИЙ ЗАВОД» НА ОСНОВІ ОПТИМІЗАЦІЇ АСОРТИМЕНТУ ПРОДУКЦІЇ	70
3.1 Обґрунтування проєкту оптимізації асортименту продукції підприємства	70
3.2 Обґрунтування проєкту оптимізації асортименту продукції підприємства	91
Висновки до розділу 3	103
ВИСНОВКИ	106
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	109
ДОДАТКИ	116

ВСТУП

В умовах високого рівня конкуренції, економічної нестабільності та динамічних змін споживчого попиту, питання ефективного управління товарним асортиментом набуває стратегічного значення для сучасних підприємств. Оптимізація асортименту продукції є одним із найдієвіших інструментів підвищення прибутковості, оскільки дозволяє раціонально розподіляти виробничі ресурси та уникати заморожування капіталу в неліквідних запасах. Проблеми формування та управління асортиментом знайшли своє відображення в публікаціях багатьох вітчизняних та зарубіжних дослідників, серед яких С. В. Мочерний, Т. В. Григорук, В. В. Липчук, Л. В. Балабанова, В. П. Пилипчук, Ф. Котлер та інші. Таким чином, виникає необхідність зосередження уваги на пошуку дієвих управлінських механізмів підвищення рентабельності підприємства через балансування його товарного портфеля, що й зумовило вибір теми дипломної роботи.

Метою роботи є обґрунтування теоретичних положень та розроблення рекомендацій щодо підвищення прибутковості підприємства на основі оптимізації асортиментної структури продукції.

Завдання роботи. Досягнення поставленої мети зумовлює вирішення наступних завдань:

- дослідити економічну сутність асортименту продукції та його вплив на прибутковість підприємства;
- проаналізувати методи, підходи та інструменти аналізу й оптимізації асортиментної структури;
- надати загальну організаційно-економічну характеристику ПрАТ «Харківський плитковий завод»;
- здійснити аналіз асортименту продукції підприємства;
- проаналізувати зовнішнє середовище підприємства та виявити ключові проблеми управління асортиментом;
- розробити та обґрунтувати проект оптимізації асортименту продукції підприємства;

– оцінити ефективність запропонованих заходів та їх вплив на фінансові результати ПрАТ «Харківський плитковий завод».

Об’єктом дослідження є процес управління асортиментом продукції підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти оптимізації асортиментної структури продукції для підвищення прибутковості підприємства.

База дослідження – Приватне акціонерне товариство «Харківський плитковий завод».

Методи дослідження. У процесі виконання дипломної роботи першого (бакалаврського) рівня вищої освіти застосовувалася сукупність загальних та спеціальних наукових методів. У процесі дослідження теоретичних аспектів застосовувалися: метод логічних узагальнень, абстрактно-логічний метод. Для отримання аналітичної інформації були використані дані фінансової і статистичної звітності підприємства. Для вибору та обґрунтування напрямів оптимізації використовувалися методи економічного аналізу, методи портфельного аналізу (ABC- та BCG-матриці), PEST-аналіз. Метод дисконтування грошових потоків використано для визначення економічної ефективності запропонованого проєкту.

Практична значущість для підприємства, організації. Запропоновані та обґрунтовані у роботі рекомендації щодо керованого вилучення нерентабельних позицій та перерозподілу виробничих потужностей можуть бути використані на практиці ПрАТ «Харківський плитковий завод» для оптимізації товарного портфеля, підвищення ефективності управління асортиментом та максимізації прибутку.

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА ОПТИМІЗАЦІЇ АСОРТИМЕНТНОЇ СТРУКТУРИ ПРОДУКЦІЇ

1.1 Економічна сутність асортименту продукції та його вплив на прибутковість підприємства

У сучасних умовах господарювання формування раціональної асортиментної структури продукції виступає одним із ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності та прибутковості підприємства. Саме тому теоретичне осмислення сутності поняття «асортимент продукції» має принципове значення для подальшого дослідження процесів його оптимізації, зокрема в контексті підвищення фінансових результатів діяльності великих виробничих підприємств.

У науковій літературі відсутнє єдине, універсальне визначення поняття «асортимент», що пояснюється багатогранністю цього економічного явища. У загальному значенні асортимент трактується як група товарів, що реалізуються разом [1, с. 14–15]. У більш розширеному економічному розумінні товарний асортимент визначається як сукупність товарів, тісно пов'язаних між собою за складом, видом або функціональним призначенням, які можуть бути орієнтовані на одні й ті самі групи споживачів, реалізовуватися через однакові типи торговельних закладів або перебувати в межах одного цінового діапазону [1, с. 14–15; 2, с. 53]. Таким чином, уже на базовому рівні асортимент розглядається не просто як перелік товарів, а як структурована сукупність продукції, об'єднана спільними ознаками.

Окремі дослідники підкреслюють, що асортимент є економічною категорією, яка характеризує систему товарів підприємства та відображає принципові відмінності між різними їх видами й найменуваннями [2, с. 53]. У цьому контексті асортимент виступає не лише як характеристика товарної пропозиції, а як інструмент диференціації продукції на ринку. Більш того, асортимент визначає

набір номенклатурних позицій, які пов'язані між собою за функціональними, ринковими або ціновими критеріями та користуються попитом, забезпечуючи ефективну діяльність підприємства [3, с. 19]. Отже, асортимент безпосередньо пов'язаний із ринковою результативністю та здатністю підприємства задовольняти потреби споживачів.

Аналіз наукових підходів дозволяє виділити декілька напрямів у трактуванні сутності товарного асортименту. Частина авторів розглядає його як підбір або набір різноманітних товарів, об'єднаних певною споживчою, виробничою чи торговельною ознакою (С. В. Мочерний) [4, с. 305–307]. Інші акцентують увагу на функціональному зв'язку товарів між собою та їх орієнтації на певні сегменти ринку або канали збуту (Т. В. Григорук, В. В. Липчук) [4, с. 305–307]. Л. В. Балабанова підкреслює, що асортимент являє собою сукупність товарів підприємства, пов'язаних між собою функціональним призначенням [4, с. 305–307]. Такий підхід звужує поняття до внутрішньої логіки формування продукції, зосереджуючись на її призначенні.

Класики маркетингу Г. Армстронг та Ф. Котлер конкретизують зміст поняття, визначаючи асортимент як групу товарів, що тісно пов'язані між собою за принципами функціонування, орієнтацією на одні й ті самі групи покупців, каналами розподілу або ціновими межами [4, с. 305–307]. У межах маркетингової концепції такий підхід дозволяє розглядати асортимент як елемент товарної політики підприємства, безпосередньо пов'язаний із комплексом маркетингу. Це означає, що формування асортименту має враховувати ринкове позиціонування, структуру попиту та конкурентне середовище.

Суттєвим є також підхід, відповідно до якого товарний асортимент розглядається як динамічний набір номенклатурних позицій, що користуються потенційним попитом і забезпечують довгострокове функціонування підприємства (В. П. Пилипчук) [5, с. 2–3]. У цьому випадку акцент переноситься з формальної структури продукції на її стратегічну роль у забезпеченні стабільності та розвитку суб'єкта господарювання. Таким чином, асортимент виступає не статичною сукупністю товарів, а результатом постійного управлінського впливу.

У межах теоретичного аналізу важливо розмежовувати поняття «асортимент» і «номенклатура». Товарна номенклатура трактується як сукупність усіх асортиментних груп і товарних одиниць, що пропонуються підприємством споживачам [5, с. 2–3; 6]. Відповідно до підходу Ф. Котлера, номенклатура охоплює весь перелік продукції підприємства та характеризується такими показниками, як ширина, насиченість, глибина і гармонічність [7, с. 27]. Ширина відображає кількість асортиментних груп, насиченість – загальну кількість товарних позицій, глибина – кількість варіантів у межах окремої товарної лінії, а гармонічність – ступінь подібності між групами продукції за призначенням або технологією виробництва.

Отже, асортимент є складовою частиною номенклатури, що дозволяє структурувати продукцію за певними ознаками, тоді як номенклатура виступає більш широкою категорією [5, с. 2–3; 7, с. 27]. Таке розмежування має важливе практичне значення для управління виробничими підприємствами, зокрема в умовах багатoproфільного виробництва.

Окремо в наукових джерелах розглядається поняття «продуктовий портфель», яке часто ототожнюють із товарним портфелем. Водночас продуктивний портфель є більш широкою категорією, ніж асортимент, і охоплює сукупність продуктів підприємства, які мають спільні виробничо-технологічні характеристики, реалізуються на подібних сегментах ринку або перебувають на однакових стадіях життєвого циклу [8, с. 51–52]. Таким чином, асортимент можна розглядати як структурний елемент продуктового портфеля, що відображає конкретну конфігурацію товарної пропозиції підприємства.

Узагальнюючи наведені підходи, можна зробити висновок, що більшість авторів сходяться на таких ключових характеристиках асортименту: по-перше, це сукупність взаємопов'язаних товарів; по-друге, зв'язок між ними ґрунтується на функціональних, ринкових або цінових ознаках; по-третє, асортимент має орієнтацію на певні сегменти споживачів і канали збуту; по-четверте, він є результатом цілеспрямованої політики підприємства. Відмінності між визначеннями стосуються передусім широти трактування та ступеня акцентування

на маркетингових або виробничих аспектах.

З урахуванням специфіки теми дослідження доцільно розглядати асортимент продукції як економічно обґрунтовану та структуровану сукупність взаємопов'язаних товарів підприємства, сформовану з урахуванням ринкового попиту, виробничих можливостей і стратегічних цілей, яка забезпечує створення вартості та впливає на фінансові результати діяльності. Для виробничого підприємства, зокрема Харківського плиткового заводу, асортимент є не лише відображенням виробничої програми, а й інструментом управління доходами, витратами та рентабельністю.

Таким чином, теоретичний аналіз свідчить, що асортимент продукції виступає складною багатовимірною категорією, яка поєднує виробничі, маркетингові та економічні аспекти діяльності підприємства. Його правильне трактування та систематизація є необхідною передумовою подальшого дослідження процесів формування та оптимізації асортиментної структури з метою підвищення прибутковості підприємства.

Класифікація асортименту та визначення його основних характеристик мають принципове значення для формування ефективної асортиментної політики підприємства. У науковій літературі асортимент розглядається як структурована система взаємопов'язаних товарів, що може бути класифікована за різними ознаками та охарактеризована за допомогою відповідних параметрів. Такий підхід дозволяє розкрити внутрішню логіку формування товарної пропозиції та обґрунтувати напрями її оптимізації.

В економічних джерелах зазначається, що товари в межах асортименту об'єднуються за ознаками виробничого походження або споживчого призначення, що дає підстави виділяти груповий та внутрішньогруповий асортимент [2, с. 53]. Груповий асортимент охоплює перелік товарних груп, сформованих для реалізації, тоді як внутрішньогруповий відображає різновиди продукції в межах кожної окремої групи. Таке розмежування має важливе значення для аналізу структури товарної пропозиції, оскільки дозволяє оцінити як загальний рівень диверсифікації продукції, так і ступінь деталізації окремих товарних ліній.

За широтою охоплення розрізняють простий і складний асортимент. Простий асортимент класифікується за невеликою кількістю ознак, тоді як складний характеризується значною кількістю груп, видів і різновидів продукції, що задовольняють різноманітні потреби споживачів [2, с. 53]. Окрім цього, виділяють марочний, розгорнутий, супутній та змішаний асортимент, що відображає особливості поєднання товарів за брендовими, функціональними або допоміжними характеристиками [2, с. 53]. Така класифікація дозволяє підприємству формувати асортимент відповідно до обраної стратегії позиціонування та особливостей попиту.

Залежно від ступеня задоволення потреб споживачів асортимент може бути раціональним або оптимальним. Раціональний асортимент орієнтується на реальні потреби ринку з урахуванням рівня життя населення та досягнень науково-технічного прогресу, тоді як оптимальний забезпечує максимальний корисний ефект для продавця за умов задоволення попиту [2, с. 53]. Саме оптимальний асортимент поєднує ринкову доцільність із економічною ефективністю та створює передумови для зростання прибутковості підприємства.

За характером потреб розрізняють реальний, прогнозований та навчальний асортимент [2, с. 53]. Реальний асортимент відображає фактичний набір товарів, наявний на підприємстві, прогнозований формується з урахуванням очікуваних змін попиту, а навчальний має систематизований характер і використовується для освітніх цілей. У практичній діяльності особливого значення набуває узгодженість між реальним і прогнозованим асортиментом, оскільки вона визначає здатність підприємства адаптуватися до змін ринкового середовища.

Основними кількісними характеристиками асортименту традиційно виступають широта та глибина. Широта асортименту відображає кількість асортиментних груп або різноманітність продукції, тоді як глибина характеризує кількість варіантів товару в межах конкретної групи [6]. Розширення асортименту означає вихід за його межі, зазвичай у суміжні товарні категорії, що сприяє диверсифікації діяльності підприємства. Поглиблення асортименту пов'язане зі збільшенням кількості модифікацій товару для задоволення потреб різних

сегментів ринку [6].

Наукові дослідження підкреслюють, що широкий асортимент дозволяє орієнтуватися на різні групи споживачів і підвищувати конкурентоспроможність продукції, однак потребує додаткових ресурсів і може призводити до зростання витрат на підтримання товарних запасів [5, с. 3–6]. Глибокий асортимент, у свою чергу, створює можливості для більш повного задоволення специфічних запитів споживачів та реалізації гнучкої цінової політики, проте його надмірне розширення здатне спричиняти внутрішню конкуренцію між подібними товарними позиціями [5, с. 3–6]. Таким чином, ефективність асортиментної структури залежить від збалансованого поєднання широти та глибини.

До основних характеристик асортименту також належать насиченість, гармонійність, стабільність і новизна [9, с. 10–11]. Насиченість відображає загальну кількість товарних одиниць, гармонійність характеризує ступінь подібності товарів різних асортиментних груп за призначенням або технологією виробництва, стабільність визначає сталість параметрів асортименту в часі, а новизна – здатність підприємства оновлювати продукцію відповідно до змін попиту. Управління цими характеристиками дозволяє підприємству підтримувати рівновагу між потребами ринку та власними виробничими можливостями.

Формування асортименту повинно здійснюватися з урахуванням комплексу чинників, серед яких нормативно-правові вимоги, рівень та структура попиту, платоспроможність споживачів, тенденції розвитку ринку, конкурентоспроможність продукції, виробничі можливості підприємства, технологічний рівень, ресурсне забезпечення та наявність кваліфікованих кадрів [10]. Урахування зазначених чинників дозволяє забезпечити відповідність асортиментної структури як зовнішнім ринковим умовам, так і внутрішнім можливостям підприємства.

Класифікацію та основні характеристики асортименту доцільно систематизувати у вигляді схеми (рис. 1.1).



Рисунок 1.1 – Класифікація та основні характеристики асортименту продукції
складено на основі [2; 5; 6; 9; 10]

Отже, класифікація та основні характеристики асортименту відображають його багатовимірну природу як економічної категорії. Узагальнення теоретичних підходів свідчить, що ефективна асортиментна структура повинна забезпечувати баланс між широтою, глибиною, насиченістю, стабільністю та оновленням продукції. Саме системне управління цими параметрами створює передумови для підвищення конкурентоспроможності та фінансової результативності підприємства.

У сучасних умовах господарювання асортиментна політика посідає центральне місце в системі товарної та загальної економічної стратегії підприємства. Саме через формування та розвиток асортименту підприємство реалізує свої стратегічні наміри щодо завоювання ринкових позицій, забезпечення конкурентоспроможності та досягнення цільового рівня прибутковості. Формуючи асортимент, суб'єкти господарювання насамперед враховують попит, рівень

конкурентоспроможності продукції та внутрішні можливості підприємства, прагнучи досягти максимального економічного ефекту [2, с. 54].

У науковій літературі асортимент розглядається як система взаємопов'язаних асортиментних одиниць, які здійснюють взаємний вплив одна на одну та в сукупності формують оптимальний асортимент підприємства [2, с. 54]. Такий системний підхід є особливо важливим у контексті стратегічного управління, оскільки рішення щодо включення або вилучення окремих товарних позицій мають оцінюватися не лише з точки зору їх індивідуальної доходності, а й з урахуванням їхнього впливу на загальну структуру товарного портфеля.

Управління асортиментом продукції визначається як складова маркетингової стратегії, спрямована на оптимізацію набору товарів і послуг відповідно до потреб цільової аудиторії та стратегічних цілей підприємства [3, с. 18–19]. Проте у стратегічному вимірі доцільніше використовувати ширше поняття «асортиментна політика», яке охоплює не лише поточні управлінські рішення, а й систему довгострокових орієнтирів і принципів формування товарної пропозиції.

Асортиментна політика формується з метою забезпечення балансу між потребами ринку та можливостями підприємства, створюючи передумови для досягнення прибутковості й конкурентоспроможності [11, с. 19–20]. Вона виступає стратегічним орієнтиром, що запобігає прийняттю короткострокових, несистемних рішень і забезпечує послідовність у реалізації цілей підприємства. Таким чином, асортиментна політика є складовою економічної стратегії, оскільки визначає напрям розвитку товарної структури та механізми її адаптації до змін зовнішнього середовища.

Аналіз наукових підходів свідчить про наявність різних трактувань сутності асортиментної політики. Зокрема, у межах управлінського підходу вона розглядається як інструмент оптимізації відбору та розподілу товарів з метою максимізації прибутку. Споживчий підхід акцентує увагу на узгодженні товарної пропозиції з локальними вподобаннями споживачів. Виробничий підхід підкреслює необхідність врахування технологічних можливостей, сезонності попиту та кон'юнктури ринку. Стратегічний і маркетинговий підходи розглядають

асортиментну політику як процес формування та підтримки оптимальної структури товарів для досягнення довгострокових цілей підприємства [11, с. 20].

Незважаючи на відмінності у формулюваннях, більшість авторів погоджуються з тим, що асортиментна політика є системою принципів і рішень, спрямованих на формування такого товарного портфеля, який забезпечує задоволення потреб споживачів і водночас підвищує ефективність діяльності підприємства [11, с. 20–21]. Зокрема, вона передбачає визначення номенклатури продукції з урахуванням власних можливостей, ресурсного забезпечення, потреб ринку, ступеня ризику, сезонності попиту та динаміки цін [14].

Сутність асортиментної політики проявляється у визначенні її цілей. До основних цілей належать: збільшення обсягів реалізації шляхом оптимізації структури асортименту; освоєння нових ринків; зниження витрат, пов'язаних із нераціональною структурою товарного портфеля; підвищення економічної стійкості підприємства; зростання оборотності запасів; оптимальне завантаження виробничих потужностей; формування конкурентних переваг і підвищення іміджу підприємства [11, с. 20–21; 12, с. 3]. Усі зазначені цілі безпосередньо пов'язані з фінансовими результатами діяльності, що підкреслює стратегічну роль асортиментної політики в системі управління підприємством.

Світовий досвід свідчить, що лідерство у конкурентній боротьбі здобувають підприємства, які володіють ефективними підходами до формування та реалізації асортиментної політики [11, с. 21–22]. При цьому її розроблення повинно враховувати комплекс внутрішніх і зовнішніх факторів. До внутрішніх належать техніко-технологічні можливості підприємства, рівень матеріально-технічного забезпечення, інвестиційний потенціал, кадрові ресурси та організація бізнес-процесів. До зовнішніх – потреби й смаки споживачів, рівень конкуренції, співвідношення ціни та якості продукції, використання засобів просування, загальна кон'юнктура ринку [14].

Водночас формування асортиментної політики супроводжується низкою проблем. Серед них – постійна зміна споживчих уподобань, необхідність регулярного оновлення продукції, складність прогнозування попиту, відсутність

чітких критеріїв оптимального асортименту та ризику, пов'язані з окупністю інвестицій у нові продукти [11, с. 21–22; 14]. За умов жорсткої конкуренції невиважені рішення щодо розширення або скорочення асортименту можуть призвести до зниження прибутковості та втрати ринкових позицій.

Особливістю асортиментної політики є її двоїстий характер: з одного боку, вона має економічний зміст, оскільки спрямована на досягнення максимального прибутку, а з іншого – соціальний, адже забезпечує задоволення потреб споживачів і формує лояльність до бренду [13, с. 961–962]. Вона не повинна лише пасивно відображати існуючий попит, а й активно впливати на нього, стимулюючи розвиток нових потреб та підвищення культури споживання.

Отже, асортиментна політика є невід'ємною складовою економічної стратегії підприємства, оскільки визначає напрями формування товарного портфеля, забезпечує узгодження виробничих можливостей із ринковими вимогами та створює передумови для довгострокового підвищення прибутковості. Її стратегічний характер проявляється у спрямованості на досягнення стійких конкурентних переваг, оптимізацію структури продукції та гармонізацію інтересів підприємства і споживачів. Саме системний і науково обґрунтований підхід до формування асортиментної політики дозволяє забезпечити економічну ефективність діяльності підприємства в умовах динамічного ринкового середовища.

В умовах ринкової економіки асортиментна структура продукції виступає одним із ключових чинників формування фінансових результатів підприємства. Вибір номенклатури та співвідношення окремих асортиментних позицій безпосередньо впливає на обсяг реалізації, рівень витрат, завантаження виробничих потужностей і, як наслідок, на прибутковість діяльності. Саме тому асортиментну політику доцільно розглядати не лише як маркетинговий інструмент, а як важливий елемент системи управління фінансовими результатами.

Асортиментна політика формується під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів, а її реалізація пов'язана з адаптацією виробничої структури до обраної номенклатури продукції. Використання внутрішніх резервів, зокрема

невикористаних виробничих потужностей та адаптаційних можливостей виробничих ділянок, дозволяє оптимізувати виробничі цикли й підвищити рентабельність діяльності [15, с. 46]. Обґрунтований вибір асортименту дає змогу підприємству раціонально розподілити навантаження між підрозділами, забезпечити ефективне використання ресурсів і створити передумови для максимізації прибутку.

Зв'язок між асортиментною структурою та фінансовими результатами проявляється передусім через організацію операційної діяльності. Зростання фінансових результатів досягається завдяки реалізації наявних резервів, що значною мірою залежать від правильно сформованого асортименту продукції [15, с. 46]. Управлінські рішення щодо зміни структури випуску повинні враховувати взаємозалежність між обсягами виробництва, рівнем витрат і ринковим попитом. Таким чином, асортимент виступає інтегруючою ланкою між виробничими можливостями та ринковими вимогами.

У сучасній теорії маркетингу підкреслюється, що асортиментна політика є одним із ключових інструментів впливу на фінансові результати підприємства. Оптимізація асортименту дозволяє не лише збільшити обсяги продажів, але й підвищити прибутковість бізнесу за рахунок раціонального співвідношення високорентабельних і менш прибуткових товарних позицій [16, с. 5]. У цьому контексті оптимізація асортиментної структури означає формування такого товарного портфеля, який забезпечує максимальний фінансовий ефект при допустимому рівні ризику.

В умовах жорсткої конкуренції підприємства змушені вдосконалювати бізнес-процеси, пов'язані з плануванням асортименту, ціноутворенням і просуванням продукції [17, с. 187]. Невиважені рішення щодо формування асортименту можуть призвести до зростання неліквідних запасів, зниження оборотності та погіршення фінансового стану. Натомість ефективна асортиментна політика сприяє зростанню потоку покупців, збільшенню середнього чека, скороченню надлишкових запасів і покращенню структури доходів [17, с. 187].

Процес формування асортименту передбачає декілька етапів, серед яких

визначення групового асортименту на основі маркетингових досліджень, уточнення його структури з урахуванням потужності підприємства та формування розгорнутого асортименту в межах кожної групи [18, с. 294–295]. На кожному з цих етапів приймаються рішення, які прямо або опосередковано впливають на фінансові показники. Наприклад, розширення асортименту може сприяти зростанню обсягу реалізації, але водночас підвищує витрати на зберігання й обслуговування запасів. Тому фінансова ефективність залежить від здатності підприємства забезпечити баланс між широтою та глибиною асортименту.

Ключовим фактором формування асортиментної структури є попит. Його систематичне вивчення дозволяє адаптувати товарну пропозицію до реальних потреб споживачів і уникнути виробництва нерентабельної продукції [18, с. 296]. Методи дослідження попиту – аналіз динаміки реалізації, опитування споживачів, спостереження, моніторинг незадоволеного попиту – створюють інформаційну базу для прийняття управлінських рішень щодо зміни асортименту. Правильне врахування ринкових сигналів сприяє підвищенню оборотності товарів, зменшенню ризику перевиробництва та зміцненню фінансової стійкості підприємства.

Важливим є також врахування чинника взаємозамінності товарів і цінової диференціації. Наявність альтернативних позицій у межах асортименту дозволяє утримати споживача навіть за відсутності окремого товару, що позитивно впливає на стабільність доходів [18, с. 294–295]. Цінове співставлення товарів різних категорій забезпечує можливість охоплення ширшого кола споживачів і формування збалансованої структури виручки.

Таким чином, асортиментна структура безпосередньо визначає рівень доходів, витрат і прибутку підприємства. Раціональне поєднання виробничих можливостей, попиту та стратегічних орієнтирів дозволяє забезпечити оптимальне завантаження потужностей, підвищити рентабельність і зміцнити конкурентні позиції. У межах теми дослідження це означає, що оптимізація асортиментної структури продукції є одним із найважливіших напрямів підвищення прибутковості підприємства. Саме через науково обґрунтоване формування

асортименту можливо досягти збалансованого розвитку, мінімізувати витрати та забезпечити зростання фінансових результатів у довгостроковій перспективі.

Узагальнюючи результати попереднього теоретичного аналізу, доцільно підкреслити, що асортимент продукції є не лише характеристикою товарної пропозиції підприємства, а стратегічним інструментом впливу на його економічну ефективність. Розкриття сутності асортименту, його класифікаційних ознак, характеристик та ролі в системі економічної стратегії дозволяє зробити висновок про ключове значення ефективного управління асортиментом у забезпеченні прибутковості та довгострокової стійкості підприємства.

Передусім асортимент виступає основою формування доходів підприємства. Саме структура продукції визначає обсяг реалізації, рівень маржинального доходу та загальний фінансовий результат. Оптимізація асортименту дозволяє збільшити обсяги продажів і підвищити прибутковість за рахунок раціонального співвідношення товарних позицій із різним рівнем рентабельності [16, с. 5]. Водночас надмірна диверсифікація або необґрунтоване розширення асортименту можуть призвести до зростання витрат на виробництво, зберігання та просування продукції, що негативно вплине на фінансові показники.

Ефективне управління асортиментом передбачає врахування взаємозв'язку між попитом, виробничими можливостями та фінансовими результатами. Як зазначалося раніше, вибір асортименту впливає на завантаження виробничих потужностей, організацію операційної діяльності та використання внутрішніх резервів підприємства [15, с. 46]. Раціональна структура продукції забезпечує оптимальне використання ресурсів, зниження питомих витрат і підвищення рентабельності. Таким чином, асортиментна політика має безпосередній вплив на формування прибутку через механізм управління витратами та доходами.

Крім того, асортимент виконує функцію інструмента ринкової адаптації. В умовах посилення конкуренції підприємства змушені розглядати асортимент не як статичний перелік товарів, а як систему, здатну гнучко реагувати на зміни попиту та поведінки споживачів [17, с. 187]. Регулярний аналіз структури реалізації, моніторинг попиту та коригування товарного портфеля дозволяють мінімізувати

ризика накопичення неліквідних запасів і забезпечити стабільність грошових потоків [18, с. 296]. Відповідно, ефективне управління асортиментом сприяє зміцненню фінансової стійкості підприємства.

Значення управління асортиментом проявляється також у забезпеченні конкурентних переваг. Асортиментна політика як складова економічної стратегії визначає напрями формування товарного портфеля з урахуванням потреб ринку та внутрішніх можливостей підприємства [11, с. 19–20]. Збалансований асортимент дозволяє одночасно задовольняти різні сегменти споживачів, формувати позитивний імідж підприємства та підтримувати його ринкові позиції. Саме через оптимальну структуру продукції підприємство реалізує свою конкурентну стратегію.

Не менш важливим є вплив асортименту на управління ризиками. Диверсифікація товарної пропозиції знижує залежність підприємства від коливань попиту на окремі види продукції, водночас надмірна складність асортименту підвищує управлінські та фінансові ризики. Тому ефективне управління передбачає пошук оптимального балансу між широтою та глибиною асортименту, що дозволяє поєднати стабільність доходів із контролем витрат.

У системі стратегічного управління підприємством асортиментна політика виступає механізмом узгодження довгострокових цілей розвитку з поточними ринковими умовами. Вона забезпечує відповідність виробничої структури попиту, сприяє оптимальному завантаженню потужностей і підвищенню оборотності запасів [11, с. 20–21; 12, с. 3]. У цьому контексті управління асортиментом є не окремою функцією, а інтегрованим процесом, що поєднує маркетинговий, виробничий і фінансовий аналіз.

Для виробничих підприємств, ефективне управління асортиментом має особливе значення. Специфіка галузі передбачає значну капіталомісткість виробництва, залежність від технологічних параметрів і потребу в раціональному використанні сировини та енергоресурсів. У таких умовах оптимізація асортиментної структури дозволяє не лише підвищити рівень прибутковості, а й забезпечити стабільність операційної діяльності, зменшити виробничі ризики та

покращити фінансові результати.

Отже, ефективне управління асортиментом є одним із ключових чинників економічної ефективності підприємства. Воно забезпечує формування збалансованої структури продукції, що відповідає ринковим потребам, сприяє оптимальному використанню ресурсів, підвищенню рентабельності та зміцненню фінансової стійкості. У контексті дослідження підвищення прибутковості підприємства оптимізація асортиментної структури виступає стратегічним напрямом розвитку, який дозволяє поєднати економічні інтереси підприємства з вимогами конкурентного середовища та очікуваннями споживачів.

1.2 Методи, підходи та інструменти аналізу й оптимізації асортиментної структури

Ефективне управління асортиментною структурою неможливе без застосування науково обґрунтованих методологічних підходів до її аналізу. У сучасних умовах господарювання асортимент розглядається не як механічна сукупність товарних позицій, а як система взаємопов'язаних елементів, що впливають один на одного та формують інтегральний фінансовий результат діяльності підприємства [2, с. 54]. Відповідно, аналіз асортименту має базуватися на комплексному підході, який враховує як ринкові, так і внутрішньоекономічні чинники.

Традиційно при прийнятті рішень щодо розширення або скорочення асортименту підприємства орієнтувалися переважно на показник доходності окремих товарних позицій. Однак сучасна теорія управління асортиментом дедалі більше акцентує увагу на категорійному менеджменті, який передбачає аналіз взаємозв'язків між товарними групами та раціональний розподіл ресурсів між ними [2, с. 54]. Такий підхід дозволяє розглядати асортимент як цілісну систему, в межах якої зміни однієї групи продукції впливають на загальну структуру продажів,

прибутковість та позиціонування підприємства на ринку.

У науковій літературі виокремлюють кілька базових підходів до формування та аналізу асортиментної політики. Серед них особливе місце займають маркетинговий, виробничий, фінансовий, інноваційний та стратегічний підходи [11, с. 22–23]. Кожен із них визначає власні критерії оцінки та інструментарій аналізу асортименту.

Маркетинговий підхід орієнтований на відповідність асортименту потребам споживачів та конкурентному середовищу. Його реалізація передбачає використання інструментів дослідження ринку, анкетування, аналізу конкурентів і вивчення поведінки покупців [11, с. 22–23]. У цьому контексті формування асортименту повинно здійснюватися відповідно до попиту, конкурентоспроможності продукції, стадії життєвого циклу товару та його позиціонування [2, с. 54]. Такий підхід забезпечує адаптацію підприємства до змін ринкової кон'юнктури та сприяє зростанню обсягів реалізації.

Виробничий підхід, своєю чергою, базується на врахуванні техніко-технологічних можливостей підприємства, економічності виробничих процесів і стабільності виробничих потоків [11, с. 22–23]. Формування асортименту в межах цього підходу передбачає узгодження номенклатури продукції з наявними виробничими потужностями, ресурсним забезпеченням та спеціалізацією підприємства. До загальних чинників, що впливають на формування асортименту, належать споживчий попит і виробництво товарів, тоді як специфічними виступають тип підприємства, його технічна оснащеність та умови товаропостачання [20, с. 294].

Фінансовий підхід акцентує увагу на рентабельності окремих товарних сегментів, оптимізації цінової політики та мінімізації ризиків. Його інструментарій включає фінансовий аналіз витрат і доходів, бюджетування та оцінку прибутковості асортиментних позицій [11, с. 22–23]. У межах цього підходу особливого значення набуває збалансування структури асортименту з позиції забезпечення довгострокової фінансової стійкості підприємства.

Інноваційний підхід передбачає орієнтацію на новизну продукції,

відповідність сучасним технологічним тенденціям та інвестування у розробку нових продуктів [11, с. 22–23]. Він спрямований на формування унікальної товарної пропозиції та підтримання конкурентних переваг у довгостроковій перспективі. В умовах динамічних змін зовнішнього середовища інноваційна складова стає необхідною передумовою оновлення асортименту.

Стратегічний підхід пов'язаний із довгостроковою орієнтацією розвитку підприємства, гнучкістю асортименту та його узгодженням із загальною корпоративною стратегією. Реалізація цього підходу передбачає застосування SWOT-аналізу, оцінку ризиків і формування стратегічного товарного портфеля [11, с. 22–23; 20, с. 296]. Важливою складовою стратегічного управління є асортиментна концепція, яка базується на раціональному використанні фінансових, матеріальних і трудових ресурсів та забезпеченні довгострокової ринкової стійкості [20, с. 296].

Окрему увагу в наукових дослідженнях приділено класифікації методів формування асортименту. Зокрема, виділяють підходи, засновані на виявленні споживчих переваг, методи економічного аналізу та портфельні підходи [21, с. 205–207]. При цьому підкреслюється, що жоден із методів не є самодостатнім і повинен застосовуватися у комплексі. Формування оптимального товарного портфеля має здійснюватися з урахуванням принципів довгострокової стратегічної орієнтації, синергізму та стратегічної гнучкості [21, с. 205–207].

Принцип довгострокової орієнтації передбачає постійне інноваційне оновлення та оптимізацію асортименту з метою забезпечення фінансової стабільності. Принцип синергізму полягає у взаємному доповненні товарних позицій у межах портфеля, що дозволяє посилювати конкурентні позиції підприємства. Принцип стратегічної гнучкості вимагає формування динамічної структури асортименту з урахуванням різного рівня ризику окремих позицій.

Водночас сучасні дослідження свідчать про недоцільність використання застарілих методів аналізу, зокрема механічного усереднення продажів попередніх періодів для прогнозування попиту. Такий підхід може бути застосований лише для товарів зі стабільним попитом і не враховує коливань ринкової кон'юнктури [17, с. 188]. Тому формування асортиментної політики повинно здійснюватися на основі

систематичного збору інформації про стан ринку, уподобання споживачів, рівень цін та макроекономічні умови [19, с. 92].

Узагальнюючи наведені підходи, можна зробити висновок, що методологія аналізу асортименту повинна бути комплексною та інтегрувати маркетингові, виробничі, фінансові та стратегічні аспекти управління. Для підприємства, діяльність якого спрямована на підвищення прибутковості через оптимізацію асортиментної структури, визначальним є поєднання фінансової результативності з ринковою адаптивністю. Саме системний підхід до аналізу асортименту створює передумови для формування економічно обґрунтованих управлінських рішень та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності.

Раціональне управління асортиментною структурою підприємства передбачає використання системи спеціальних методів аналізу, які дозволяють оцінити ефективність окремих товарних позицій, визначити пріоритетні напрями розвитку та обґрунтувати рішення щодо оптимізації структури випуску продукції. У сучасній науковій літературі методи аналізу асортименту умовно поділяють на три основні групи: методи виявлення споживчих переваг, методи економічного аналізу та методи портфельного аналізу [2, с. 54].

Методи виявлення споживчих переваг орієнтовані на дослідження попиту, мотивації та поведінки споживачів. До них належать модель Розенберга, модель «ідеальної точки», багатовимірні методи оцінювання, методи зіставлення проектного та фактичного профілю продукції тощо [9, с. 13]. Їх застосування дозволяє сформувати асортимент відповідно до кількісних і якісних вимог цільових сегментів ринку. Основною перевагою цієї групи методів є можливість формування асортименту з урахуванням реальної споживчої цінності продукції, однак їх використання потребує наявності достовірної маркетингової інформації та відповідної аналітичної компетентності персоналу [21, с. 206–207].

Методи економічного аналізу спрямовані на оцінку внеску кожної асортиментної позиції у фінансовий результат підприємства. Найбільш поширеними серед них є ABC-аналіз, XYZ-аналіз та їх поєднання, метод Дібба-Сімкіна, матриця «Маркон», а також економіко-математичні методи,

зокрема лінійне програмування [2, с. 54; 9, с. 13].

ABC-аналіз ґрунтується на принципі Парето, згідно з яким незначна частина товарних позицій забезпечує основну частку доходу або прибутку підприємства. Його застосування дозволяє ранжувати асортимент за рівнем внеску в загальний товарообіг або маржинальний дохід і виділити групи А, В і С залежно від їх значущості [17, с. 190–193]. Практична цінність методу полягає в концентрації управлінської уваги на найбільш прибуткових позиціях та виявленні «аутсайдерів», що формують мінімальний економічний ефект.

XYZ-аналіз, своєю чергою, класифікує товари за стабільністю попиту та можливістю його прогнозування. Виділення груп Х, Y і Z дозволяє оцінити рівень ризику, пов'язаний із формуванням запасів та плануванням виробництва [17, с. 190–193]. Поєднання ABC- та XYZ-аналізу забезпечує комплексну оцінку асортиментної структури з урахуванням як фінансового внеску товарів, так і стабільності їх реалізації.

Окрему групу становлять методи портфельного аналізу, які дозволяють оцінити стратегічне положення товарних груп на ринку. До них належать матриця BCG, матриця McKinsey (General Electric), матриця «товар–ринок» І. Ансоффа, конкурентна матриця М. Портера та інші [2, с. 54; 9, с. 13]. Такі методи використовують показники частки ринку, темпів зростання, привабливості галузі та конкурентоспроможності продукції. Їх перевагою є наочність результатів і можливість стратегічного порівняння різних товарних напрямів, однак застосування потребує значного обсягу достовірних ринкових даних [21, с. 206–207].

Поряд із зазначеними групами методів, у процесі аналізу асортиментної структури використовуються спеціалізовані моделі оптимізації. Серед них – модифікована матриця BCG, моделі оптимізації асортименту за маржинальним прибутком і рентабельністю, моделі максимізації чистої поточної вартості бізнес-проектів, моделі лінійного програмування за критерієм максимуму питомого маржинального доходу [12, с. 3–4]. Такі моделі дозволяють формалізувати процес вибору оптимальної структури виробництва з урахуванням обмежених ресурсів та

стратегічних цілей підприємства. Разом з тим вони мають певні обмеження, пов'язані з неврахуванням інноваційних змін, складністю збору даних або необхідністю використання спеціалізованого програмного забезпечення.

Процес оптимізації асортименту, як правило, включає кілька етапів. На першому етапі здійснюється аналіз динаміки ринку та структури попиту; на другому – фінансовий аналіз розроблених пропозицій щодо зміни асортименту; на третьому – затвердження остаточного варіанта структури асортименту [3, с. 21]. Така послідовність забезпечує поєднання маркетингової та фінансової оцінки управлінських рішень.

Вибір конкретних методів аналізу залежить від масштабів діяльності підприємства, специфіки продукції, рівня диверсифікації асортименту та наявності інформаційної бази. Кожна група методів має свої переваги та недоліки, тому їх доцільно застосовувати у комплексі [21, с. 206–207]. Зокрема, методи виявлення споживчих переваг забезпечують орієнтацію на ринок, економічні методи – оцінку фінансової результативності, а портфельні – стратегічне позиціонування товарних напрямів.

Для підприємств виробничого профілю, діяльність яких спрямована на підвищення прибутковості шляхом оптимізації асортиментної структури, найбільш доцільним є поєднання ABC-XYZ-аналізу з оцінкою маржинального доходу та використанням портфельних моделей для стратегічного планування. Такий підхід дозволяє одночасно враховувати внесок кожної асортиментної позиції у фінансовий результат, стабільність попиту та перспективи розвитку окремих товарних груп.

Отже, методи аналізу асортиментної структури формують інструментальну основу для прийняття економічно обґрунтованих управлінських рішень. Їх системне застосування забезпечує можливість виявлення резервів підвищення прибутковості, оптимізації структури виробництва та зміцнення конкурентних позицій підприємства в довгостроковій перспективі.

Оптимізація асортиментної структури підприємства передбачає не лише проведення аналітичних розрахунків, а й реалізацію комплексу управлінських

рішень, спрямованих на досягнення збалансованого співвідношення між прибутковістю, ринковим попитом та ресурсними можливостями. Основним завданням є пошук такого варіанта структури асортименту, який забезпечить зростання прибутку, ефективне використання виробничих і фінансових ресурсів, розширення збуту та зміцнення конкурентних позицій [2, с. 54].

Залежно від кон'юнктури ринку та результатів діагностики асортименту підприємство може обрати один із базових напрямів його оптимізації: розширення, скорочення, поглиблення, оновлення, стабілізацію, удосконалення або гармонізацію [3, с. 130]. Кожен із зазначених інструментів має власну економічну логіку та сферу доцільного застосування.

Розширення асортименту передбачає збільшення широти, глибини або новизни продукції. Воно доцільне за умов зростання попиту, високої рентабельності окремих товарних груп або появи нових ринкових можливостей [3, с. 130]. Для виробничого підприємства це може означати введення нових модифікацій продукції або освоєння суміжних товарних напрямів. Разом із тим розширення потребує додаткових інвестицій, модернізації обладнання та розвитку збутової мережі [3, с. 20–21].

Поглиблення асортименту полягає у розробці нових модифікацій існуючих товарів, що дозволяє більш повно задовольняти потреби різних сегментів споживачів без кардинальної зміни виробничої структури [3, с. 130]. Такий інструмент є ефективним за умов високої насиченості ринку та наявності відомих торговельних марок, що можуть бути основою для створення варіацій продукції.

Скорочення асортименту, або елімінування, застосовується у випадку нерентабельності окремих позицій, падіння попиту або зміни стратегічних орієнтирів підприємства [3, с. 130]. Вилучення з виробництва малоефективних товарів дозволяє зменшити витрати, оптимізувати виробничі потужності та зосередити ресурси на більш прибуткових напрямках [3, с. 20–21]. Проте таке рішення має прийматися на основі комплексного аналізу показників реалізації та стадій життєвого циклу продукції.

Оновлення асортименту пов'язане із впровадженням нових товарів або

модернізацією існуючих, що забезпечує зростання показника новизни та підвищення конкурентоспроможності [3, с. 130]. Цей інструмент особливо актуальний в умовах динамічного розвитку технологій та зміни споживчих переваг. Удосконалення асортименту, своєю чергою, передбачає комплексну модифікацію структури товарного портфеля з метою підвищення його раціональності, поєднуючи елементи розширення, скорочення та оновлення.

Гармонізація асортименту спрямована на наближення реальної структури продукції до оптимального варіанта або до найкращих галузевих аналогів [3, с. 130]. Вона передбачає узгодження товарних груп між собою, підвищення їх взаємодоповнюваності та формування цілісної асортиментної системи.

Важливим інструментом оптимізації є вибір між стандартизацією та диференціюванням продукції. Стандартизація дозволяє знизити витрати виробництва і збуту, прискорити окупність інвестицій та уніфікувати елементи комплексу маркетингу. Проте надмірна стандартизація може обмежити гнучкість підприємства та знизити його здатність реагувати на зміни ринку. Диференціювання, навпаки, забезпечує кращу адаптацію до потреб споживачів і заповнення вільних ринкових ніш, але потребує додаткових ресурсів та інвестицій [3, с. 20–21]. Практика свідчить, що найбільш ефективною є стратегія, яка поєднує обидва підходи з урахуванням специфіки діяльності підприємства.

Оптимізація асортименту повинна здійснюватися з дотриманням принципів довгострокової стратегічної орієнтації, синергізму та стратегічної гнучкості [19, с. 92–93]. Принцип довгострокової орієнтації передбачає постійне оновлення товарного портфеля відповідно до стадій життєвого циклу продукції та стратегічних цілей підприємства. Принцип синергізму забезпечує взаємне доповнення товарних груп, що дозволяє досягати економії витрат та підсилювати фінансово-інвестиційний потенціал. Принцип стратегічної гнучкості спрямований на зменшення ризиків через формування збалансованої структури стабільних і змінних товарних позицій.

У сучасних умовах оптимізація асортименту неможлива без застосування інструментів стратегічного управління. До них належать моніторинг асортиментної

політики, SWOT-аналіз закупівельної та збутової діяльності, побудова товарної матриці, зниження витрат по всьому ланцюгу постачання, впровадження ІТ-систем управління асортиментом, формування унікальної товарної пропозиції [20, с. 296]. Використання таких інструментів дозволяє забезпечити системний характер оптимізаційних рішень та підвищити їх економічну обґрунтованість.

Таким чином, інструменти оптимізації асортименту охоплюють як структурні зміни товарного портфеля, так і стратегічні та організаційні заходи управління. Їх ефективність визначається здатністю підприємства поєднати ринкові вимоги з власними ресурсними можливостями та забезпечити досягнення стратегічної мети – підвищення прибутковості. Для виробничого підприємства, діяльність якого спрямована на оптимізацію асортиментної структури продукції, комплексне застосування зазначених інструментів створює передумови для раціонального розподілу ресурсів, зниження витрат і зростання фінансових результатів у довгостроковій перспективі.

Оцінка ефективності асортиментної структури підприємства є важливим етапом формування обґрунтованої товарної політики та прийняття стратегічних управлінських рішень. Традиційні показники широти, глибини, насиченості та гармонійності асортименту дозволяють отримати якісну характеристику товарного портфеля, проте вони не забезпечують повноцінної кількісної оцінки його динаміки та результативності. У зв'язку з цим виникає потреба у застосуванні системи відносних показників, які відображають зміни у структурі асортименту та дають змогу оцінити ефективність її трансформації в часі [5, с. 4-6].

З метою кількісної оцінки параметрів асортименту запропоновано використання таких показників, як коефіцієнт ширини асортименту, коефіцієнт глибини асортименту, коефіцієнт насиченості, коефіцієнт стійкості та коефіцієнт оновлення асортименту [5, с. 4-6]. Застосування цих індикаторів дозволяє перейти від описового аналізу до вимірювання стану та розвитку асортиментної структури підприємства.

Коефіцієнт ширини асортименту визначається як відношення фактичної кількості асортиментних груп продукції підприємства до максимально можливої їх

кількості, характерної для галузі. Даний показник характеризує ступінь охоплення потенційних товарних напрямів і відображає рівень універсальності або спеціалізації підприємства. Значення коефіцієнта, наближене до одиниці, свідчить про широкий і диверсифікований асортимент, тоді як нижчі значення вказують на вузьку спеціалізацію. Емпірично встановлено, що за значення понад 0,6 асортимент вважається достатньо різноманітним [5, с. 4-6]. Водночас надмірне розширення асортименту може призвести до зростання витрат і зниження загальної рентабельності, тому оцінка ширини повинна поєднуватися з аналізом фінансових результатів.

Коефіцієнт глибини асортименту розраховується як співвідношення фактичної кількості асортиментних позицій певної групи до базового рівня відповідної групи. Цей показник відображає тенденції поглиблення або звуження асортименту у динаміці. Якщо його значення перевищує одиницю, це свідчить про розширення варіативності продукції; якщо менше одиниці – про скорочення; якщо дорівнює одиниці – структура залишається незмінною [5, с. 4-6]. Поглиблення асортименту дозволяє задовольнити індивідуалізовані потреби споживачів, тоді як звуження може бути доцільним у періоди обмеженості ресурсів або зниження попиту.

Коефіцієнт насиченості асортименту визначається як відношення фактичної насиченості до її базового значення та характеризує зміну загального обсягу асортиментних позицій підприємства. Його інтерпретація аналогічна показнику глибини: значення більше одиниці означає зростання насиченості, менше – її зменшення [5, с. 4-6]. Динаміка цього коефіцієнта безпосередньо впливає на виробниче навантаження, потребу в оборотному капіталі та рівень витрат на управління запасами.

Коефіцієнт стійкості асортименту розраховується як відношення кількості асортиментних позицій або груп, що демонструють позитивну тенденцію зростання, до їх загальної кількості за аналізований період. Він може визначатися як по підприємству в цілому, так і за окремими групами продукції [5, с. 4-6]. Цей показник характеризує стабільність попиту на продукцію та дозволяє оцінити

надійність асортиментної структури як джерела доходу.

Коефіцієнт оновлення асортименту визначається як частка нових асортиментних позицій у загальній їх кількості за поточний період. Він відображає рівень інноваційної активності підприємства та його здатність адаптуватися до змін ринкового середовища [5, с. 4-6]. Оптимальне значення показника залежить від галузевих особливостей і стратегічних цілей підприємства. Низький рівень оновлення може свідчити про ризик втрати конкурентоспроможності, тоді як надмірно високий пов'язаний із підвищеними інвестиційними витратами та ризиками.

Комплексне використання зазначених коефіцієнтів забезпечує можливість системного аналізу асортиментної структури. Вони дозволяють оцінити не лише поточний стан товарного портфеля, а й тенденції його розвитку, виявити дисбаланси між широтою, глибиною та оновленням продукції, а також визначити резерви підвищення ефективності.

Отже, система кількісних показників оцінки асортиментної структури створює методичну основу для прийняття управлінських рішень щодо її оптимізації. Використання зазначених коефіцієнтів у стратегічному аналізі дозволяє пов'язати параметри асортименту з фінансовими результатами діяльності підприємства та сформулювати обґрунтовані напрями підвищення прибутковості за рахунок раціоналізації структури продукції [5, с. 4-6].

Висновки до розділу 1

У першому розділі було розкрито теоретико-методичні засади формування та оптимізації асортиментної структури продукції підприємства. Узагальнення наукових підходів дало змогу встановити, що асортимент є складною економічною категорією, яка поєднує виробничі, маркетингові та фінансові аспекти діяльності. Він виступає не лише переліком товарів, а системою взаємопов'язаних позицій,

сформованих відповідно до попиту, ресурсних можливостей і стратегічних цілей підприємства.

Доведено, що асортиментна структура безпосередньо впливає на фінансові результати діяльності, оскільки визначає обсяг реалізації, рівень витрат, завантаження виробничих потужностей та рентабельність продукції. Збалансованість широти, глибини, насиченості та оновлення асортименту є передумовою забезпечення конкурентоспроможності й довгострокової стійкості підприємства. Відповідно, асортиментна політика розглядається як складова економічної стратегії, спрямована на узгодження інтересів підприємства з вимогами ринку.

У розділі проаналізовано основні методи, підходи та інструменти аналізу й оптимізації асортиментної структури. Обґрунтовано доцільність комплексного використання маркетингових, фінансових і стратегічних методів, зокрема ABC- та XYZ-аналізу, портфельних моделей і показників оцінки ефективності асортименту. Їх застосування дозволяє визначити пріоритетні товарні позиції, виявити нерентабельні напрями та сформуванати оптимальну структуру продукції з урахуванням обмежених ресурсів.

Таким чином, теоретичні положення, розглянуті в першому розділі, підтверджують, що оптимізація асортиментної структури є ключовим чинником підвищення прибутковості підприємства. Для великих промислових підприємств системне управління асортиментом створює передумови для ефективного використання виробничого потенціалу, зниження витрат і забезпечення стабільного зростання фінансових результатів. Отримані висновки формують методичну основу для подальшого аналітичного дослідження та розроблення практичних рекомендацій у наступних розділах роботи.

2 АНАЛІЗ АСОРТИМЕНТУ ПРОДУКЦІЇ ПРАТ «ХАРКІВСЬКИЙ ПЛИТКОВИЙ ЗАВОД»

2.1 Загальна характеристика підприємства ПрАТ «Харківський плитковий завод»

Приватне акціонерне товариство «Харківський плитковий завод» є одним із провідних підприємств України у сфері виробництва керамічної плитки та керамограніту. Основним видом його діяльності є виробництво керамічних плиток і плит, що зумовлює його важливе місце на ринку будівельних та оздоблювальних матеріалів [24].

За даними реєстраційної інформації, підприємство функціонує у формі приватного акціонерного товариства, має код ЄДРПОУ 00293628 та зареєстроване за адресою: м. Харків, просп. Героїв Харкова, буд. 297 [24].

Таблиця 2.1 – Основні реєстраційні характеристики ПрАТ «Харківський плитковий завод»

Характеристика	Значення
Повна назва	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ХАРКІВСЬКИЙ ПЛИТКОВИЙ ЗАВОД»
Скорочена назва	ПрАТ «Харківський плитковий завод»
ЄДРПОУ	00293628
Дата реєстрації	19.10.1994 (номер запису: 14801200000015216)
Місцезнаходження	61106, ХАРКІВСЬКА область, місто ХАРКІВ, проспект ГЕРОЇВ ХАРКОВА, будинок 297
Організаційно-правова форма	Акціонерне товариство
Статутний капітал	20 000 000 грн
Кількість працівників	472 (Станом на 31.12.2025)
Кінцевий бенефіціар	Шеветовський Валентин Валентинович
Генеральний директор	Єфімов Олександр Олександрович
КВЕД	23.31 Виробництво керамічних плиток і плит

Джерело: складено на основі [24]

Історія Харківського плиткового заводу бере початок у 1946 році, коли після

відновлення зруйнованих виробничих потужностей підприємство було введено в експлуатацію. Упродовж подальшого розвитку завод неодноразово проходив етапи реконструкції та технічного переоснащення, що дозволило суттєво наростити виробничі потужності, підвищити продуктивність праці та знизити собівартість продукції [23].

Найбільш масштабні зміни відбулися після 2005 року, коли на підприємстві розпочалася комплексна модернізація виробництва. Було введено в експлуатацію нові поточно-конвеєрні лінії італійської фірми SACMI, оновлено систему підготовки сировини, розширено можливості виготовлення декору, а також удосконалено процеси контролю якості та розробки дизайну продукції [23].

На сьогодні підприємство працює на сучасному обладнанні компаній SACMI та Barbieri & Tarozzi, що забезпечує високий технологічний рівень виробництва керамічної продукції [22]. Важливою перевагою є також наявність якісної сировинної бази, зокрема використання вогнетривкої глини та польового шпату власного видобутку, що дає змогу контролювати якість продукції на всіх етапах виробничого процесу [22].

Ще однією вагомою характеристикою підприємства є орієнтація на сучасні ринкові тенденції у сфері дизайну. Розробка нових колекцій керамічної плитки здійснюється у співпраці з провідними італійськими студіями, а наявність власної дизайн-студії дозволяє оперативно реагувати на зміни попиту та формувати актуальний асортимент продукції [22]. Це має особливе значення в умовах конкуренції, оскільки саме дизайн, формат і асортиментна різноманітність значною мірою визначають привабливість продукції для кінцевого споживача.

Підприємство має потужний виробничий потенціал. На заводі встановлено дев'ять поточно-конвеєрних ліній, а загальна виробнича потужність становить 24 млн м² готової продукції на рік [23]. Харківський плитковий завод випускає понад 80 колекцій керамічної плитки та керамограніту, а розміри продукції варіюються від 186×186 мм до 1200×600 мм [23]. Такий масштаб виробництва свідчить про значну роль асортиментної політики в забезпеченні економічних результатів діяльності підприємства, оскільки велика кількість колекцій і форматів потребує

постійного контролю за їх прибутковістю, рентабельністю та відповідністю попиту.

Важливою складовою організаційно-економічної характеристики підприємства є система забезпечення якості. Якість продукції відповідає стандартам ISO 9001:2009 та ISO EN 14411:2012, а лабораторія підприємства є єдиною в Україні серед промислових підприємств, акредитованою за системою менеджменту якості 17025 [22]. Крім того, підприємство отримало підтвердження компетентності випробування готової продукції з боку європейського нотифікованого органу, що дозволяє здійснювати маркування продукції знаком CE та експортувати її на ринок Європейського Союзу [23]. Це свідчить про високий рівень організації виробничих процесів та орієнтацію на міжнародні стандарти.

Організаційно-економічні особливості функціонування підприємства доповнюються вертикально інтегрованим характером діяльності в межах Golden Tile Ceramic Group, що охоплює повний цикл виробництва і дистрибуції керамічної плитки [23]. Така інтеграція створює додаткові можливості для координації виробництва, постачання, збуту та формування асортиментної структури, що є важливим чинником підвищення ефективності діяльності.

Для більш повної характеристики позицій підприємства доцільно оцінити його місце на ринку та у галузевому середовищі, що дозволяє визначити рівень конкурентоспроможності та масштаби діяльності відносно інших учасників (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Оцінка ринкових позицій ПрАТ «Харківський плитковий завод» у 2023–2025 роки

Показник	Рік			Відносне відхилення, %	
	2023	2024	2025	2023-2024	2024-2025
Частка у секторі, %	0,07	0,05	0,05	-28,57	0
Частка ринку, %	25,16	20,74	18,81	-17,57	-9,31
Частка на субринку, %	43,02	39,55	39,17	-8,07	-0,96
Місце компанії в секторі	249	331	323	32,93	-2,42
Місце компанії на ринку	1	1	1	0	0
Місце компанії на субринку	1	1	1	0	0

Джерело: [25]

Аналіз представлених показників свідчить, що ПрАТ «Харківський плитковий завод» займає стабільно лідируючі позиції на ринку керамічної плитки. Протягом 2023–2025 років підприємство утримує перше місце як на загальному ринку, так і на відповідному субринку, що підтверджує його статус одного з ключових гравців галузі.

Разом з тим, динаміка ринкових часток демонструє певні негативні тенденції. Частка ринку знизилась з 25,16% у 2023 році до 18,81% у 2025 році, що свідчить про посилення конкуренції або втрату частини позицій. Аналогічна ситуація спостерігається і на субринку, де частка підприємства скоротилась з 43,02% до 39,17%. Незважаючи на збереження лідерства, така динаміка вказує на поступове звуження домінуючого становища.

Частка підприємства у секторі також залишається незначною та зменшується з 0,07% до 0,05%, що пояснюється широкою диверсифікацією галузі та значною кількістю учасників. Це підтверджується і зміною позиції підприємства у секторі – з 249 до 323 місця, що свідчить про відносне зниження його ваги у загальній структурі галузі.

Таким чином, підприємство зберігає лідерські позиції у своєму сегменті, однак спостерігається тенденція до скорочення ринкової частки, що може бути наслідком як змін у попиті, так і недостатньо ефективної товарної політики. У контексті теми дослідження це підтверджує необхідність оптимізації асортиментної структури продукції з метою зміцнення конкурентних позицій і підвищення прибутковості підприємства.

Організаційна структура ПрАТ «Харківський плитковий завод» сформована за функціонально-ієрархічним принципом та характеризується чітким розподілом управлінських повноважень між рівнями керівництва та спеціалізованими підрозділами (додаток В). Така структура забезпечує координацію виробничих, технічних, комерційних і допоміжних процесів, що є особливо важливим для підприємства з високим рівнем технологічної складності та значними масштабами діяльності.

На верхньому рівні управління знаходиться Голова правління, який здійснює

загальне стратегічне керівництво підприємством, визначає основні напрями розвитку та контролює діяльність усіх структурних підрозділів. Йому безпосередньо підпорядковуються ключові функціональні керівники, зокрема директори за напрямками діяльності, головний інженер, головний технолог та інші управлінські ланки.

Виробничий блок підприємства очолює директор з виробництва, якому підпорядковані основні виробничі підрозділи. До їх складу входять кілька виробництв (виробничі лінії), цехи з виготовлення плитки, а також допоміжні підрозділи, що забезпечують технологічний процес. Така структура дозволяє організувати безперервний цикл виробництва – від підготовки сировини до виготовлення та обробки готової продукції. Важливою складовою є наявність окремих підрозділів, що спеціалізуються на виготовленні декоративних елементів та ректифікації плитки, що підвищує конкурентоспроможність продукції.

Функції контролю якості зосереджені в окремому управлінському блоці на чолі з директором з якості. До його складу входять підрозділи технічного контролю, лабораторії та служби, що забезпечують відповідність продукції встановленим стандартам. Це свідчить про високий рівень уваги підприємства до якості продукції та дотримання міжнародних стандартів.

Технічний напрям діяльності представлений головним технологом та головним інженером, які відповідають за впровадження технологічних процесів, модернізацію виробництва та технічне обслуговування обладнання. У їх підпорядкуванні знаходяться служби механіки, енергетики, а також підрозділи, що забезпечують функціонування виробничої інфраструктури. Така організація дозволяє оперативно реагувати на технічні проблеми та забезпечувати ефективну експлуатацію обладнання.

Окреме місце в структурі займає комерційний блок, який відповідає за збут продукції, логістику та взаємодію з клієнтами. До його складу входять служби постачання, складського господарства, транспортування та реалізації продукції. Це забезпечує ефективне управління матеріальними потоками та своєчасну доставку продукції споживачам.

Фінансово-економічна діяльність підприємства координується головним бухгалтером та відповідними підрозділами бухгалтерії, які здійснюють облік, контроль фінансових ресурсів та формування фінансової звітності. Паралельно функціонує департамент планування та контролю, що відповідає за аналіз діяльності підприємства та планування його розвитку.

Важливою складовою є соціально-адміністративний блок, який включає підрозділи управління персоналом, охорони праці, юридичного забезпечення та соціального розвитку. Зокрема, директор з праці, соціальних питань та персоналу відповідає за кадрову політику, мотивацію працівників та організацію умов праці. Наявність таких підрозділів свідчить про комплексний підхід до управління людськими ресурсами.

Крім того, у структурі підприємства передбачено підрозділи, що забезпечують безпеку діяльності, юридичний супровід, а також взаємодію з наглядовими органами. Зокрема, служба безпеки та юридичний департамент виконують функції захисту інтересів підприємства та забезпечення його діяльності у правовому полі.

Загалом організаційна структура ПрАТ «Харківський плитковий завод» характеризується високим рівнем деталізації та спеціалізації функцій. Це дозволяє ефективно управляти складними виробничими процесами, забезпечувати якість продукції та підтримувати конкурентні позиції підприємства на ринку. Водночас значна кількість управлінських рівнів може ускладнювати процес прийняття рішень, що вимагає впровадження сучасних підходів до управління та оптимізації внутрішніх бізнес-процесів.

Оцінка фінансово-економічних результатів діяльності ПрАТ «Харківський плитковий завод» є необхідною передумовою для виявлення факторів, що впливають на прибутковість підприємства, а також визначення ролі асортиментної структури продукції у формуванні фінансових результатів. Результати фінансово-економічної діяльності ПрАТ «Харківський плитковий завод» висвітлено на таблиці 2.3:

Таблиця 2.3 – Результати фінансово-економічної діяльності
ПрАТ «Харківський плитковий завод» за 2023-2025 роки.

Показник, тис. грн	Роки			Відносне відхилення, %	
	2023	2024	2025	2023-2024	2024-2025
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	1 585 782	1 308 823	1 357 464	-17,47	3,72
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	1 070 900	963 408	1 016 465	-10,04	5,51
Валовий прибуток	514 882	345 415	340 999	-32,91	-1,28
Інші операційні доходи	8 633	10 157	24 069	17,65	136,97
Адміністративні витрати	54 981	70 892	73 049	28,94	3,04
Витрати на збут	152 067	136 970	155 015	-9,93	13,17
Інші операційні витрати	62 695	38 101	25 964	-39,23	-31,85
Фінансові результати від операційної діяльності (прибуток)	253 772	109 609	111 040	-56,81	1,31
Інші фінансові доходи	0	0	0	0	0
Інші доходи	55	10	2	-81,82	-80,00
Фінансові витрати	12 887	5 267	3 659	-59,13	-30,53
Інші витрати	75 936	3 319	8 149	-95,63	145,53
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування (прибуток)	165 004	101 033	99 234	-38,77	-1,78
Витрати (дохід) з податку на прибуток	29 952	18 134	17 940	-39,46	-1,07
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності до оподаткування	0	0	0	0	0
Чистий фінансовий результат (прибуток)	135 052	82 899	81 294	-38,62	-1,94

Джерело: розраховано на основі [24]

Аналіз фінансово-економічних показників ПрАТ «Харківський плитковий завод» за 2023–2025 роки дозволяє оцінити ефективність діяльності підприємства та визначити ключові фактори, що впливають на формування прибутковості, зокрема у контексті структури асортименту продукції.

Найбільш узагальнюючим показником діяльності є чистий дохід від реалізації продукції. У 2023 році підприємство досягло максимального значення – 1 585 782 тис. грн. Проте у 2024 році відбулося суттєве зниження до 1 308 823 тис. грн, що свідчить про скорочення обсягів реалізації або зниження попиту. У 2025

році дохід частково відновився до 1 357 464 тис. грн, однак не досяг рівня 2023 року. Така динаміка вказує на нестабільність доходної бази підприємства та потребу в удосконаленні асортиментної політики з урахуванням ринкового попиту.

Водночас ключовим показником ефективності виробничої діяльності є валовий прибуток. У 2023 році він становив 514 882 тис. грн, однак у 2024 році скоротився до 345 415 тис. грн, а у 2025 році – до 340 999 тис. грн. Зниження валового прибутку є більш суттєвим, ніж зниження доходу, що свідчить про погіршення структури витрат або зміну асортименту у бік менш рентабельної продукції. Таким чином, підприємство втрачає частину потенційного прибутку ще на стадії основної діяльності.

Аналогічна тенденція простежується і за показником операційного прибутку. У 2023 році він становив 253 772 тис. грн, тоді як у 2024 році різко знизився більш ніж удвічі – до 109 609 тис. грн, а у 2025 році залишився практично на тому ж рівні – 111 040 тис. грн. Це свідчить про зниження ефективності операційної діяльності, яке не було компенсоване навіть частковим зростанням доходів у 2025 році.

Кінцевим показником ефективності діяльності є чистий фінансовий результат. У 2023 році підприємство отримало 135 052 тис. грн прибутку, проте у 2024 році цей показник скоротився до 82 899 тис. грн, а у 2025 році – до 81 294 тис. грн. Таким чином, чистий прибуток зменшився майже на 40% порівняно з піковим значенням, що свідчить про суттєве погіршення фінансових результатів підприємства.

Щодо інших показників, слід зазначити, що адміністративні витрати та витрати на збут мають тенденцію до зростання або збереження на високому рівні, що створює додатковий тиск на прибутковість. Водночас інші операційні витрати демонструють певне скорочення, однак їх вплив на загальний фінансовий результат є менш значним порівняно з основними витратами. Фінансові доходи та витрати не мають суттєвого впливу на формування прибутку, що дозволяє зробити висновок про домінування операційної діяльності у структурі фінансових результатів підприємства.

Далі проаналізуємо показники ліквідності (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Показники ліквідності підприємства
ПрАТ «Харківський плитковий завод» за 2023-2025 роки.

Показник, %	Роки			Відносне відхилення, %	
	2023	2024	2025	2023-2024	2024-2025
Поточна ліквідність	146	157,7	165,3	8,01	5
Абсолютна ліквідність	2,5	0,7	1	-72,00	43
Коефіцієнт “кислотний тест” (швидка ліквідність)	116,8	117,2	108,2	0,34	-8
Відношення грошових коштів до активів	1	0,3	0,4	-70,00	33
Проміжний коефіцієнт покриття	116,8	117,2	108,2	0,34	-8

Джерело: [25]

Рівень ліквідності підприємства у 2023–2025 роках загалом характеризується як достатній, однак окремі показники свідчать про нерівномірність структури оборотних активів і грошових коштів. Поточна ліквідність демонструє стабільне зростання – з 146% у 2023 році до 165,3% у 2025 році, що означає наявність достатнього обсягу оборотних активів для покриття поточних зобов’язань. Це позитивно характеризує здатність підприємства своєчасно виконувати короткострокові фінансові зобов’язання.

Водночас більш чутливі показники ліквідності демонструють іншу тенденцію. Коефіцієнт швидкої ліквідності у 2023–2024 роках перебував на високому рівні (понад 116%), однак у 2025 році знизився до 108,2%, що свідчить про певне погіршення якості ліквідних активів. Особливо показовим є різке зниження абсолютної ліквідності: з 2,5% у 2023 році до 0,7% у 2024 році та часткове відновлення до 1% у 2025 році. Це означає, що частка грошових коштів у структурі активів є недостатньою, що може створювати ризики у разі необхідності термінових розрахунків.

Аналогічну тенденцію підтверджує показник відношення грошових коштів до активів, який знизився з 1% до 0,3% у 2024 році та лише незначно зріс у 2025 році. Таким чином, незважаючи на загальну достатність ліквідності, підприємство має проблеми з рівнем високоліквідних активів, що може впливати на фінансову гнучкість.

Далі проаналізуємо показники платоспроможності (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Показники платоспроможності підприємства ПрАТ «Харківський плитковий завод» за 2023-2025 роки.

Показник, %	Роки			Відносне відхилення, %	
	2023	2024	2025	2023-2024	2024-2025
Коефіцієнт автономії	54,6	55,9	55,4	2,38	-1
Відношення чистого боргу до EBITDA	270	440	490	62,96	11
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом	129,4	148,8	171,2	14,99	15

Джерело: [25]

Аналіз показників платоспроможності свідчить про відносно стабільну структуру джерел фінансування підприємства. Коефіцієнт автономії протягом усього періоду знаходиться на рівні близько 55%, що свідчить про достатню частку власного капіталу у фінансуванні активів. Це означає, що підприємство зберігає фінансову незалежність і не є критично залежним від зовнішніх джерел фінансування.

Разом з тим, показник відношення чистого боргу до EBITDA має чітку тенденцію до зростання: з 270% у 2023 році до 490% у 2025 році. Така динаміка є негативною, оскільки свідчить про зростання боргового навантаження відносно генерованого грошового потоку. Це може бути наслідком зниження операційної ефективності, що було виявлено у попередньому підрозділі.

Позитивною тенденцією є зростання коефіцієнта покриття необоротних активів власним капіталом – з 129,4% до 171,2%, що свідчить про посилення фінансової стійкості підприємства та наявність власних ресурсів для фінансування довгострокових активів. У цілому платоспроможність підприємства можна оцінити як задовільну, однак зростання боргового навантаження створює потенційні ризики у довгостроковій перспективі.

Далі проаналізуємо показники прибутковості (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Показники прибутковості підприємства
ПрАТ «Харківський плитковий завод» за 2023-2025 роки.

Показник, %	Роки			Відносне відхилення, %	
	2023	2024	2025	2023-2024	2024-2025
Рентабельність активів (ROA)	5,9	3,6	3,4	-38,98	-6
Рентабельність власного капіталу	11,9	6,6	6,2	-44,54	-6
Рентабельність оборотних активів (RCA)	10,2	5,7	5	-44,12	-12
Чиста маржа (NPM)	8,5	6,3	6	-25,88	-5
Рентабельність загальних активів (ROTA)	7,8	4,6	4,3	-41,03	-7
Валова рентабельність собівартості	48,1	35,8	33,6	-25,57	-6
Рентабельність операційних витрат	190,9	140,4	134,2	-26,45	-4
Чиста рентабельність витрат	18,9	9,1	8,7	-51,85	-4

Джерело: [25]

Найбільш суттєві зміни спостерігаються у показниках прибутковості, що безпосередньо пов'язано з ефективністю формування асортиментної структури продукції. Рентабельність активів (ROA) знизилась з 5,9% у 2023 році до 3,4% у 2025 році, що свідчить про зменшення ефективності використання ресурсів підприємства. Аналогічна тенденція спостерігається і щодо рентабельності власного капіталу, яка зменшилась майже вдвічі – з 11,9% до 6,2%.

Особливо показовим є зниження чистої маржі (NPM) з 8,5% до 6%, що відображає погіршення здатності підприємства генерувати прибуток з кожної гривні доходу. Це може бути наслідком як зростання витрат, так і змін у структурі реалізованої продукції.

Валова рентабельність собівартості також демонструє спад – з 48,1% до 33,6%, що прямо вказує на зниження ефективності основної діяльності. Це підтверджує припущення про збільшення частки менш прибуткових товарних позицій у загальному асортименті. Подібна тенденція спостерігається і щодо рентабельності операційних витрат, яка знизилась з 190,9% до 134,2%.

Загалом, всі ключові показники прибутковості мають негативну динаміку, що свідчить про системне погіршення фінансових результатів підприємства. Незважаючи на відносно стабільні показники ліквідності та платоспроможності, саме зниження прибутковості є основною проблемою, яка потребує управлінського

втручання.

Аналіз фінансових показників дозволяє зробити висновок про те, що ключовим чинником зниження ефективності є не лише зростання витрат, а й недосконала асортиментна структура продукції. Зменшення рентабельності при збереженні значних обсягів діяльності свідчить про необхідність перегляду підходів до формування асортименту з орієнтацією на підвищення частки високорентабельної продукції та оптимізацію витрат по окремих товарних групах.

2.2 Аналіз асортименту продукції підприємства ПрАТ «Харківський плитковий завод»

Асортимент продукції ПрАТ «Харківський плитковий завод» характеризується високим рівнем різноманітності та орієнтацією на задоволення широкого спектра споживчих потреб як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках. Підприємство формує комплексну товарну пропозицію, що охоплює різні сегменти ринку керамічної продукції, забезпечуючи при цьому поєднання функціональних, естетичних та цінових характеристик продукції. Такий підхід свідчить про прагнення підприємства не лише підтримувати конкурентні позиції, але й активно реагувати на зміну ринкових тенденцій.

Станом на досліджуваний період асортимент підприємства налічує понад 100 колекцій, що в сукупності формують більше 300 видів плитки, що є свідченням значної глибини та насиченості асортиментної структури [26]. Такий масштаб асортименту дозволяє підприємству забезпечувати широкий вибір продукції для різних категорій споживачів, однак водночас створює передумови для ускладнення управління асортиментом та потребує застосування ефективних інструментів його оптимізації.

З позиції товарної структури продукція підприємства поділяється на дві основні категорії: плитка для підлоги та плитка для стін. У сегменті підлогової

плитки представлено значну кількість колекцій, зокрема такі як SPACE STONE, KRONEWALD, ALPINA WOOD, BAKER STREET, EASYGREY WOOD, AREA CEMENT, HOME WOOD, FORESTINA, CORSO, LOFTY, MURETTO, FORTE, BOSCO, MARRAKESH та інші. У свою чергу, асортимент настінної плитки включає колекції METROTILES, CONSTANTA, LAZURRO, COMO, ALESSANDRO, GARDA, TREVISO та інші, загальна кількість яких перевищує 60 позицій [26]. Такий поділ дозволяє підприємству охоплювати як функціональні потреби споживачів, так і забезпечувати комплексні дизайнерські рішення для інтер'єрів.

Важливою характеристикою асортименту є його орієнтація на різні сфери використання продукції. Плитка підприємства призначена як для внутрішнього, так і для зовнішнього оздоблення, що значно розширює потенційні ринки збуту. Зокрема, продукція використовується для оформлення ванних кімнат, кухонь, віталень, офісних приміщень, ресторанів, коридорів, терас, фасадів будівель, сходів та цокольних частин споруд [26]. Така універсальність свідчить про високий рівень адаптивності асортименту до різних умов експлуатації та вимог споживачів.

З точки зору дизайну асортимент підприємства характеризується значною варіативністю стилістичних рішень. У виробництві застосовуються різноманітні дизайнерські концепції, серед яких імітація природних матеріалів (дерево, камінь, мармур, граніт, онікс), сучасні індустріальні мотиви (бетон, цегла, терраццо), декоративні рішення (мозаїка, печворк, хвиля), а також універсальні варіанти типу моноколор або геометричні орнаменти [26]. Така різноманітність дозволяє підприємству орієнтуватися на різні споживчі сегменти та підтримувати актуальність асортименту відповідно до сучасних дизайнерських тенденцій.

Не менш важливою складовою асортиментної політики є різноманіття типів поверхні продукції. Підприємство пропонує плитку з глянцевою, матовою, сатиновою, рельєфною поверхнею, а також із застосуванням технології матового карвінгу [26]. Це дозволяє враховувати як естетичні вподобання споживачів, так і функціональні вимоги до експлуатаційних характеристик продукції, зокрема рівень зносостійкості та протиковзкі властивості.

Асортимент продукції також диференціюється за матеріалом виготовлення, що включає керамічну плитку та керамограніт [26]. Використання різних матеріалів забезпечує можливість задоволення як базових потреб масового споживача, так і більш вимогливих сегментів ринку, де ключову роль відіграють показники міцності, довговічності та стійкості до зовнішніх впливів.

Окремої уваги заслуговує варіативність розмірного ряду продукції. Підприємство пропонує плитку у широкому діапазоні форматів – від компактних розмірів (приблизно 75×300 мм) до великоформатних рішень (до 1200×600 мм), що відповідає сучасним тенденціям у сфері дизайну інтер'єру та архітектури. Це дозволяє використовувати продукцію підприємства як у стандартних, так і в індивідуалізованих проєктах.

Таким чином, асортимент ПрАТ «Харківський плитковий завод» характеризується високим рівнем широти, глибини та насиченості, що формує значні конкурентні переваги підприємства на ринку. Водночас надмірна кількість асортиментних позицій може ускладнювати процес управління та призводити до зниження ефективності окремих товарних груп. У цьому контексті виникає необхідність подальшого аналітичного дослідження структури асортименту та його впливу на фінансові результати підприємства, що буде розглянуто у наступних підрозділах.

Формування ефективної асортиментної політики підприємства неможливе без детального аналізу структури реалізації продукції та її змін у динаміці. Дослідження обсягів відвантаженої продукції ПрАТ «Харківський плитковий завод» за 2023–2025 рр. дозволяє виявити ключові тенденції розвитку асортименту, визначити найбільш вагомі товарні позиції та оцінити їх вплив на загальний фінансовий результат підприємства.

Узагальнені дані щодо обсягів відвантаження продукції в розрізі основних колекцій наведені у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Динаміка обсягів відвантаженої продукції
ПрАТ «Харківський плитковий завод» за 2023–2025 рр.

Тип	Колекція	Кількість відвантаженої продукції без ПДВ, тис. грн			Відносне відхилення, %	
		2023	2024	2025	2023-2024	2024-2025
ПІДЛОГА	ALPINA WOOD	100 147	123 037	54 173	22,86	-55.97
	BAKER STREET	104 274	75 765	102 419	-27,34	35.18
	AREA CEMENT	54 169	65 712	34 533	21,31	-47.45
	FORESTINA	117 779	42 952	16 816	-63,53	-60.85
	CORSO	336 723	211 892	27 106	-37,07	-87.21
	LOFTY	141 702	142 893	36 179	0,84	-74.68
	MURETTO	41 035	31 250	31 668	-23,85	1.34
	MARRAKESH	2 105	811	914	-61,47	12.70
	SPACE STONE	-	80 147	370 011	-	361.67
	EASYGREY WOOD	-	48 942	21 729	-	-55.60
	KRONEWALD	-	-	196 797	-	-
	HOME WOOD	-	-	68 888	-	-
	FORTE	-	-	14 000	-	-
	BOSCO	-	-	18 854	-	-
Загалом		897 936	823 401	994 087	-8.30	20,73
СТІНА	CONSTANTA	317 966	189 675	119 997	-40,35	-36.74
	LAZURRO	322 083	244 393	196 714	-24,12	-19.51
	COMO	19 046	28 255	21 243	48,35	-24.82
	METROTILES	23 131	23 546	25 039	1,79	6.34
	TREVISIO	3 745	64	18	-98,29	-71.88
	ALESSANDRO	-	-	1 327	-	-
	GARDA	-	-	233	-	-
Загалом		685 971	485 935	364 569	-29.16	-24,98
Загальний Підсумок		1 583 906	1 309 335	1 358 657	-17.34	3,77

Джерело: складено на основі даних, наданих підприємством.

Аналізуючи загальні обсяги реалізації, можна відзначити, що у 2024 році відбулося суттєве зниження обсягів відвантаження продукції порівняно з 2023 роком (на 17,34 %), що свідчить про негативний вплив зовнішніх та внутрішніх факторів на діяльність підприємства. У 2025 році спостерігається часткове відновлення, однак приріст становить лише 3,77 %, що не компенсує попереднє падіння.

Розподіл обсягів реалізації за основними товарними групами свідчить про зміну пріоритетів у структурі асортименту. Зокрема, продукція для підлоги

демонструє позитивну динаміку: її частка у загальному обсязі відвантаження зросла з 56,69 % у 2023 році до 73,17 % у 2025 році. Водночас частка настінної плитки суттєво скоротилася – з 43,31 % до 26,83 %, що свідчить про зміщення акцентів у виробництві та реалізації продукції.

Таблиця 2.8 – Структура відвантаженої продукції за типами (підлога/стіна) у 2023–2025 рр.

Тип	Частка в загальній кількості відвантаженої продукції, %			Відносне відхилення, %	
	2023	2024	2025	2023-2024	2024-2025
ПІДЛОГА	56,69	62,89	73,17	10,93	16,35
СТІНА	43,31	37,11	26,83	-14,31	-27,70

Джерело: складено на основі даних, наданих підприємством.

Зміна співвідношення між підлоговою та настінною плиткою може бути обумовлена як зміною попиту на ринку, так і внутрішніми управлінськими рішеннями щодо оптимізації асортименту. При цьому концентрація на одному сегменті продукції може як підвищувати ефективність виробництва, так і збільшувати ризики, пов'язані з коливаннями попиту.

Більш детальний аналіз структури реалізації у межах кожної товарної групи дозволяє виявити нерівномірність розподілу обсягів продажу між окремими колекціями. Дані щодо частки кожної колекції у загальному обсязі реалізації наведені у наступній таблиці (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Структура відвантаженої продукції за колекціями у 2023–2025 рр.

Колекція	Частка в загальній кількості відвантаженої продукції, %			Відносне відхилення, %	
	2023	2024	2025	2023-2024	2024-2025
1	2	3	4	5	6
ALPINA WOOD	11,15	14,94	5,45	33,98	-63,53
BAKER STREET	11,61	9,20	10,30	-20,76	11,97
AREA CEMENT	6,03	7,98	3,47	32,29	-56,47
FORESTINA	13,12	5,22	1,69	-60,23	-67,57
CORSO	37,50	25,73	2,73	-31,38	-89,40
LOFTY	15,78	17,35	3,64	9,97	-79,03
MURETTO	4,57	3,80	3,19	-16,95	-16,06

Закінчення таблиці 2.9

1	2	3	4	5	6
MARRAKESH	0,23	0,10	0,09	-57,99	-6,65
SPACE STONE	-	9,73	37,22	-	282,40
EASYGREY WOOD	-	5,94	2,19	-	-63,23
KRONEWALD	-	-	19,80	-	-
HOME WOOD	-	-	6,93	-	-
FORTE	-	-	1,41	-	-
BOSCO	-	-	1,90	-	-
CONSTANTA	46,35	39,03	32,91	-15,79	-15,67
LAZURRO	46,95	50,29	53,96	7,11	7,29
COMO	2,78	5,81	5,83	109,42	0,21
METROTILES	3,37	4,85	6,87	43,70	41,74
TREVISO	0,55	0,01	0,00	-97,59	-62,51
ALESSANDRO	-	-	0,36	-	-
GARDA	-	-	0,06	-	-

Джерело: складено на основі даних, наданих підприємством.

У сегменті підлогової плитки у 2023 році домінуючі позиції займали колекції CORSO (37,5 %), LOFTY (15,78 %), FORESTINA (13,12 %) та BAKER STREET (11,61 %). Така структура свідчить про високу концентрацію продажів у межах обмеженої кількості товарних позицій. Проте вже у 2024 році спостерігається суттєве зниження частки окремих ключових колекцій, зокрема CORSO (до 25,73 %) та FORESTINA (до 5,22 %), що свідчить про втрату ними ринкових позицій.

У 2025 році відбувається кардинальна трансформація структури асортименту. Зокрема, нова колекція SPACE STONE формує найбільшу частку реалізації (37,22 %), що свідчить про успішне виведення нового продукту на ринок. Також вагому частку займають нові колекції KRONEWALD (19,80 %) та HOME WOOD (6,93 %). Водночас раніше домінуючі колекції, такі як CORSO, LOFTY та FORESTINA, втрачають свої позиції, їх частка знижується до мінімальних значень.

У сегменті настінної плитки структура є більш стабільною, хоча також демонструє тенденцію до концентрації. Упродовж досліджуваного періоду основну частку реалізації формують дві колекції – LAZURRO та CONSTANTA. При цьому частка LAZURRO зростає з 46,95 % у 2023 році до 53,96 % у 2025 році, тоді як

частка CONSTANTА поступово знижується (з 46,35 % до 32,91 %). Це свідчить про зміщення попиту в межах існуючого асортименту, а також про недостатню диверсифікацію даного сегмента.

Важливою тенденцією є також поява нових колекцій, таких як ALESSANDRO та GARDA, які у 2025 році займають незначну частку у загальному обсязі реалізації. Це може свідчити про початковий етап їх життєвого циклу, однак потребує подальшого аналізу їх ефективності та перспектив розвитку.

Загалом проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що асортиментна структура підприємства є динамічною та зазнає суттєвих змін у часі. З одного боку, це свідчить про активну політику оновлення асортименту та адаптацію до ринкових умов. З іншого боку, спостерігається висока концентрація обсягів реалізації у межах окремих товарних позицій, що створює ризики для стабільності фінансових результатів.

З метою виявлення найбільш значущих асортиментних позицій у формуванні обсягів реалізації та, відповідно, прибутковості підприємства, доцільним є застосування АВС-аналізу. Даний метод дозволяє класифікувати продукцію за ступенем її впливу на загальний результат діяльності підприємства, виділивши ключові (група А), середньо значущі (група В) та другорядні (група С) позиції.

Результати проведеного АВС-аналізу асортименту ПрАТ «Харківський плитковий завод» за підсумками 2025 року наведені у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 – АВС-аналіз асортименту продукції ПрАТ «Харківський плитковий завод» за 2025 рік

Колекція	Кількість відвантаженої продукції без ПДВ за 2025 рік, тис. грн	Частка в загальній кількості відвантаженої продукції, %	Зростаючий підсумок, %	Група
1	2	3	4	5
SPACE STONE	370 011	27,234	27,23	А
KRONEWALD	196 797	14,485	41,72	
LAZURRO	196 714	14,479	56,20	
CONSTANTA	119 997	8,832	65,03	
BAKER STREET	102 419	7,538	72,57	
HOME WOOD	68 888	5,070	77,64	

Закінчення таблиці 2.10

1	2	3	4	5
ALPINA WOOD	54 173	3,987	81,62	B
LOFTY	36 179	2,663	84,29	
AREA CEMENT	34 533	2,542	86,83	
MURETTO	31 668	2,331	89,16	
CORSO	27 106	1,995	91,16	
METROTILES	25 039	1,843	93,00	
EASYGREY WOOD	21 729	1,599	94,60	
COMO	21 243	1,564	96,16	C
BOSCO	18 854	1,388	97,55	
FORESTINA	16 816	1,238	98,79	
FORTE	14 000	1,030	99,82	
ALESSANDRO	1 327	0,098	99,91	
MARRAKESH	914	0,067	99,98	
GARDA	233	0,017	99,999	
TREVISO	18	0,001	100	

Джерело: складено на основі даних, наданих підприємством.

Отримані результати свідчать про високий рівень концентрації обсягів реалізації у межах обмеженої кількості товарних позицій. Так, до групи А, яка формує основну частку виручки підприємства (понад 80 %), належать такі колекції, як SPACE STONE, KRONEWALD, LAZURRO, CONSTANTA, BAKER STREET, HOME WOOD та ALPINA WOOD. Зокрема, лише одна колекція SPACE STONE забезпечує понад 27 % загального обсягу відвантаженої продукції, що свідчить про її домінуюче положення у структурі асортименту.

Сукупно перші сім позицій формують понад 80 % обсягу реалізації, що повністю відповідає класичному принципу Парето, згідно з яким незначна частка асортименту забезпечує основний фінансовий результат. Це свідчить про те, що саме ці товарні позиції є ключовими з точки зору формування прибутковості підприємства та повинні перебувати у центрі управлінської уваги.

Група В включає продукцію, яка має середній рівень впливу на результати діяльності підприємства та формує приблизно 15 % загального обсягу реалізації. До неї належать колекції LOFTY, AREA CEMENT, MURETTO, CORSO, METROTILES та EASYGREY WOOD. Незважаючи на відносно невисоку частку кожної окремої позиції, сукупно ці товари забезпечують стабільність асортименту

та можуть виступати резервом для подальшого зростання.

Особливу увагу привертає група С, до якої належать численні асортиментні позиції з мінімальним рівнем реалізації. До цієї групи входять такі колекції, як COMO, BOSCO, FORESTINA, FORTE, ALESSANDRO, MARRAKESH, GARDA та TREVISO. Сукупна частка цих товарів є незначною (менше 5 %), що свідчить про їх низьку ефективність у формуванні доходів підприємства.

Наявність значної кількості позицій у групі С може свідчити про перевантаження асортименту та нераціональне використання виробничих і збутових ресурсів. Утримання таких товарів у виробничій програмі може призводити до зростання витрат, ускладнення логістичних процесів та зниження загальної ефективності діяльності підприємства.

Водночас варто зазначити, що не всі позиції групи С повинні бути автоматично виключені з асортименту. Частина з них може перебувати на початкових стадіях життєвого циклу або виконувати допоміжну функцію, наприклад, доповнювати основні колекції чи формувати комплексні дизайнерські рішення. Тому рішення щодо їх подальшої долі повинно прийматися з урахуванням стратегічних цілей підприємства.

Загалом результати АВС-аналізу дозволяють зробити висновок, що асортиментна структура підприємства є нерівномірною, з чітко вираженою концентрацією реалізації у межах обмеженої кількості товарних позицій. Це створює як можливості для підвищення ефективності управління ключовими продуктами, так і ризики, пов'язані з залежністю підприємства від окремих колекцій.

З метою поглибленого дослідження асортиментної структури продукції та визначення стратегічних пріоритетів її розвитку доцільним є використання матриці Бостонської консалтингової групи (BCG). Даний інструмент дозволяє оцінити асортимент не лише з позиції поточного внеску у формування доходу, але й з урахуванням динаміки розвитку окремих товарних позицій, їх конкурентної сили та перспектив зростання.

В основу BCG-аналізу покладено співвідношення двох ключових параметрів

– темпів зростання продажів та відносної частки ринку. Відповідно до цих критеріїв усі асортиментні позиції поділяються на чотири групи: «зірки», «дійні корови», «знаки питання» та «собаки», кожна з яких має власні особливості розвитку та потребує специфічного управлінського підходу [27].

Результати проведеного аналізу асортименту ПрАТ «Харківський плитковий завод» за 2025 рік наведені у таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 – Результати BCG-аналізу асортименту продукції ПрАТ «Харківський плитковий завод»

Тип	Колекція	Частка відвантаженої продукції за 2025 рік	Відносна частка відвантаженої продукції за 2025 рік	Темп зростання	Категорія
ПІДЛОГА	ALPINA WOOD	3,99	0,146	0.440	Собаки
	BAKER STREET	7,54	0,277	1.352	Собаки
	AREA CEMENT	2,54	0,093	0.526	Зірки
	FORESTINA	1,24	0,045	0.392	Собаки
	CORSO	2,00	0,073	0.128	Собаки
	LOFTY	2,66	0,098	0.253	Дійні корови
	MURETTO	2,33	0,086	1.013	Зірки
	MARRAKESH	0,07	0,002	1.127	Знаки питання
	SPACE STONE	27,23	1	4.617	Зірки
	EASYGREY WOOD	1,60	0,059	0.444	Собаки
	KRONEWALD	14,48	0,532	1	Дійні корови
	HOME WOOD	5,07	0,186	1	Собаки
	FORTE	1,03	0,038	1	Знаки питання
	BOSCO	1,39	0,051	1	Собаки
СТІНА	CONSTANTA	8,83	0,324	0.633	Дійні корови
	LAZURRO	14,48	0,532	0.805	Дійні корови
	COMO	1,56	0,057	0.752	Дійні корови
	METROTILES	1,84	0,068	1.063	Знаки питання
	TREVISO	0,00	0,000	0.281	Собаки
	ALESSANDRO	0,10	0,004	1	Знаки питання
	GARDA	0,02	0,001	1	Собаки
Загальний Підсумок		100	-	1,038	-

Джерело: складено на основі даних, наданих підприємством.

Для наочності позиціонування асортиментних груп доцільно використати графічну інтерпретацію матриці BCG (Додаток А). Проведений аналіз свідчить про неоднорідність асортиментного портфеля підприємства та наявність чітко виражених стратегічних груп продукції.

До категорії «зірок» віднесено колекції SPACE STONE, AREA CEMENT та MURETTO. Найбільш показовим є приклад SPACE STONE, яка одночасно характеризується високою часткою у загальному обсязі реалізації (понад 27 %) та значними темпами зростання (понад 4,6 рази). Це свідчить про її високий ринковий потенціал та стратегічну значущість для підприємства. Такі продукти, як правило, потребують активної підтримки та інвестування з метою закріплення їх позицій на ринку та подальшого зростання [27].

Група «дійних корів» представлена такими колекціями, як KRONEWALD, LOFTY, CONSTANTA, LAZURRO та COMO. Ці продукти характеризуються стабільними обсягами реалізації та значною часткою у структурі продажів, проте демонструють відносно низькі темпи зростання. Саме ця група формує основний грошовий потік підприємства та забезпечує фінансову основу для розвитку інших напрямів діяльності. Зокрема, колекції LAZURRO та KRONEWALD мають вагомую частку в обсягах реалізації, що підтверджує їх ключову роль у формуванні прибутковості.

Окрему увагу слід приділити категорії «знаки питання», до якої належать колекції MARRAKESH, FORTE, METROTILES та ALESSANDRO. Дані продукти характеризуються низькою відносною часткою, але мають потенціал зростання. Їх подальша доля залежить від управлінських рішень підприємства – або активного інвестування з метою перетворення на «зірки», або поступового виведення з асортименту у разі відсутності перспектив розвитку [27].

Найбільш чисельною є група «собак», до якої віднесено значну частину асортименту, зокрема такі колекції, як ALPINA WOOD, BAKER STREET, FORESTINA, CORSO, EASYGREY WOOD, HOME WOOD, BOSCO, TREVISO та GARDA. Дані продукти характеризуються низькими обсягами реалізації та слабкими позиціями на ринку. Вони або перебувають на завершальних стадіях життєвого циклу, або не змогли забезпечити достатній рівень конкурентоспроможності. Наявність значної кількості таких позицій у портфелі може негативно впливати на ефективність управління асортиментом та знижувати загальну прибутковість підприємства.

Аналіз структури асортименту за матрицею BCG дозволяє зробити важливі висновки щодо його збалансованості. З одного боку, підприємство має достатню кількість «дійних корів», які забезпечують стабільний грошовий потік, а також наявні перспективні «зірки», що формують потенціал майбутнього зростання. З іншого боку, значна частка продукції належить до категорії «собак», що свідчить про наявність резервів оптимізації асортиментної структури.

З позиції підвищення прибутковості підприємства доцільним є перегляд підходів до управління асортиментом, зокрема шляхом скорочення неефективних позицій, концентрації ресурсів на розвитку «зірок» та підтримки стабільності «дійних корів». Водночас «знаки питання» потребують детального аналізу з метою визначення доцільності їх подальшого розвитку.

Таким чином, результати BCG-аналізу підтверджують наявність структурних дисбалансів в асортименті підприємства, що обумовлює необхідність його оптимізації. Отримані висновки є основою для формування практичних рекомендацій у третьому розділі дипломної роботи, спрямованих на підвищення ефективності асортиментної політики та зростання прибутковості ПрАТ «Харківський плитковий завод».

2.3 Аналіз зовнішнього середовища підприємства ПрАТ «Харківський плитковий завод»

Функціонування ПрАТ «Харківський плитковий завод» відбувається в умовах складного та динамічного зовнішнього середовища, яке суттєво впливає як на загальні результати діяльності підприємства, так і на формування та ефективність його асортиментної політики. Для системного дослідження ключових факторів впливу доцільно використати PEST-аналіз, який дозволяє оцінити політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та правові аспекти функціонування підприємства. Результати проведеного PEST-аналізу із

урахуванням експертного оцінювання наведені у таблиці.

Таблиця 2.12 – Результати PEST-аналізу зовнішнього середовища
ПрАТ «Харківський плитковий завод»

Опис фактору	Вплив рівень	Експертна оцінка				Середня оцінка	Оцінка з урах.ваги * 100
		1	2	3	4		
Політичні							
2. Майбутні зміни в законодавстві	3	3	4	5	3	3,75	28,85
4. Експортні та імпорتنі регулювання	2	4	4	4	4	4	20,51
3. Фінансування, гранти та ініціативи	1	1	4	3	3	2,75	7,05
1. Державне регулювання конкуренції	1	2	2	3	3	2,5	6,41
Економічні							
2. Інфляція	3	5	5	5	5	5	38,46
3. Основні зовнішні витрати (зростання цін на енергоносії)	3	4	5	5	4	4,5	34,62
1. Економічна ситуація та тенденції	3	5	4	3	5	4,25	32,69
4. Специфіка виробництва	2	3	3	2	4	3	15,38
5. Платоспроможний попит	1	4	4	3	4	3,75	9,62
Соціальні							
1. Мода і зразки для наслідування	3	4	3	5	5	4,25	32,69
2. Демографічна структура населення	2	3	3	2	2	2,5	12,82
3. Рівень урбанізації та внутрішня міграція	2	2	3	1	3	2,25	11,54
4. Зміна споживчих пріоритетів у воєнний період	1	1	1	2	3	1,75	4,49
Технологічні							
1. Фінансування досліджень	3	3	3	3	3	3	23,08
2. Зміна і адаптація нових технологій	3	2	3	2	3	2,5	19,23
4. Енергоефективність обладнання	2	4	3	4	4	3,75	19,23
5. Швидкість оновлення обладнання в галузі	2	3	3	2	4	3	15,38
3. Виробнича місткість	2	2	1	1	1	1,25	6,41
Сума	39	55	58	55	63	57,75	338

Джерело: складено на основі [28–39]

Аналіз політичних факторів свідчить про їх помірний, але водночас системний вплив на діяльність підприємства. Одним із ключових аспектів є зміни у законодавстві, що регулює виробництво будівельних матеріалів. Оскільки керамічна плитка належить до продукції, що підлягає обов'язковій сертифікації, підприємство змушене нести додаткові витрати на підтвердження відповідності новим технічним вимогам, включаючи лабораторні випробування та оформлення

документації [29]. Водночас важливим фактором є державне регулювання конкуренції, особливо в контексті участі у публічних закупівлях, де порушення антимонопольного законодавства може призвести до значних фінансових санкцій [28].

Окрему роль відіграє державна підтримка через грантові програми та фінансування відбудови. Хоча такі ресурси не спрямовуються безпосередньо виробникам плитки, вони опосередковано стимулюють попит через активізацію будівельної галузі. Разом з тим, нерівномірність доступу до таких програм може формувати додаткові конкурентні ризики [30]. Також важливим є вплив експортно-імпортного регулювання: лібералізація імпорту здатна посилити конкуренцію з боку іноземних виробників, що тисне на внутрішній ринок [31].

Економічні фактори мають найбільш вагомий вплив на діяльність підприємства, що підтверджується найвищими значеннями оцінок. Виробництво плитки тісно пов'язане з загальноекономічною ситуацією: зростання ВВП стимулює будівництво та ремонти, тоді як економічний спад призводить до різкого скорочення попиту [32]. Одним із найсуттєвіших факторів є інфляція, яка зумовлює підвищення вартості сировини, енергоносіїв і робочої сили, що безпосередньо впливає на собівартість продукції [33].

Зростання зовнішніх витрат, зокрема енергетичних, є критичним для підприємства, враховуючи енергоємність виробництва. Керамічна галузь характеризується високою часткою постійних витрат, що робить підприємство вразливим до коливань попиту та завантаження виробничих потужностей [35]. Додатковим стримуючим фактором виступає платоспроможний попит: у періоди економічної нестабільності споживачі схильні відкладати витрати на ремонт, що негативно впливає на обсяги реалізації [36].

Соціальні фактори формують структуру попиту та визначають вимоги до асортименту продукції. Одним із ключових чинників є мода та дизайнерські тренди. Зростання популярності натуральних текстур, великих форматів і сучасних стилістичних рішень змушує підприємство постійно оновлювати асортимент, інакше воно ризикує втратити частину споживачів [С.1]. Демографічні зміни,

зокрема скорочення населення та його старіння, негативно впливають на темпи житлового будівництва, що обмежує первинний попит на плитку [37].

Важливим є також фактор внутрішньої міграції, який після 2022 року суттєво змінив географію попиту. Концентрація населення у певних регіонах сприяє формуванню локальних ринків з підвищеним попитом на будівельні матеріали [38]. Водночас зміна споживчих пріоритетів у воєнний період, орієнтація на базові потреби та безпеку призводить до зниження витрат на оздоблення житла, що безпосередньо впливає на структуру попиту.

Технологічні фактори мають стратегічне значення для довгострокової конкурентоспроможності підприємства. Сучасне керамічне виробництво характеризується високим рівнем автоматизації та впровадженням інноваційних рішень, таких як цифровий друк та енергоефективні печі. Водночас відсутність активних інвестицій у модернізацію обладнання створює ризик технологічного відставання підприємства від конкурентів [39].

Особливої уваги потребує питання енергоефективності. Використання застарілого обладнання призводить до підвищення собівартості продукції, що знижує її цінову конкурентоспроможність. Крім того, обмеження виробничої місткості або її неефективне використання може призвести як до втрати потенційного попиту, так і до зростання питомих витрат [39]. Висока швидкість технологічних змін у галузі також означає швидке моральне старіння обладнання, що потребує постійного оновлення виробничої бази.

Узагальнюючи результати проведеного PEST-аналізу, можна зробити висновок, що найбільш суттєвий вплив на діяльність ПрАТ «Харківський плитковий завод» мають економічні та соціальні фактори, які визначають обсяги та структуру попиту на продукцію. Водночас технологічні фактори формують довгострокову конкурентоспроможність підприємства, а політичні та правові – створюють як можливості, так і обмеження для його розвитку.

Особливо важливим є те, що більшість зовнішніх факторів прямо або опосередковано впливають на асортиментну політику підприємства. Зміни попиту, зростання витрат та посилення конкуренції вимагають від підприємства постійного

перегляду структури асортименту, оптимізації витрат та підвищення гнучкості управління продукцією. Це підтверджує доцільність подальшого пошуку напрямів оптимізації асортиментної структури з метою підвищення прибутковості підприємства.

Аналіз конкурентного середовища доцільно розпочати з визначення ключових гравців ринку. Згідно з даними платформи YouControl, у 2025 році найбільші обсяги виручки серед виробників керамічної плитки в Україні продемонстрували ПрАТ «Харківський плитковий завод» (1 357 464 тис. грн), ТОВ «Інтеркерама» (999 698 тис. грн) та ТОВ «АТЕМ ГРУП» (953 058 тис. грн). Водночас наступний за ними конкурент – ТОВ «Механічний завод “Сонет”» – отримав лише 56 995,7 тис. грн виручки, що більш ніж у 16 разів менше, ніж у лідера ринку [46]. Така суттєва різниця свідчить про високу концентрацію ринку та дозволяє обґрунтовано визначити саме ці три підприємства як основних конкурентів ПрАТ «Харківський плитковий завод».

З метою комплексної оцінки конкурентних позицій доцільно здійснити порівняння підприємств за ключовими економічними, виробничими та асортиментними показниками (табл. 2.13).

Таблиця 2.13 – Порівняльна характеристика основних конкурентів ПрАТ «Харківський плитковий завод» у 2025 році

Показник, 2025 рік	Підприємство		
	Харківський плитковий завод	Інтеркерама	АТЕМ
Повних років на ринку	31	5	9
Кількість працівників, чол.	472	377	360
Чистий фінансовий результат, тис. грн	81 294	-522 954	8 639
Чиста маржа, %	6	-52,3	0,9
Частка ринку, %	18,81	13,85	13,2
Місце на ринку	1	2	3
Кількість колекцій плитки	103	131	341
Кількість видів плитки	323	410	350+
Максимальні потужності, млн. кв.м./рік	24	16	22

Джерело: складено на основі [23, 25, 26, 40–45]

Порівняння основних конкурентів дозволяє зробити ряд важливих висновків

щодо позиціонування ПрАТ «Харківський плитковий завод» на ринку. Насамперед, підприємство є лідером за часткою ринку, яка у 2025 році становила 18,81 %, що забезпечує йому перше місце серед виробників керамічної плитки в Україні. Найближчі конкуренти – ТОВ «Інтеркерама» та ТОВ «АТЕМ ГРУП» – займають друге та третє місця відповідно, поступаючись за цим показником [23, 25, 26, 40–45].

Важливою конкурентною перевагою підприємства є також його тривалий досвід роботи на ринку. ПрАТ «Харківський плитковий завод» функціонує понад 30 років, тоді як основні конкуренти мають значно менший період діяльності – 5 та 9 років відповідно. Така тривалість присутності на ринку забезпечує підприємству сформовану репутацію, стабільні канали збуту та високий рівень довіри споживачів.

З позиції фінансових результатів підприємство також демонструє більш стабільні показники. Чистий фінансовий результат ПрАТ «Харківський плитковий завод» у 2025 році становив 81 294 тис. грн при чистій маржі 6 %, що свідчить про достатній рівень прибутковості діяльності. Водночас ТОВ «Інтеркерама» отримало значний збиток у розмірі 522 954 тис. грн, що зумовило від’ємне значення чистої маржі (-52,3 %). ТОВ «АТЕМ ГРУП», у свою чергу, працює з мінімальним рівнем прибутковості (0,9 %), що свідчить про обмежені фінансові можливості для розвитку [23, 25, 26, 40–45].

Однак, незважаючи на лідерство за фінансовими показниками, ПрАТ «Харківський плитковий завод» поступається конкурентам за широтою асортименту. Зокрема, підприємство пропонує 103 колекції плитки, тоді як ТОВ «Інтеркерама» має 131 колекцію, а ТОВ «АТЕМ ГРУП» – понад 300. Аналогічна ситуація спостерігається і за кількістю видів продукції: 323 у ХПЗ проти 410 та понад 350 у конкурентів відповідно [23, 25, 26, 40–45].

Це свідчить про те, що конкуренти реалізують стратегію більш глибокої диференціації асортименту, орієнтуючись на ширше охоплення споживчих сегментів. Водночас асортиментна політика ХПЗ є більш концентрованою, що, з одного боку, дозволяє ефективніше управляти витратами, але з іншого – може

обмежувати можливості залучення нових клієнтів.

З точки зору виробничих потужностей ПрАТ «Харківський плитковий завод» має найвищий показник – 24 млн кв. м продукції на рік, що перевищує аналогічні можливості конкурентів (16 млн кв. м у ТОВ «Інтеркерама» та 22 млн кв. м у ТОВ «АТЕМ ГРУП») [23, 25, 26, 40–45]. Це створює передумови для нарощування обсягів виробництва та реалізації за умови ефективного використання потужностей.

Кількість працівників на підприємствах є відносно співставною, що свідчить про близький масштаб операційної діяльності. Проте поєднання більш високих виробничих потужностей і кращих фінансових результатів дозволяє зробити висновок про вищу ефективність використання ресурсів на ПрАТ «Харківський плитковий завод».

Узагальнюючи результати порівняльного аналізу, можна зазначити, що ПрАТ «Харківський плитковий завод» займає провідну позицію на ринку завдяки поєднанню таких факторів, як висока частка ринку, стабільна прибутковість, значні виробничі потужності та тривалий досвід діяльності. Водночас слабкою стороною підприємства є відносно менша широта та глибина асортименту порівняно з основними конкурентами.

Для узагальнення позицій ПрАТ «Харківський плитковий завод» у конкурентному середовищі доцільно використати інтегральний підхід, що базується на побудові багатокутника конкурентоспроможності (табл. 2.14). Такий підхід дозволяє комплексно оцінити сильні та слабкі сторони підприємства порівняно з основними конкурентами за сукупністю ключових критеріїв, що формують його ринкову позицію.

В основу оцінювання покладено систему показників, які охоплюють виробничі, технологічні, ринкові та організаційні аспекти діяльності підприємства. Кожному показнику надано вагу (ранг), що відображає його значущість у формуванні конкурентоспроможності, а також здійснено бальну оцінку для кожного підприємства. Інтегральний показник конкурентоспроможності визначається як зважена сума оцінок за всіма критеріями.

Таблиця 2.14 – Оцінка конкурентоспроможності підприємств на основі багатокритеріального конкурентоспроможності

Показники конкурентоспроможності (критерії оцінки)	Ранг	Бальна оцінка			Конкурентоспроможність послуг (КСП)		
		ХПЗ	Intercerama	Атем	ХПЗ	Intercerama	Атем
1. Виробничі потужності та обсяги випуску	17	10	8	7	170	136	119
2. Забезпеченість власною сировинною базою	29	10	5	6	290	145	174
3. Технологічне оснащення та інноваційність	19	9	10	8	171	190	152
4. Асортимент продукції (дизайн, формати)	21	9	10	7	189	210	147
5. Експортний потенціал та географія збуту	23	10	8	6	230	184	138
6. Впізнаваність бренду та репутація	15	10	9	8	150	135	120
7. Цінова політика (конкурентність ціни)	13	8	8	9	104	104	117
8. Розвиток власної дистриб'юторської мережі	25	9	8	7	225	200	175
9. Енергоефективність та гнучкість виробництва	27	8	8	7	216	216	189
10. Якість продукції (відповідність стандартам ЄС)	11	9	9	8	99	99	88
Загалом	200	92	83	73	1 844	1 619	1 419

Джерело: сформовано автором на основі попередніх досліджень

На основі проведених розрахунків встановлено, що інтегральний показник конкурентоспроможності ПрАТ «Харківський плитковий завод» становить 1844, що перевищує відповідні значення для основних конкурентів – ТОВ «Intercerama» (1619) та ТОВ «Атем» (1419). Відповідно, коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства становить 1,14, що свідчить про його перевагу на ринку та підтверджує достатньо високий рівень конкурентних позицій.

Деталізація результатів оцінювання дозволяє визначити ключові конкурентні переваги підприємства. Найбільший внесок у формування конкурентоспроможності забезпечує наявність власної сировинної бази, що отримала максимальну вагу серед усіх показників. Це є суттєвою перевагою, оскільки дозволяє підприємству контролювати якість продукції, знижувати залежність від зовнішніх постачальників та стримувати зростання собівартості

продукції. В умовах нестабільності цін на ресурси така характеристика набуває стратегічного значення.

Високі позиції підприємства також спостерігаються за показниками виробничих потужностей та обсягів випуску, що підтверджує здатність забезпечувати значні обсяги виробництва та оперативно реагувати на зміни попиту. Значний рівень оцінки отримали також такі критерії, як експортний потенціал, впізнаваність бренду та розвиток дистриб'юторської мережі. Це свідчить про сформовану систему збуту та ефективну ринкову присутність підприємства.

Разом з тим аналіз показує, що за окремими напрямками ПрАТ «Харківський плитковий завод» поступається конкурентам. Зокрема, це стосується технологічного оснащення та інноваційності, де підприємство отримало нижчу оцінку порівняно з ТОВ «Intercerama». Це може свідчити про необхідність активізації інвестицій у модернізацію виробництва та впровадження нових технологій, що дозволить знизити витрати та підвищити якість продукції.

Окрему увагу слід приділити показнику асортименту продукції, який також має значну вагу у структурі оцінювання. Хоча підприємство демонструє достатній рівень розвитку асортименту, конкуренти, зокрема ТОВ «Атем», мають ширшу номенклатуру продукції та більшу кількість колекцій. Це створює додаткові конкурентні переваги за рахунок більш повного задоволення потреб різних сегментів ринку.

Певні обмеження також спостерігаються у сфері цінової політики, де оцінки підприємств є відносно близькими. Це свідчить про високий рівень конкуренції за ціною на ринку керамічної плитки та обмежені можливості диференціації за цим критерієм. У таких умовах зростає значення інших факторів, зокрема асортименту, якості та бренду.

З метою наочності отриманих результатів доцільно представити графічну інтерпретацію багатокутника конкурентоспроможності, яка дозволяє візуалізувати співвідношення сильних і слабких сторін підприємства у порівнянні з конкурентами (рис. 2.1).

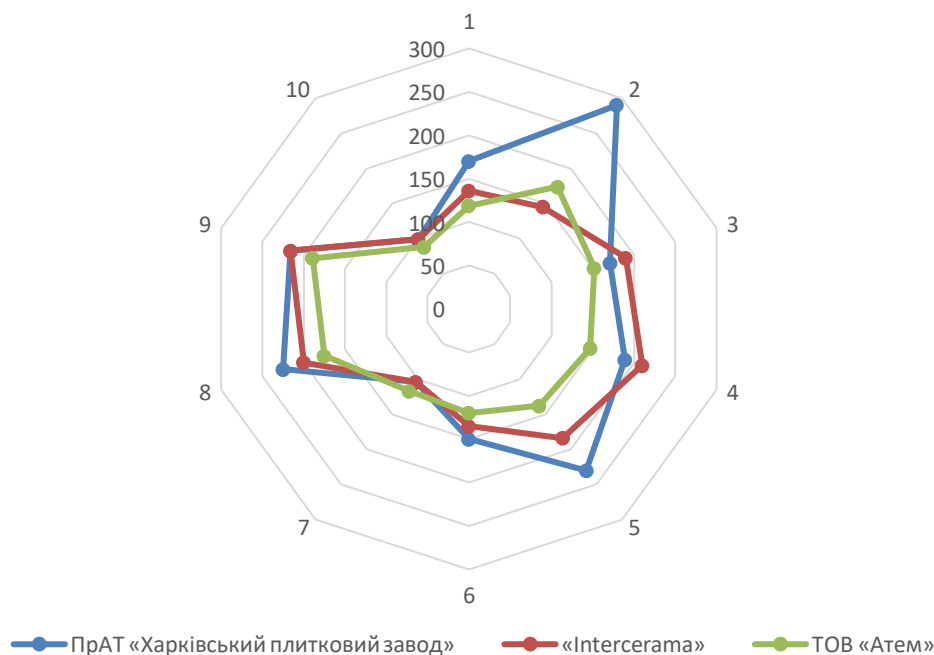


Рисунок 2.1 – Багатокутник конкурентоспроможності ПрАТ «Харківський плитковий завод» та основних конкурентів

Джерело: сформовано автором на основі таблиці 2.14

Узагальнюючи результати проведеного аналізу, можна зробити висновок, що ПрАТ «Харківський плитковий завод» має достатньо сильні конкурентні позиції на ринку, що забезпечуються поєднанням виробничого потенціалу, сировинної незалежності, розвиненої системи збуту та стабільних фінансових результатів. Водночас виявлені слабкі сторони, зокрема у сфері асортиментної політики та технологічного розвитку, можуть стримувати подальше зростання конкурентоспроможності підприємства.

Висновки до розділу 2

У другому розділі було здійснено аналіз діяльності ПрАТ «Харківський плитковий завод» у контексті формування та оптимізації асортименту продукції. Підприємство є одним із провідних виробників керамічної плитки в Україні, має

значний виробничий потенціал, сучасну технологічну базу, власну сировинну базу та утримує перше місце на ринку і субринку протягом 2023–2025 років [22; 23; 25]. Водночас аналіз ринкових позицій показав поступове зниження частки ринку з 25,16% у 2023 році до 18,81% у 2025 році, що свідчить про посилення конкурентного тиску та необхідність удосконалення товарної політики [25].

Фінансово-економічний аналіз засвідчив, що підприємство залишається прибутковим, однак його результативність погіршується. Чистий фінансовий результат знизився зі 135 052 тис. грн у 2023 році до 81 294 тис. грн у 2025 році, а валовий прибуток скоротився з 514 882 тис. грн до 340 999 тис. грн [24]. Показники рентабельності також мають негативну динаміку: чиста маржа зменшилася з 8,5% до 6%, а рентабельність активів – з 5,9% до 3,4% [25]. Це дає підстави стверджувати, що проблема підприємства полягає не лише у зміні обсягів реалізації, а й у зниженні ефективності формування доходу та структури витрат.

Аналіз асортименту показав, що підприємство має широкую товарну пропозицію: понад 100 колекцій і більше 300 видів плитки [26]. Проте структура відвантаженої продукції у 2023–2025 роках зазнала суттєвих змін. Частка підлогової плитки зросла з 56,69% до 73,17%, тоді як частка настінної плитки скоротилася з 43,31% до 26,83%. ABC-аналіз підтвердив високу концентрацію реалізації: основну частину відвантаження формують лише кілька колекцій, зокрема SPACE STONE, KRONEWALD, LAZURRO, CONSTANTA та BAKER STREET. Водночас значна кількість позицій має мінімальний внесок у загальний результат, що вказує на перевантаження асортименту та наявність резервів для його оптимізації.

BCG-аналіз засвідчив неоднорідність асортиментного портфеля. Підприємство має перспективні «зірки», зокрема SPACE STONE, а також стабільні «дійні корови», які формують основний грошовий потік. Разом з тим значна кількість колекцій належить до категорії «собак», що свідчить про наявність низькоефективних позицій, які можуть знижувати загальну прибутковість підприємства. Отже, подальше управління асортиментом має бути спрямоване на підтримку перспективних і стабільних колекцій, перегляд малоефективних позицій

та обґрунтоване оновлення товарного портфеля.

Аналіз зовнішнього середовища показав, що найбільший вплив на діяльність підприємства мають економічні, соціальні та технологічні фактори. Інфляція, зростання цін на енергоносії, зміна платоспроможного попиту та дизайнерських трендів безпосередньо впливають на собівартість, структуру попиту та потребу в оновленні асортименту [28–39]. Порівняння з основними конкурентами засвідчило, що ПрАТ «Харківський плитковий завод» зберігає лідерство за часткою ринку, прибутковістю та виробничими потужностями, проте поступається окремим конкурентам за широтою асортименту [23; 25; 26; 40–46].

Таким чином, результати другого розділу підтверджують наявність ключової управлінської проблеми: підприємство має сильні ринкові та виробничі позиції, але його прибутковість знижується на тлі структурних дисбалансів в асортименті. Це обґрунтовує необхідність розроблення у третьому розділі практичних рекомендацій щодо оптимізації асортименту продукції, зокрема через концентрацію ресурсів на найбільш результативних колекціях, перегляд низькоефективних позицій та підвищення частки продукції з вищим потенціалом прибутковості.

3 НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ПРИБУТКОВОСТІ ПРАТ «ХАРКІВСЬКИЙ ПЛИТКОВИЙ ЗАВОД» НА ОСНОВІ ОПТИМІЗАЦІЇ АСОРТИМЕНТУ ПРОДУКЦІЇ

3.1 Обґрунтування проєкту оптимізації асортименту продукції підприємства

Підприємство ПрАТ «Харківський плитковий завод» володіє значними виробничими потужностями (24 млн кв. м на рік), власним видобутком сировини, високою якістю продукції та є беззаперечним лідером на ринку з часткою 18,81%. Однак фінансові результати демонструють стрімке падіння: чистий прибуток скоротився зі 135 052 тис. грн у 2023 році до 81 294 тис. грн у 2025 році (-39,8%), а валовий прибуток впав із 514 882 тис. грн до 340 999 тис. грн. Показники рентабельності також суттєво погіршуються (чиста маржа знизилася з 8,5% до 6%, валова рентабельність собівартості – з 48,1% до 33,6%, ROA – з 5,9% до 3,4%). Логіка проблеми очевидна: завод не є «слабким» і має масштаб та бренд, але поточна структура асортименту не дає достатньої фінансової віддачі, змістившись у бік менш рентабельної продукції, що не компенсує операційні витрати.

Спостерігається кардинальний перерозподіл часток між типами плитки: частка плитки для підлоги зросла з 56,69% у 2023 році до 73,17% у 2025 році, тоді як частка плитки для стін скоротилася з 43,31% до 26,83%. Підлогова плитка є безперечним драйвером продажів, і на неї слід робити головний акцент. Проте настінну плитку не можна ігнорувати, оскільки споживачі часто шукають комплексні дизайнерські рішення для інтер'єрів. Занадто різке скорочення настінної плитки (монополізація підлогою) може призвести до втрати клієнтів, які купують плитку комплексними партіями.

Асортимент є вкрай динамічним та має ознаки високої концентрації.

Найшвидше зростає та абсолютно переважає нова колекція SPACE STONE, яка у 2025 році зайняла 37,22% у своєму сегменті (проти 9,73% у 2024, ріст +282,4%), а також нові колекції KRONEWALD (19,80%) та HOME WOOD (6,93%). Натомість колекції CORSO, FORESTINA та LOFTY найшвидше втрачають популярність і спадають (наприклад, CORSO обвалилася з 37,50% до 2,73%, FORESTINA – з 13,12% до 1,69%). Серед настінної плитки домінують LAZURRO та CONSTANTA.

Аналіз фіксує класичне правило Парето: Категорія А (SPACE STONE, KRONEWALD, LAZURRO, CONSTANTA, BAKER STREET, HOME WOOD, ALPINA WOOD) формує понад 80% обсягу реалізації. Лише SPACE STONE дає 27,23% загальних відвантажень. Ці позиції вимагають максимальної управлінської уваги, безперебійного постачання та пріоритету у виробництві. Категорія В (близько 15% – LOFTY, AREA CEMENT, MURETTO тощо) забезпечує стабільність, їх треба підтримувати і шукати резерви для росту. Категорія С (менше 5% загального обсягу – COMO, BOSCO, FORESTINA, TREVISO тощо) містить значну кількість позицій, що свідчить про перевантаження асортименту. Ці товари розпорошують ресурси, збільшують логістичні витрати і підлягають виведенню з асортименту (за винятком абсолютних новинок).

«Зірки» (SPACE STONE, AREA CEMENT, MURETTO) – мають високу частку ринку та швидко ростуть (SPACE STONE зросла у понад 4,6 рази). У них потрібно активно інвестувати виробничі та маркетингові ресурси для закріплення позицій. «Дійні корови» (KRONEWALD, LOFTY, CONSTANTA, LAZURRO, COMO) – дають стабільний грошовий потік при низьких темпах росту. Вони формують фінансову подушку; їх треба підтримувати без зайвих інвестицій для фінансування «Зірок». «Знаки питання» (MARRAKESH, FORTE, METROTILES, ALESSANDRO) – мають потенціал, але малу частку. Потребують точкових маркетингових інвестицій для переходу в «Зірки», інакше їх доведеться вивести. «Собаки» (ALPINA WOOD, BAKER STREET, FORESTINA, CORSO та ін.) – найбільш чисельна група, яка обтяжує підприємство, заморожує капітал і тягне прибутковість вниз. Вони підлягають елімінуванню (скороченню).

На ХПЗ найбільше тиснуть економічні (інфляція, зростання цін на

енергоносії) та соціальні (мода на натуральні текстури, такі як дерево та камінь, великі формати) фактори. Енергоємність виробництва в умовах росту тарифів критично б'є по собівартості. ХПЗ має величезну перевагу над конкурентами (1-ше місце на ринку, власна сировина, фінансова стабільність порівняно зі збитками найближчого конкурента «Інтеркерами» на 522 млн грн). Це дає унікальне вікно можливостей: підприємство може сміливо «відрізати» старі колекції та перерозподіляти квоти на нові без ризику миттєвої втрати ринку. Однак, з огляду на енергоємність та інфляцію, без термінової оптимізації в бік високомаржинальних продуктів підприємство не зможе довго утримувати запас міцності та прибутковість.

Водночас при формуванні подальших управлінських рішень щодо оптимізації асортименту необхідно враховувати не лише внутрішні фінансово-економічні показники підприємства, але й актуальні тенденції розвитку ринку керамічної плитки. Аналіз сучасних трендів, зокрема за матеріалами міжнародної виставки Cersaie, свідчить про суттєву трансформацію споживчих уподобань, що безпосередньо впливає на структуру попиту та конкурентоспроможність продукції [47–49].

У першу чергу зміни відбулися у сфері кольорової палітри. Традиційний холодний мінімалізм, який базувався на використанні сірих та білих відтінків, поступово втрачає актуальність. Йому на зміну приходять теплі природні кольори – бежеві, кремові, пісочні, коричневі та відтінки типу «Mocha Mousse», що формують атмосферу затишку та природності. Також набуває популярності концепція «color drenching», яка передбачає використання єдиної кольорової гами для всього простору, що створює ефект цілісності інтер'єру [47–49]. Це безпосередньо пояснює зниження попиту на колекції з домінуванням холодних сірих відтінків (LOFTY, EASYGREY WOOD) та зростання інтересу до теплих деревних і кам'яних текстур.

Не менш важливим є зсув у бік підвищення ролі фактури та тактильності поверхні. Сучасна керамічна плитка перестає бути лише візуальним елементом і перетворюється на матеріал, орієнтований на сенсорне сприйняття. У тренді

перебувають рельєфні, хвилясті, смугасті та гофровані поверхні, що створюють складну гру світла й тіні. Крім того, активно розвиваються технології комбінування матових і глянцевого фінішів, що забезпечує глибину візуального сприйняття матеріалу [47–49]. Даний тренд підтверджує доцільність розвитку колекцій із рельєфною структурою (KRONWALD, BAKER STREET), а також пояснює їх потенціал до зростання.

Значні зміни спостерігаються і в частині матеріалів та імітацій. Завдяки розвитку цифрових технологій виробництва керамограніт дедалі точніше відтворює природні матеріали – камінь, мрамур, дерево, травертин. Особливою популярністю користуються поверхні з ефектом старіння, природної нерівномірності та унікальної текстури. Паралельно з цим набувають поширення гібридні рішення, що поєднують властивості кераміки та композитних матеріалів [47–49]. Це прямо корелює з високими темпами зростання колекцій типу SPACE STONE та підтверджує стратегічну правильність орієнтації на сегмент імітації природних матеріалів.

У сфері дизайну та формату спостерігається поєднання двох протилежних тенденцій. З одного боку, активно розвивається сегмент великоформатних плит, що дозволяють створювати монолітні поверхні без швів. З іншого – відбувається ренесанс дрібних форматів, зокрема плитки типу «цеглинка», мозаїки, геометричних форм. Особливого значення набуває концепція «mix & match», яка передбачає поєднання різних форматів, текстур і кольорів у межах одного інтер'єру [47–49]. Це пояснює потенціал колекцій типу BAKER STREET та METROTILES, які можуть бути інтегровані у сучасні дизайнерські рішення.

Окремо слід відзначити розвиток орнаментальних і декоративних рішень. У тренді перебувають ботанічні, тропічні та флористичні мотиви, що фактично замінюють традиційні шпалери. Також повертається інтерес до класичних патернів, таких як шахова клітинка, а також до етнічних і вінтажних стилів, зокрема середземноморської майоліки та африканських орнаментів [47–49]. Це підтверджує перспективність розвитку колекцій із декоративними елементами, таких як LAZURRO.

Таким чином, зовнішнє середовище не лише підсилює необхідність оптимізації асортименту, але й чітко вказує напрям цієї оптимізації: відмова від застарілих холодних і однотипних рішень на користь теплих, природних, фактурних і дизайнерськи гнучких продуктів. Поєднання результатів внутрішнього аналізу (ABC, BCG) із зазначеними ринковими тенденціями створює обґрунтовану основу для формування нової асортиментної політики підприємства.

Зводячи всі дані до купи, ми бачимо ключове стратегічне протиріччя: підприємство є галузевим гігантом, але заробляє все менше через «засміченість» асортименту неефективними колекціями. Друге, ще важливіше внутрішнє протиріччя: згідно з ABC-аналізом, колекції BAKER STREET, HOME WOOD та ALPINA WOOD входять до найбільш прибуткової групи А (дають великий дохід), але за BCG-аналізом вони є «Собаками» (падають у темпах росту і мають низьку відносну частку на ринку). Це означає, що підприємство отримує близько 16% виручки від стратегічно «вмираючих» продуктів, які продаються, ймовірно, за інерцією.

Тож, для оптимізації асортименту продукції, слід розглянути наступні дії:

— ліквідація відвертого баласту (зменшення на 10-15% у загальній номенклатурі): Оскільки енергоносії дорожчають, виробляти плитку, яка «з'їдає» маржу, неприпустимо. Колекції, які одночасно є групою «С» та «Собаками» (FORESTINA, CORSO, TREVISO, BOSCO, GARDA), потрібно скоротити на 100% (повністю вивести з асортименту). Вони просто відтягують на себе виробничі потужності (піч) та оборотний капітал;

— перерозподіл «парадокс-колекцій» з Групи А (зменшення на 15-20%): Колекції-«собаки» з групи А (BAKER STREET, ALPINA WOOD, HOME WOOD) не можна різко знімати, оскільки вони дають оборот. Але в них не можна інвестувати. Їх квоту у виробництві слід поступово скоротити на 15-20%, планомірно заміщуючи їхні обсяги на користь «Зірок» з імітацією каменю та дерева (переводити попит на KRONEWALD та SPACE STONE);

— фокус на трендах та форсування «Зірок» (збільшення на 20-25%): Соціальні тренди на натуральність (камінь, цемент) ідеально збігаються з

феноменальним ростом «Зірок» SPACE STONE, AREA CEMENT, MURETTO. Необхідно збільшити обсяги виробництва «Зірок» мінімум на 20-25%. Завдяки вивільненню від «Собак» потужностей, це дозволить знизити питомі витрати на одиницю популярної продукції та повернути маржинальність;

— стабілізація настінної плитки (фіксація на рівні 28-30%): Падіння частки стіни до 26,83% свідчить про перекид. Щоб утримувати клієнтів, яким потрібні комплексні рішення, виробництво настінних «Дійних корів» (LAZURRO, CONSTANTA) потрібно зафіксувати на рівні ~30% від загального обсягу, припинивши їхнє падіння. Бажано адаптувати їхній дизайн або додати «Знаки питання» для ідеального поєднання з підлоговим локомотивом SPACE STONE;

— тестування «Знаків питання» (збільшення на 5-10%): Перспективні колекції METROTILES та ALESSANDRO слід збільшити у виробництві на 5-10% як тестовий крок, супроводивши це агресивним маркетингом, щоб спробувати вивести їх у розряд «Зірок».

Оптимізація зводиться до вивільнення до 20% виробничих потужностей за рахунок «безжальної» ліквідації колекцій категорії С та стагнующих «Собак». Ці потужності повністю реінвестуються у виробництво локомотивних «Зірок» (SPACE STONE) та підтримку «Дійних корів». Лідерська позиція ХПЗ є ідеальним захистом: вона дає змогу провести таку «агресивну чистку» асортименту без ризику втрати загальної ринкової частки, що швидко виправить ситуацію з падаючою чистою маржею.

На основі попередніх висновків, було сформовано план оптимізації асортименту продукції ПрАТ «Харківський плитковий завод» на 2026 рік (табл. 3.1). Його логіка полягає не у простому нарощуванні обсягів виробництва, а у перерозподілі виробничих потужностей між колекціями залежно від їх фактичної результативності, стратегічного потенціалу та відповідності сучасним ринковим тенденціям.

Розрахунок плану здійснено у квадратних метрах із подальшим визначенням очікуваного доходу за фіксованими цінами 2025 року без ПДВ. Такий підхід дозволяє оцінити саме ефект зміни асортиментної структури, без впливу цінового

фактора. Окремо до плану включено тестовий запуск нової настінної колекції МОСНА CANNETÉ, яка поєднує актуальний колірний тренд Mocha Mousse із рельєфною 3D-фактурою canneté [47–49].

Розглянемо план оптимізації асортименту на таблиці 3.1:

Таблиця 3.1 – План оптимізації асортименту продукції ПрАТ «Харківський плитковий завод» на 2026 рік

Тип	Колекція	План обсягу на 2026 (кв. м)	Зміна до 2025 (%)	Фіксована ціна 2025 (грн/кв.м, без ПДВ)	Очікуваний дохід 2026 (тис. грн, без ПДВ)
ПІДЛОГА	SPACE STONE	2 120 840	25	218,08	462 513
	KRONEWALD	864 254	15	261,86	226 314
	BAKER STREET	466 064	15	252,72	117 784
	HOME WOOD	324 838	-15	180,26	58 555
	ALPINA WOOD	192 664	-15	239	46 047
	AREA CEMENT	208 258	0	165,82	34 533
	MURETTO	166 630	10	209,06	34 836
	LOFTY	154 463	-20	187,38	28 943
	EASYGREY WOOD	54 267	-50	200,21	10 865
	Група С (FORESTINA, CORSO, FORTE, BOSCO, MARRAKESH)	0	-100	-	0
СТІНА	LAZURRO	1 038 263	10	208,41	216 384
	CONSTANTA	758 749	5	166,06	125 998
	METROTILES	157 749	25	198,4	31 297
	COMO	99 059	5	225,17	22 305
	ALESSANDRO	11 880	50	167,53	1 990
	МОСНА CANNETÉ	40 000	НОВА	280	11 200
	Група С (GARDA, TREVISO)	0	-100	-	0
РАЗОМ	Підсумок	6 657 978	3,40	-	1 429 564

Джерело: сформовано автором на основі попередніх досліджень

Запропонований план передбачає збільшення загального обсягу реалізації до 6 657 978 кв. м, що на 3,4% більше порівняно з 2025 роком. При цьому очікуваний дохід становитиме 1 429 564 тис. грн, тобто зросте приблизно на 70,9 млн грн, або на 5,2%. Отже, темп приросту доходу перевищує темп приросту фізичного обсягу реалізації, що свідчить про покращення структури асортименту та зміщення акценту на дорожчі й перспективніші позиції.

Найбільший приріст заплановано за колекцією SPACE STONE – на 25%. Це рішення є логічним, оскільки дана колекція має найсильніші позиції за результатами аналізу 2025 року та відповідає тренду на природні кам'яні фактури. За планом саме SPACE STONE має забезпечити 462 513 тис. грн очікуваного доходу, тобто залишитися головним локомотивом асортименту.

Колекція KRONEWALD збільшується на 15%, оскільки поєднує стабільний попит із відповідністю актуальним тенденціям: тепла бежево-коричнева палітра, деревна фактура та рельєфна поверхня добре узгоджуються з попитом на природність і тактильність [26; 47–49]. BAKER STREET також пропонується збільшити на 15%, хоча раніше вона була віднесена до слабших позицій за BCG-аналізом. Таке рішення пояснюється її відповідністю новому попиту на дрібні формати, плитку типу «цеглинка» та теплі бежеві відтінки.

Для HOME WOOD та ALPINA WOOD передбачено скорочення на 15%. Ці колекції ще мають певний комерційний потенціал, тому їх не варто вилучати різко, однак негативна динаміка та часткова невідповідність новим трендам потребують поступового зменшення виробничих квот. AREA CEMENT залишається на рівні 2025 року: попри належність до перспективних позицій, сіра бетонна естетика поступово втрачає актуальність, тому нарощування цієї колекції є недоцільним.

Колекція MURETTO збільшується на 10%, оскільки має бежеві відтінки та рельєфність, що відповідає попиту на теплі фактурні рішення. Водночас LOFTY скорочується на 20%, а EASYGREY WOOD – на 50%, оскільки вони значною мірою пов'язані з холодною сірою палітрою, яка втрачає актуальність на тлі переходу ринку до теплих природних кольорів [47–49].

Групу С у сегменті підлогової плитки, до якої включено FORESTINA, CORSO, FORTE, BOSCO та MARRAKESH, запропоновано повністю вилучити з плану виробництва. Таке рішення дозволяє вивільнити виробничі потужності для колекцій із вищим потенціалом доходності та уникнути подальшого розпорошення ресурсів.

У сегменті настінної плитки основний акцент зроблено на LAZURRO, CONSTANTA та METROTILES. LAZURRO збільшується на 10%, оскільки

колекція містить декоративні елементи з ботанічними мотивами, що відповідає тренду на кераміку як альтернативу шпалерам [26; 47–49]. CONSTANTА зростає на 5% як стабільна колекція у теплій бежево-коричневій гамі та мармуровій стилістиці. METROTILES збільшується на 25%, оскільки формат «метро» відповідає тенденції повернення мікроформатів і активно використовується в сучасних інтер'єрних рішеннях.

COMO пропонується збільшити на 5% завдяки приглушеній кольоровій палітрі та рельєфній поверхні. ALESSANDRO збільшується на 50%, однак з невеликої бази, тому фактично йдеться про тестове масштабування мармурової колекції. Такий підхід дозволяє перевірити потенціал продукту без суттєвого ризику перевантаження виробничої програми.

Нова колекція MOCHA CANNETÉ вводиться у план обсягом 40 000 кв. м із прогнозованим доходом 11 200 тис. грн. Її роль полягає не лише у прямому збільшенні доходу, а й у перевірці попиту на преміальні настінні рішення, що поєднують актуальний колір Mocha Mousse, прийом color drenching та смугасту 3D-фактуру canneté [47–49]. Оскільки запуск не потребує створення нової виробничої лінії, а передбачає переважно розроблення прес-форми та підбір глазури, ризик впровадження є відносно помірним.

Для успішного виведення нової колекції «МОЧА CANNETÉ» на ринок важливо оцінити її цінову конкурентоспроможність. Відпускна ціна підприємства закладена на рівні 280 грн/м² (без ПДВ). З урахуванням логістичних витрат, ПДВ (20%), стандартної маржинальності дистриб'юторів для дизайнерської плитки (коефіцієнт ~2,9) та преміальної націнки за складну 3D-фактуру, орієнтовна роздрібна ціна для кінцевого споживача становитиме 930–975 грн/м². Для підтвердження комерційної привабливості цієї ціни було здійснено порівняння з візуальними аналогами на українському ринку (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Порівняльний аналіз роздрібних цін на настінну 3D-плитку з рельєфом (тренди canneté, ribbed, fluted) на ринку України

Виробник (Країна)	Колекція / Модель	Особливості дизайну	Роздрібна ціна (грн/м ² з ПДВ)
ПрАТ «Харківський плитковий завод» (Україна)	МОСНА CANNETÉ	Теплий відтінок Моча, об'ємна смугаста 3D-фактура canneté	930 – 975 (прогноз)
Оросзно (Польща)	LAMEL BEIGE STRUCTURE MATT	Бежева, фактура ламелей (смугаста), матова	1 199
Marazzi (Італія)	Colorblock Ivory Struttura Tide 3D	Відтінок Ivory, 3D рельєф, глянцева	1 236
Italgraniti (Італія)	Travertino Beige Vein Cut Ribbed	Бежева, імітація каменю зі смугастим рельєфом (Ribbed)	3 239
Flaviker (Італія)	DOUBLE CANNETE BE NAT R	Бежева, яскраво виражена смугаста фактура canneté	3 660
Terratinta (Італія)	Micro 3D Forms Fluted Mou	Колір Mou (кавовий), рифлена 3D форма (Fluted)	5 870

Джерело: сформовано на основі [50-54]

Як свідчать дані таблиці 3.2, сегмент рельєфної 3D-плитки в теплих відтінках на українському ринку представлений переважно імпортною продукцією. Найближчі польські аналоги (наприклад, Оросзно LAMEL) коштують майже 1 200 грн/м², що на 20-25% дорожче за прогнозовану роздрібну ціну «МОСНА CANNETÉ». Водночас італійські колекції, які задають тренд на фактуру canneté та fluted (Flaviker, Terratinta, Italgraniti), реалізуються у преміальному ціновому сегменті від 3 200 до 5 800 грн/м².

Таким чином, роздрібна ціна 930–975 грн/м² є надзвичайно конкурентною. Вона дозволяє ПрАТ «Харківський плитковий завод» запропонувати українському споживачеві актуальний європейський дизайн (color drenching та 3D-рельєф) за ціною сегмента «мас-маркет плюс» / «доступний преміум». Для підприємства це гарантує швидкий збут та високу зацікавленість з боку дистриб'юторів, які отримують достатню маржу при збереженні привабливої поличної ціни.

Групу С у сегменті настінної плитки, до якої належать GARDA та TREVISO, запропоновано повністю вилучити з плану. Їхній внесок у реалізацію був мінімальним, тому подальше утримання таких позицій у виробничій програмі не є економічно обґрунтованим.

Таким чином, запропонований план оптимізації дозволяє підвищити очікуваний дохід не за рахунок масштабного збільшення виробництва, а через якісну зміну структури асортименту. Основний ефект досягається завдяки скороченню низькоефективних позицій, підтримці стабільних колекцій, збільшенню частки перспективних продуктів і тестовому запуску нової колекції, що відповідає актуальним ринковим тенденціям. Це створює основу для подальшої оцінки економічної ефективності запропонованого проєкту.

виробництва, але й потенційних споживачів, на яких буде орієнтована оновлена асортиментна структура. Оскільки продукція ПрАТ «Харківський плитковий завод» реалізується як для приватного ремонту, так і для професійного використання у будівельних, дизайнерських та комерційних проєктах, прогноз попиту має враховувати декілька груп покупців. У цьому випадку йдеться не про точний маркетинговий прогноз за всіма каналами збуту, а про орієнтовну карту споживачів, яка дозволяє перевірити, чи є достатня кількість потенційних покупців для реалізації запланованого обсягу продукції.

У плані на 2026 рік передбачено реалізацію 6 657 978 кв. м плитки. Цей обсяг формується за рахунок як масових колекцій для широкого ринку, так і більш дизайнерських позицій, зокрема METROTILES, BAKER STREET, LAZURRO, ALESSANDRO та нової колекції MOCHA CANNETÉ. Тому споживчу базу доцільно розподілити на кілька основних груп: приватні домогосподарства, забудовники та будівельні компанії, дизайнери й архітектори, комерційні об'єкти, дилери та будівельні мережі. Кожна з цих груп має різний середній обсяг закупівлі, різну мотивацію та різну роль у формуванні загального збуту.

Таблиця 3.3 – Карта цільових споживачів продукції ПрАТ «Харківський плитковий завод» за проектом оптимізації асортименту

Група споживачів	Типовий покупець	Орієнтовна частка у збуті, %
Приватні домогосподарства	Власники квартир і приватних будинків, які здійснюють ремонт ванної, кухні, коридору або тераси	35
Забудовники та будівельні компанії	Девелопери житлових комплексів, підрядники ремонтних і будівельних робіт	25
Дизайнери, архітектори та студії інтер'єру	Фахівці, які підбирають плитку для індивідуальних інтер'єрних проєктів	10
Комерційні об'єкти	Ресторани, готелі, офіси, магазини, медичні й освітні заклади	15
Дилери, будівельні гіпермаркети та DIY-мережі	Оптові посередники, торговельні мережі, регіональні дилери	15
Разом		100

Джерело: сформовано автором

Наведена карта споживачів демонструє, що прогноз збуту за проектом оптимізації асортименту не повинен спиратися лише на один канал реалізації. Плановий обсяг продажу у 2026 році передбачає реалізацію 6 657 978 кв. м плитки, тому його доцільно розподілити між кількома групами покупців, які мають різну мотивацію, різний обсяг закупівель і різний вплив на кінцевий попит.

Найбільшу частку у збуті доцільно віднести до приватних домогосподарств – близько 35%. Саме ця група формує основний масовий попит на плитку для ремонту квартир і приватних будинків. Типовим покупцем у цьому сегменті є власник житла, який купує плитку для ванної кімнати, кухні, коридору, тераси або окремих зон інтер'єру. Для таких споживачів важливими є сучасний дизайн, прийнятна ціна, доступність продукції у торговельній мережі та можливість підібрати комплексне рішення для підлоги й стін. За умови середнього обсягу купівлі близько 35 кв. м на один ремонт, така частка збуту відповідає приблизно 66 тис. приватних покупців на рік, що є реалістичним показником для підприємства з національною присутністю та розвиненою дилерською мережею.

Другою важливою групою є забудовники та будівельні компанії, на яких може припадати близько 25% планового збуту. На відміну від приватних покупців,

цей сегмент формує попит великими партіями. Типовими споживачами тут є девелопери житлових комплексів, підрядні організації, ремонтно-будівельні компанії та виконавці оздоблювальних робіт. Якщо прийняти середній обсяг закупівлі на рівні близько 2 000 кв. м на один будівельний або ремонтний проєкт, для реалізації відповідної частки планового обсягу підприємству необхідно забезпечити приблизно 830 таких замовлень протягом року. Для ХПЗ цей сегмент є особливо важливим, оскільки він дозволяє забезпечувати стабільне завантаження виробничих потужностей і прогнозованість відвантажень.

Окрему роль відіграють дизайнери, архітектори та студії інтер'єру. Їхня частка у фізичному обсязі реалізації може становити близько 10%, однак вплив цієї групи на формування попиту є значно більшим, ніж її прямий внесок у квадратних метрах. Саме дизайнери й архітектори часто визначають, які колекції потрапляють у проєкти приватних і комерційних інтер'єрів. Тому через цей канал доцільно просувати нові та трендові позиції, зокрема рельєфні, декоративні, дрібноформатні та настінні колекції. За середнього обсягу близько 120 кв. м на один інтер'єрний проєкт відповідна частка збуту може бути забезпечена приблизно 5,5 тис. дизайнерських проєктів на рік. Це підтверджує доцільність B2B-комунікації з професійною аудиторією, а не лише класичної реклами для кінцевого споживача.

Комерційні об'єкти можуть забезпечити орієнтовно 15% збуту. До цієї групи належать ресторани, готелі, офіси, магазини, медичні й освітні установи, для яких плитка є не лише декоративним, але й функціональним матеріалом. У цьому сегменті важливими є зносостійкість, простота догляду, довговічність, стабільна якість і наявність необхідного обсягу продукції. Якщо середній обсяг закупівлі на один комерційний об'єкт становить близько 500 кв. м, то для реалізації цієї частки потрібно приблизно 2 тис. об'єктів на рік. Частина такого попиту може надходити не напряду від замовників, а через підрядників, дизайнерські бюро та дилерські канали.

Ще близько 15% збуту доцільно віднести до дилерів, будівельних гіпермаркетів і DIY-мереж. Ця група виконує роль посередницького каналу між підприємством і кінцевим споживачем, а також може бути використана для

швидкої реалізації залишків колекцій, які виводяться з асортименту. Саме через дилерські мережі доцільно просувати як основні оновлені колекції, так і акційні партії продукції групи С. За умовного середнього обсягу закупівлі близько 5 000 кв. м на одного великого партнера або мережеве замовлення достатньо близько 200 таких замовлень на рік, щоб забезпечити відповідну частку реалізації.

Реалізація запропонованого проєкту оптимізації асортименту не передбачає будівництва нових виробничих ліній або придбання важкого технологічного обладнання, оскільки ПрАТ «Харківський плитковий завод» уже має необхідні виробничі потужності, преси, печі та обладнання для виготовлення керамічної плитки.

Важливо також враховувати, що на цей момент виробничий потенціал підприємства використовується не повністю: із наявних восьми виробничих ліній у постійному режимі працює переважно дві–три, а додаткові лінії запускаються залежно від виробничої потреби та обсягів замовлень. Це означає, що у разі зростання попиту підприємство має резерв потужностей для збільшення випуску продукції без необхідності масштабних інвестицій у розширення виробничої бази. Тому основні витрати проєкту пов'язані не з капітальним будівництвом, а з організаційним, технологічним, маркетинговим і кадровим забезпеченням запропонованих змін.

З урахуванням технологічного циклу виробництва керамічної плитки, який охоплює підготовку сировини, формування прес-порошку, пресування, сушіння, глазурування та випал, основними напрямками витрат є переналаштування існуючих виробничих процесів, розроблення нових штампів для 3D-рельєфу, підбір глазури для нової колекції, тестовий випал, оновлення маркетингових матеріалів та комунікація з дилерською мережею. Окремо доцільно виділити витрати на оплату праці фахівців, залучених до реалізації проєкту, оскільки оптимізація асортименту потребує координації дій маркетологів, технологів, дизайнерів, операторів виробничих ліній, відділу збуту та управлінського персоналу (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Планові витрати на оплату праці за проектом оптимізації асортименту продукції ПрАТ «Харківський плитковий завод»

Стаття витрат (Посади / Ролі)	Оптимізація асортименту продукції, тис. грн	Введення нової колекції «МОСНА CANNETÉ», тис. грн	Загалом, тис. грн
Управління проектом (Координація процесів, контроль графіків)	60	50	110
Маркетологи та аналітики (ABC/BCG аналіз, аналіз Cersaie, ціноутворення)	80	40	120
Дизайнери та проєктувальники (Розробка графіки, 3D-моделювання фактури)	20 (адаптація каталогів)	90 (розробка 3D-рельєфу та кольору)	110
Технологи та лаборанти (Хімічний склад, температурні режими)	30 (перерозподіл ліній)	110 (підбір глазури, налаштування)	140
Оператори ліній (Переналаштування пресів, ротаколорів)	40	80	120
Відділ збуту та логістики (Робота з дистриб'юторами, розпродаж залишків)	70	30	100
РАЗОМ	300	400	700

Джерело: сформовано автором на основі попередніх досліджень

За даними таблиці 3.4, загальні витрати на оплату праці команди проєкту становлять 700 тис. грн, з яких 300 тис. грн припадає на оптимізацію наявного асортименту, а 400 тис. грн – на введення нової колекції «МОСНА CANNETÉ». Такий розподіл є логічним, оскільки оптимізація поточного асортименту більшою мірою потребує аналітичної та збутової роботи, тоді як запуск нової колекції вимагає активнішого залучення технологів, лаборантів, дизайнерів і операторів ліній.

У межах оптимізації асортименту найбільші витрати припадають на маркетологів, аналітиків, відділ збуту та логістики. Їхня роль полягає у коригуванні асортиментної матриці, плануванні обсягів виробництва за колекціями, організації розпродажу залишків низькоефективних позицій і перенаправленні попиту на перспективні колекції. Для нового продукту більша частина витрат зосереджена у виробничо-технологічному блоці, оскільки запуск «МОСНА CANNETÉ» потребує

розроблення рельєфної фактури, підбору кольору, налаштування технологічних режимів і тестування якості готової плитки.

Крім витрат на оплату праці, реалізація проєкту потребує матеріально-технічних, маркетингових та організаційних витрат, пов'язаних із безпосереднім впровадженням змін у виробництво і збут (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 – Витрати на матеріально-технічну та маркетингову реалізацію проєкту оптимізації асортименту продукції

Категорія витрат	Оптимізація асортименту продукції	Введення нової колекції «МОСНА CANNETÉ»	Загалом, тис. грн
Аналіз ринку та середовища (Купівля галузевих звітів, опитування дизайнерів)	50	30	80
Операційно-технологічні заходи (Прес-форми для 3D, пуансони)	0 (використовуємо наявні)	250 (штампи для рельєфу canneté)	250
Матеріали для тестових партій (Фрита, пігменти, біла глина, тестовий випал)	40 (калібрування кольору для «Зірок»)	120 (іспанська глазур, чорнила для цифрового друку)	160
Маркетингові комунікації (Оновлення стендів, B2B розсилки, реклама)	180 (фокус на SPACE STONE та METROTILES)	150 (промо-кампанія «Color Drenching»)	330
Комерційні витрати (ліквідація) (Дисконтування залишків колекцій-аутсайдерів)	150	0	150
Непередбачені витрати (резерв ~10%)	42	55	97
РАЗОМ за статтями:	462	605	1067

Джерело: сформовано автором на основі попередніх досліджень

Згідно з таблицею 3.5, загальний обсяг матеріально-технічних і маркетингових витрат становить 1 067 тис. грн. Із цієї суми 462 тис. грн припадає на оптимізацію існуючого асортименту, а 605 тис. грн – на введення нової колекції «МОСНА CANNETÉ».

Для оптимізації поточного асортименту основні витрати пов'язані з маркетинговими комунікаціями та комерційними заходами. Зокрема, 180 тис. грн передбачено на оновлення стендів, рекламні матеріали, B2B-розсилки та просування пріоритетних колекцій, таких як SPACE STONE, KRONEWALD, BAKER STREET та METROTILES. Ще 150 тис. грн передбачено на комерційні

витрати, пов'язані з ліквідацією залишків низькоефективних колекцій через акційні пропозиції або дисконтування. Такі витрати є необхідними, оскільки повне вилучення окремих позицій з виробничої програми неможливе без управління складськими залишками та комунікації з дилерами.

Для введення нової колекції «МОСНА CANNETÉ» найбільшою статтею є операційно-технологічні заходи у розмірі 250 тис. грн. Вони пов'язані з виготовленням штампів для рельєфу canneté, які дозволять сформувати характерну смугасту 3D-фактуру плитки. Додатково 120 тис. грн передбачено на матеріали для тестових партій, зокрема глазур, пігменти, чорнила для цифрового друку та пробний випал. Також 150 тис. грн спрямовується на маркетингову підтримку нової колекції, оскільки її успішне впровадження залежить не лише від технологічної готовності, але й від правильного позиціонування на ринку.

Для детальної оцінки ефективності введення нової колекції «МОСНА CANNETÉ» доцільно розрахувати її орієнтовну собівартість та рентабельність. Плановий обсяг тестового запуску становить 40 000 м², що при фіксованій ціні 280 грн/м² (без ПДВ) згенерує 11 200 тис. грн доходу. Цільові витрати на імплементацію цієї колекції складають 1 005 тис. грн (400 тис. грн на оплату праці та 605 тис. грн на матеріально-технічні й маркетингові заходи). У перерахунку на одиницю продукції це додає 25,13 грн до вартості кожного квадратного метра. Враховуючи середню частку виробничої собівартості по підприємству за 2025 рік (близько 74,88% від доходу), базова виробнича собівартість одного квадратного метра нової плитки орієнтовно складе 209,66 грн. Таким чином, повна орієнтовна собівартість з урахуванням витрат на запуск становитиме 234,79 грн/м². Очікуваний маржинальний прибуток з одного квадратного метра складе 45,21 грн, що забезпечить рентабельність цієї продукції на високому рівні – 19,26%. Це підтверджує комерційну привабливість нової колекції та її здатність генерувати прибуток навіть за умови значних початкових витрат на розробку 3D-фактури та маркетингове просування.

Загальні витрати на реалізацію проєкту становлять 1 767 тис. грн, з яких 700 тис. грн – витрати на оплату праці, а 1 067 тис. грн – матеріально-технічні,

маркетингові та організаційні витрати. У структурі витрат переважають витрати, пов'язані з введенням нової колекції, що пояснюється необхідністю розроблення нової фактури, підбору кольору, тестування технологічних режимів і проведення промоційної кампанії.

Водночас слід підкреслити, що зазначений проєкт має відносно низький рівень витрат порівняно з потенційним економічним ефектом. Оскільки основні виробничі потужності вже наявні, підприємство не потребує значних капітальних вкладень. Запропоновані заходи мають переважно організаційно-технологічний характер і спрямовані на більш ефективне використання існуючих ресурсів. За попередніми розрахунками, очікуване зростання доходу від оптимізації асортименту становить близько 70,9 млн грн, тоді як сукупні витрати на реалізацію проєкту дорівнюють 1,767 млн грн. Це свідчить про високий потенціал економічної ефективності запропонованих заходів і створює основу для подальшого розрахунку прогнозованої прибутковості та строку окупності проєкту.

Для забезпечення практичної реалізації запропонованого проєкту доцільно визначити не лише його економічні параметри, але й послідовність впровадження. Оскільки проєкт оптимізації асортименту ПрАТ «Харківський плитковий завод» передбачає одночасно управлінські, виробничі, технологічні та маркетингові зміни, його реалізація має здійснюватися поетапно. Такий підхід дозволить уникнути різкого порушення виробничого циклу, забезпечити контроль за виконанням окремих робіт і своєчасно скоригувати дії у разі відхилення фактичних результатів від запланованих.

Враховуючи сезонність ринку керамічної плитки, повноцінний старт реалізації оновленої асортиментної структури доцільно запланувати на березень 2027 року. Саме з цього періоду традиційно активізуються ремонтні, будівельні та оздоблювальні роботи, що створює сприятливі умови для виведення на ринок зміненого асортименту та тестування нової колекції «МОСНА CANNETÉ». Відповідно, підготовчі роботи мають бути виконані заздалегідь – у другій половині 2026 року та на початку 2027 року, щоб до початку високого сезону підприємство вже мало затверджену асортиментну матрицю, підготовлені виробничі лінії,

сформовані складські запаси та налагоджену комунікацію з дилерами.

Перший етап має підготовчо-аналітичний характер. На цьому етапі необхідно остаточно затвердити проєкт оптимізації, сформувати робочу групу, уточнити залишки низькоефективних колекцій, перевірити наявні виробничі квоти та погодити план перерозподілу потужностей. Особливо важливо, щоб у цьому процесі брали участь не лише маркетологи й аналітики, але й виробничий, фінансово-економічний і комерційний підрозділи, оскільки зміна асортиментної структури безпосередньо впливає на графіки виробництва, складські запаси, збут і фінансові результати.

Наступним етапом є коригування асортиментної матриці. Саме на цьому етапі мають бути остаточно визначені колекції, виробництво яких доцільно збільшити, зменшити або повністю припинити. Зокрема, необхідно затвердити збільшення обсягів за колекціями SPACE STONE, KRONEWALD, BAKER STREET, LAZURRO, METROTILES та іншими перспективними позиціями, а також погодити повне виведення окремих колекцій групи С. Цей етап є ключовим, оскільки від якості прийнятих рішень залежить подальша ефективність виробничого плану.

Окремої уваги потребує кероване виведення неефективних колекцій. Їх не можна просто вилучити з виробничої програми без роботи із залишками, оскільки це може призвести до заморожування оборотного капіталу на складах підприємства та дилерів. Тому у жовтні–грудні 2026 року доцільно організувати акційні пропозиції, спеціальні умови для дилерів, продаж через DIY-мережі та комплектацію залишків із більш популярними позиціями. Такий підхід дозволить не лише звільнити складські площі, але й частково компенсувати витрати, пов'язані з ліквідацією старих колекцій, до початку нового сезону продажів.

Паралельно з цим має здійснюватися технологічна підготовка нової колекції «MOCHA CANNETÉ». Вона включає розроблення 3D-фактури, виготовлення прес-форми, підбір глазури, уточнення кольорової палітри, проведення лабораторних тестів і пробного випалу. Оскільки нова колекція передбачає рельєфну поверхню та специфічний колір Mocha Mousse, технологічний етап є

одним із найбільш відповідальних. Його результатом має бути не лише готовність до виробництва тестової партії, але й підтвердження стабільної якості продукції.

Після цього необхідно перейти до переналаштування виробничих ліній і коригування графіків випуску. Це дасть змогу вивільнити потужності від низькоефективних позицій і спрямувати їх на виробництво колекцій із вищим попитом та більшою дохідністю. Одночасно потрібно підготувати маркетингові матеріали, оновити каталоги, стенди, B2B-розсилки та комунікацію з дилерами. Особливо важливо правильно подати нові й оновлені колекції не просто як чергове розширення асортименту, а як відповідь підприємства на актуальні дизайнерські тенденції.

Тестовий запуск «МОСНА CANNETÉ» доцільно провести у січні–лютому 2027 року. Запланований обсяг 40 000 кв. м дозволяє перевірити технологічну готовність виробництва та сформувати стартові залишки для продажу без надмірного ризику для підприємства. На цьому етапі слід оцінити якість готової продукції, стабільність кольору, рівномірність рельєфу, реакцію дилерів на зразки та можливі технологічні відхилення. За результатами тестового запуску підприємство зможе внести коригування до дизайну, ціни або позиціонування до початку активного сезону.

Повноцінне впровадження оновленого асортименту має розпочатися у березні 2027 року. У весняно-літній період необхідно забезпечити стабільне виробництво пріоритетних колекцій, своєчасне відвантаження продукції, контроль складських запасів і активну роботу з дилерською мережею. Саме березень–серпень 2027 року є ключовим періодом для перевірки ефективності запропонованої асортиментної структури, оскільки на цей час припадає найбільша частина попиту на керамічну плитку.

В осінній період доцільно перейти до коригування плану реалізації з урахуванням фактичних результатів продажів. У цей час підприємство має оцінити, які колекції демонструють найкращу динаміку, чи підтвердився попит на МОСНА CANNETÉ, чи не виникли надлишкові залишки окремих позицій і чи потрібно змінювати виробничі квоти. Завершальним етапом є контроль результатів у грудні

2027 року – лютому 2028 року, коли підприємство має порівняти фактичні показники з плановими, оцінити ефективність оптимізації та прийняти рішення щодо подальшого розвитку асортиментної політики.

Таблиця 3.6 – Календарний план реалізації проекту оптимізації асортименту продукції ПрАТ «Харківський плитковий завод»

Етап реалізації	Орієнтовний термін виконання	Відповідальні підрозділи
Підготовчо-аналітичний етап	Вересень 2026 р.	Керівництво підприємства, маркетинговий відділ, планово-економічний відділ
Коригування асортиментної матриці	Вересень – жовтень 2026 р.	Маркетинговий відділ, виробничий відділ, комерційний відділ
Кероване виведення неефективних колекцій	Жовтень – грудень 2026 р.	Відділ збуту, логістичний відділ, комерційний директор
Технологічна підготовка нової колекції «МОСНА CANNETÉ»	Жовтень 2026 р. – січень 2027 р.	Головний технолог, лабораторія, дизайнери, виробничий відділ
Виготовлення прес-форми, підбір глазури та тестовий випал	Листопад 2026 р. – січень 2027 р.	Технологічна служба, лабораторія, відділ якості
Переналаштування виробничих ліній та формування виробничих квот	Січень – лютий 2027 р.	Виробничий відділ, оператори ліній, технологічна служба
Формування стартових складських запасів оновленого асортименту	Лютий 2027 р.	Виробничий відділ, логістичний відділ, складське господарство
Маркетингова підготовка та робота з дилерською мережею	Січень – лютий 2027 р.	Маркетинговий відділ, відділ збуту
Старт продажів оновленої асортиментної структури	Березень 2027 р.	Комерційний відділ, відділ збуту, маркетинговий відділ
Активна реалізація у високий сезон	Березень – серпень 2027 р.	Відділ збуту, виробничий відділ, логістичний відділ
Коригування плану реалізації в період сезонного спаду	Вересень – листопад 2027 р.	Комерційний відділ, планово-економічний відділ, маркетинговий відділ
Підсумковий контроль результатів проекту	Грудень 2027 р. – лютий 2028 р.	Керівництво підприємства, планово-економічний відділ, маркетинговий відділ

Джерело: сформовано автором

Наведений календарний план свідчить, що реалізація проекту не потребує тривалого інвестиційного циклу, однак вимагає завчасної підготовки до початку активного сезону продажів. Найбільш завантаженим є період вересня 2026 року –

лютого 2027 року, оскільки саме тоді відбувається ухвалення управлінських рішень, очищення асортименту, технологічна підготовка нової колекції, переналаштування виробничих ліній, формування стартових запасів і запуск маркетингової підтримки.

Важливо, що окремі етапи реалізуються паралельно. Наприклад, кероване виведення неефективних колекцій може відбуватися одночасно з технологічною підготовкою «МОСНА CANNETÉ», а маркетингова підготовка – паралельно з переналаштуванням виробничих ліній і формуванням складських запасів. Така організація скорочує загальний строк реалізації проєкту та дозволяє підприємству вийти на ринок у березні 2027 року вже з готовим асортиментом.

Період березня–серпня 2027 року є основним для отримання економічного ефекту, оскільки саме у високий сезон підприємство має реалізувати найбільшу частину оновленого асортименту. У вересні–листопаді 2027 року акцент зміщується на контроль фактичних результатів і коригування плану, а у грудні 2027 року – лютому 2028 року доцільно провести підсумкову оцінку проєкту. Такий підхід дозволяє поєднати виробничу підготовку, сезонну логіку збуту та фінансовий контроль реалізації запропонованих заходів.

3.2 Обґрунтування проєкту оптимізації асортименту продукції підприємства

Оскільки реалізація керамічної плитки має виражену сезонність, річний прогноз збуту за проєктом оптимізації не доцільно розподіляти рівномірно між місяцями. Для ринку будівельних та оздоблювальних матеріалів характерним є зростання попиту у весняно-літній період, коли активізуються ремонтні, будівельні та оздоблювальні роботи. Найбільша частина замовлень припадає на період з березня по серпень, тоді як восени спостерігається поступове зниження активності, а в зимові місяці реалізація є мінімальною через скорочення обсягів ремонтних

робіт і сезонне зниження попиту.

З урахуванням того, що оновлена асортиментна структура має бути повноцінно введена на ринок з березня 2027 року, прогноз реалізації доцільно формувати на період березень 2027 року – лютий 2028 року. Такий підхід дозволяє врахувати повний сезонний цикл продажів: активний весняно-літній період, осіннє уповільнення та зимовий спад. Для прогнозу використано два показники: загальний обсяг реалізації продукції за оновленою асортиментною структурою та обсяг реалізації нової колекції МОСНА CANNETÉ. Загальний плановий обсяг реалізації становить 6 657 978 кв. м, а плановий обсяг нової колекції – 40 000 кв. м.

Таблиця 3.7 – Прогноз помісячної реалізації продукції ПрАТ «Харківський плитковий завод» за проєктом оптимізації асортименту на березень 2027 р. – лютий 2028 р.

Показник		Сезонний коефіцієнт реалізації загального асортименту, %	Прогноз загальної реалізації продукції, кв. м	Сезонний коефіцієнт реалізації МОСНА CANNETÉ, %	Прогноз реалізації МОСНА CANNETÉ, кв. м
2027	Бер	8	532 638	4	1 600
	Квіт	11	732 378	7	2 800
	Трав	13	865 537	10	4 000
	Черв	14	932 117	13	5 200
	Лип	15	998 697	16	6 400
	Сер	14	932 117	16	6 400
	Вер	10	665 798	13	5 200
	Жов	6	399 479	9	3 600
	Лис	4	266 319	6	2 400
2028	Груд	2	133 160	3	1 200
	Січ	1	66 580	1	400
Разом		2	133 158	2	800
Разом		100	6 657 978	100	40 000

Джерело: сформовано автором на основі попередніх досліджень

Наведений прогноз підтверджує, що основне навантаження на збутову систему підприємства припадатиме на весняно-літній період. У березні–серпні 2027 року планується реалізувати 4 993 484 кв. м продукції, що становить близько 75% річного обсягу. Саме цей період є ключовим для досягнення запланованих фінансових результатів, тому до початку березня підприємство має завершити

підготовку виробництва, оновлення асортиментної матриці, формування складських запасів за пріоритетними колекціями та підготовку дилерської мережі до продажів.

У вересні–листопаді 2027 року прогнозується поступове зниження обсягів реалізації до 1 331 596 кв. м, або близько 20% річного плану. У цей період доцільно змістити акцент із масового просування на підтримку попиту через роботу з дилерами, будівельними компаніями та комерційними об'єктами, для яких закупівлі плитки меншою мірою залежать від сезонності приватного ремонту. Осінній період також може бути використаний для аналізу фактичних продажів, коригування виробничих квот і уточнення подальшої асортиментної політики.

Зимовий період має найнижчу частку реалізації. У грудні 2027 року – лютому 2028 року планується реалізувати 332 898 кв. м продукції, що становить близько 5% річного обсягу. Це відповідає сезонному спаду на ринку оздоблювальних матеріалів, коли попит з боку приватних споживачів суттєво зменшується. У цей період доцільно не нарощувати виробництво, а зосередитися на виконанні залишкових замовлень, підготовці до нового сезону, аналізі результатів реалізації та коригуванні плану на наступний рік.

Для нової колекції МОСНА CANNETÉ прогноз реалізації побудовано з урахуванням поступового входження продукту на ринок. На відміну від основного асортименту, нова колекція потребує часу для ознайомлення дилерів, дизайнерів, архітекторів і кінцевих покупців із її характеристиками. Тому в березні–квітні 2027 року її продажі прогнозуються на відносно помірному рівні – 4 400 кв. м сукупно. Основний обсяг реалізації нової колекції очікується в червні–вересні, коли одночасно діятиме сезонний попит і вже буде сформовано первинну ринкову реакцію на продукт. Саме на цей період припадає 23 200 кв. м, або 58% річного плану реалізації МОСНА CANNETÉ.

Таким чином, помісячний прогноз підтверджує реалістичність річного плану реалізації, оскільки він враховує сезонну нерівномірність попиту, а не виходить із механічного поділу річного обсягу на дванадцять однакових частин. Запуск продажів із березня 2027 року є обґрунтованим, оскільки саме в цей період

починається активізація будівельно-ремонтних робіт. Це дозволяє підприємству вийти на ринок з оновленою асортиментною структурою на початку високого сезону, максимально використати попит весни та літа, а також отримати достатній часовий проміжок для перевірки ефективності нової колекції MOSHA CANNETÉ.

Оцінка ефективності запропонованого проєкту підвищення прибутковості ПрАТ «Харківський плитковий завод» здійснюється із використанням методів інвестиційного аналізу, що базуються на концепції дисконтування грошових потоків. Такий підхід дозволяє врахувати фактор часу, альтернативну вартість капіталу та ризики, пов'язані з реалізацією управлінських рішень.

До ключових показників, що використовуються для оцінювання доцільності інвестиційних проєктів, належать: чистий дисконтований дохід (NPV), індекс прибутковості (PI), дисконтована рентабельність інвестицій (DROI), дисконтований термін окупності (DPP) та внутрішня норма дохідності (IRR). Використання саме цих показників зумовлене тим, що вони дозволяють комплексно оцінити ефективність проєкту як в абсолютному, так і у відносному вимірі, а також визначити швидкість повернення інвестованих коштів і рівень ризику.

Важливо зазначити, що розрахунок ефективності здійснюється за прирісним принципом, тобто враховуються лише ті грошові потоки, які виникають безпосередньо внаслідок реалізації проєкту. Це відповідає загальноприйнятій методології інвестиційного аналізу, згідно з якою оцінювання проводиться шляхом порівняння ситуацій «з проєктом» та «без проєкту».

У результаті оптимізації асортименту очікуваний дохід підприємства зросте з 1 358 657 тис. грн до 1 429 564 тис. грн (без ПДВ), що формує приріст у розмірі 70 907 тис. грн. З урахуванням чистої маржі підприємства на рівні 6% додатковий чистий прибуток становитиме 4 254 тис. грн на рік. Додатково враховується амортизація прес-форм у розмірі 83 тис. грн, що формує щорічний грошовий потік у 4 337 тис. грн. Початкові інвестиційні витрати на реалізацію проєкту становлять 1 767 тис. грн. Горизонт планування приймається на рівні 3 років, що відповідає циклу оновлення асортименту в галузі, а ставка дисконтування – 20%, що враховує

інфляційні та ринкові ризики.

Таблиця 3.8 – Розрахунок дисконтованих грошових потоків за проектом

Рік (t)	Інвестиції (I_0), тис. грн	Чистий грошовий потік (CF_t), тис. грн	Коефіцієнт дисконтування $(1+0,20)^t$, тис. грн	Дисконтований грошовий потік (DCF), тис. грн	Сальдо накопиченого дисконтованого потоку, тис. грн
0	-1767	-	1	-1767	-1767
1	-	4337	0.833	3612.7	1845.7
2	-	4337	0.694	3009.9	4855.6
3	-	4337	0.579	2511.1	7366.7
Разом	-1767	13011	-	9133.7	-

Джерело: сформовано автором на основі попередніх досліджень

Де

$$DCF = \sum \frac{CF_t}{(1+r)^t}$$

Аналіз наведених даних свідчить, що вже у першому році реалізації проекту дисконтований грошовий потік перевищує початкові інвестиції, що вказує на швидке повернення вкладених коштів. Загальна сума дисконтованих грошових потоків за три роки становить 9 133,7 тис. грн, що формує позитивний економічний ефект.

Розрахунок показників ефективності

Чистий дисконтований дохід проекту становить:

$$NPV = \sum DCF - I_0 = 9133,7 - 1767 = 7\,366,7 \text{ тис. грн.}$$

Індекс прибутковості визначається як:

$$PI = \frac{\sum DCF}{I_0} = \frac{9133,7}{1767} = 5,17.$$

Дисконтована рентабельність інвестицій становить:

$$DROI = \frac{\sum DCF - I_0}{I_0} = \frac{9133,7 - 1767}{1767} \times 100\% = 417\%.$$

Дисконтований термін окупності становить:

$$DPP = \frac{I_0}{DCF_1} = \frac{1767,0}{3612,7} = 0,49 \text{ року.}$$

Внутрішня норма дохідності проєкту становить приблизно 230%, що значно перевищує прийняту ставку дисконтування на рівні 20%. Це свідчить про значний запас фінансової стійкості та ефективності проєкту.

Розглянемо розраховані показники детальніше на таблиці 3.9:

Таблиця 3.9 – Узагальнені показники ефективності проєкту

Показник	Значення
Початкові інвестиції, тис. грн	1767
Щорічний грошовий потік, тис. грн	4337
Сума дисконтованих потоків, тис. грн	9133.7
NPV, тис. грн	7366.7
PI	5.17
DROI, %	417
DPP, років	0.49
IRR, %	≈230

Джерело: сформовано автором на основі попередніх досліджень

Отримані результати свідчать про надзвичайно високий рівень економічної ефективності запропонованого проєкту. Додатне значення чистого дисконтованого доходу у розмірі 7 366,7 тис. грн підтверджує здатність проєкту створювати додаткову вартість для підприємства, тоді як високий індекс прибутковості на рівні 5,17 та дисконтована рентабельність інвестицій у розмірі 417% свідчать про надзвичайно ефективне використання вкладених ресурсів.

Ключовим фактором, що забезпечує такі результати, є специфіка самого проєкту. На відміну від класичних інвестиційних проєктів, що передбачають значні капітальні вкладення у створення нових виробничих потужностей, запропоновані заходи базуються на оптимізації вже існуючої інфраструктури підприємства. ПрАТ «Харківський плитковий завод» володіє значними виробничими потужностями (24 млн кв. м на рік), що дозволяє реалізувати проєкт без необхідності додаткових інвестицій у будівництво або закупівлю обладнання. Загальний обсяг початкових інвестицій становить лише 1 767,0 тис. грн, що є незначним у порівнянні з очікуваним економічним ефектом.

Фактично, мова йде про управлінську оптимізацію, що передбачає

перерозподіл виробничих ресурсів на користь більш рентабельних колекцій, ліквідацію неефективних позицій та впровадження нової продукції з високою доданою вартістю. Саме це дозволяє при відносно невеликих інвестиціях отримати значний приріст доходу у розмірі 70 907 тис. грн, що трансформується у щорічний додатковий чистий прибуток на рівні 4 254 тис. грн та грошовий потік у розмірі 4 337 тис. грн.

Водночас слід враховувати, що отримані результати мають прогнозний характер і залежать від низки зовнішніх факторів, зокрема змін у попиті, конкурентному середовищі та макроекономічній ситуації. Однак навіть за умов часткового недоотримання запланованого ефекту проєкт зберігає свою економічну доцільність завдяки високому запасу фінансової стійкості, що підтверджується значенням внутрішньої норми дохідності на рівні близько 230%, що суттєво перевищує прийняту ставку дисконтування у 20%.

Таким чином, запропонований проєкт оптимізації асортименту є не лише економічно обґрунтованим, але й стратегічно доцільним рішенням, спрямованим на підвищення прибутковості підприємства. Надзвичайно короткий дисконтований термін окупності, що становить 0,49 року (близько 6 місяців), у поєднанні з високими значеннями NPV, PI та IRR, свідчить про ефективність реалізації проєкту навіть в умовах зростання конкуренції та динамічної зміни споживчих трендів.

Оцінка ефективності проєкту, показала його високу фінансову доцільність: чистий дисконтований дохід становить 7 366,7 тис. грн, індекс прибутковості – 5,17, дисконтований термін окупності – 0,49 року, внутрішня норма дохідності – близько 230%. Проте прогнозні показники залежать від того, наскільки контрольованими будуть ризики реалізації проєкту. Оскільки загальні зовнішні загрози вже були розглянуті у PESTEL-аналізі, у цьому підрозділі доцільно зосередитися саме на проєктних ризиках: комерційних, технологічних, логістичних, маркетингових та конкурентних.

Запропонований проєкт не передбачає будівництва нових виробничих потужностей або закупівлі нових ліній. Основні заходи пов'язані з оптимізацією асортименту, припиненням виробництва низькоефективних колекцій,

перерозподілом виробничих ресурсів на користь перспективних позицій та запуском нової колекції «МОСНА CANNETÉ». Така специфіка знижує загальний інвестиційний ризик, але посилює значення операційного контролю, оскільки очікуваний ефект залежить від якості управління запасами, технологічної підготовки та маркетингового просування.

Для систематизації загроз сформовано карту ризиків проєкту, де ризики ранжовано за імовірністю настання та силою впливу на очікуваний результат (табл. 3.10).

Таблиця 3.10 – Оцінка та ранжування ризиків проєкту оптимізації асортименту ПрАТ «Харківський плитковий завод»

Ранг	Назва ризику	Категорія	Імовірність	Сила впливу	Детальний опис ризику
1	2	3	4	5	6
1	Ризик утворення неліквідних залишків колекцій Групи С	Комерційний (фінансовий)	Висока	Висока	Ми плануємо на 100% зупинити випуск 7 колекцій-«собак» (FORESTINA, CORSO, EASYGREY WOOD тощо). Однак на складах дилерів та заводу залишатимуться їхні запаси. Невиважена політика виведення призведе до «заморожування» оборотного капіталу в цих запасах та зростання витрат на зберігання.
2	Технологічний ризик запуску 3D-рельєфу (брак)	Виробничо-технологічний	Середня	Висока	Для нової колекції «МОСНА CANNETÉ» будуть використовуватися нові прес-форми (штампи для смугастої фактури canneté). На етапі тестування та налагодження гідравлічних пресів і температурних режимів (1100-1150 °C) можливе зростання відсотка браку (тріщини сирцю, нерівномірне покриття глазур'ю). Це може затримати вихід продукту на ринок.

Закінчення таблиці 3.10

1	2	3	4	5	6
3	Ризик розриву ланцюгів постачання імпортованих матеріалів	Операційно-логістичний	Середня	Середня	Для досягнення преміального кольору «Mocha Mousse» та 3D-ефектів потрібна специфічна фрита, іспанська глазур та чорнила для цифрового друку. В умовах воєнного стану та ускладненої логістики існують ризики затримки поставок цих критичних компонентів на кордоні.
4	Ризик повільної адаптації локального ринку до нових трендів	Маркетинговий	Середня	Середня	Оптимізація базується на трендах виставки Cersaie (відмова від сірого кольору на користь теплих коричневих тонів). Проте український масовий споживач може мати більшу інерцію смаків. Існує ризик, що попит на теплі кольори та мікроформати зростатиме повільніше, ніж ми скорочуємо виробництво старих бетонів.
5	Ризик агресивної цінової відповіді конкурентів	Конкурентний	Низька	Середня	Основні конкуренти (ТОВ «АТЕМ» та ТОВ «Інтеркерама») мають ширший асортимент (понад 340 та 130 колекцій відповідно). Побачивши успіх наших ключових колекцій (SPACE STONE, METROTILES), конкуренти можуть спробувати скопіювати дизайн або застосувати ціновий демпінг для утримання своєї частки ринку.

Джерело: сформовано автором на основі попередніх досліджень

Найбільш критичним є ризик утворення неліквідних залишків колекцій групи С. Проєкт передбачає повне припинення випуску низки слабких позицій, зокрема FORESTINA, CORSO, EASYGREY WOOD та інших колекцій-«собак». Однак на складах підприємства та дилерів можуть залишитися товарні запаси, які без керованого виведення з ринку заморожуватимуть оборотний капітал і створюватимуть додаткові витрати на зберігання. Оскільки імовірність і сила впливу цього ризику є високими, він потребує першочергової уваги з боку комерційного блоку підприємства.

Другим за значущістю є технологічний ризик запуску 3D-рельєфу для нової

колекції «МОСНА CANNETÉ». Використання нових прес-форм, смугастої фактури canneté та специфічного кольору Mocha Mousse потребує додаткового тестування пресування, глазурування і режимів випалу. Потенційне зростання браку може збільшити витрати на тестові партії та відтермінувати вихід продукції на ринок. Імовірність цього ризику оцінюється як середня, однак сила впливу є високою через прямий зв'язок із запуском нової продукції.

Третім ризиком є можливі затримки в постачанні імпортованих матеріалів. Для нової колекції можуть знадобитися специфічні глазури, фрита, пігменти або чорнила для цифрового друку. В умовах нестабільної логістики затримка таких компонентів може вплинути на строки запуску колекції та стабільність виробництва. Імовірність і вплив цього ризику оцінюються як середні.

Четвертим ризиком є повільна адаптація українського ринку до нових дизайнерських трендів. Проєкт орієнтується на актуальні тенденції Cersaie: теплі кольори, природні текстури, рельєфні поверхні, мікроформати та ботанічні мотиви. Водночас локальний споживач може повільніше відмовлятися від звичних сірих і бетонних рішень. Це створює ризик тимчасового розриву між оновленою пропозицією підприємства та фактичною швидкістю зміни попиту.

П'ятим ризиком є агресивна цінова відповідь конкурентів. ПрАТ «Харківський плитковий завод» зберігає лідерські позиції на ринку, однак основні конкуренти мають широку асортиментну пропозицію. У разі успішного просування SPACE STONE, METROTILES, BAKER STREET або «МОСНА CANNETÉ» конкуренти можуть активізувати знижки, запустити схожі дизайнерські рішення або посилити рекламну активність. Імовірність цього ризику є нижчою, однак його вплив може бути відчутним у ціновому сегменті.

Після визначення основних ризиків доцільно сформулювати заходи їх мінімізації (табл. 3.11). Вони мають бути спрямовані не на повне усунення невизначеності, що практично неможливо, а на зменшення імовірності настання ризику та пом'якшення його наслідків.

Таблиця 3.11 – Матриця управління ризиками та шляхи їх мінімізації

Назва ризику	Шляхи вирішення / зменшення впливу
Ризик утворення неліквідних залишків колекцій Групи С	Замість миттєвого списання, запровадити програму дисконтування (Sale). Проводити акції «Разом дешевше» (комплектація залишків сірої стінової плитки з популярною підлоговою зі знижкою). Відвантаження залишків у мережі DIY (будівельні гіпермаркети) за спеціальними контрактами для швидкого звільнення складів.
Технологічний ризик запуску 3D-рельєфу (брак)	Запуск нової колекції МОСНА CANNETÉ передбачено у лімітованому обсязі (лише 40 000 кв.м). Це мінімізує фінансові втрати у разі браку. Залучити технологів постачальника глазурі до налаштування ліній. Провести серію лабораторних мінівипалів до початку серійного виробництва.
Ризик розриву ланцюгів постачання імпортованих матеріалів	Завчасне формування страхового (буферного) запасу критичної сировини (глазурі, чорнила) на 2-3 місяці безперебійної роботи підприємства. Пошук альтернативних постачальників аналогічних хімічних компонентів у країнах з простішою логістикою (наприклад, Туреччина замість Італії, або розробка власної фрити з української сировини).
Ризик повільної адаптації ринку до нових трендів	Спрямувати маркетинговий бюджет (передбачені 330 тис. грн на комунікації) не на кінцевого споживача, а на архітекторів, дизайнерів інтер'єрів та виконробів. Створення сучасних 3D-каталогів та шоу-румів у торгових центрах, які демонструють, як правильно поєднувати «Mocha Mousse» з іншими елементами інтер'єру.
Ризик агресивної цінової відповіді конкурентів	Змістити фокус з цінової конкуренції на унікальність. Рельєфну плитку (canneté) складніше скопіювати швидко, ніж плоску. Акцентувати увагу на високій якості ХПЗ (власна глина, ідеальна геометрія), стабільності поставок та потужному бренді підприємства (1 місце на ринку), які конкурентам зі збитками важко перекрити лише зниженням ціни.

Джерело: сформовано автором на основі попередніх досліджень

Для мінімізації ризику утворення неліквідних залишків доцільно застосувати стратегію керованого елімінування. Виведення колекцій із виробництва має супроводжуватися програмою дисконтування, спеціальними пропозиціями для дилерів, комплектацією залишків із популярними позиціями та продажем через мережі DIY. Такий підхід дозволить швидше звільнити складські площі, повернути частину оборотного капіталу та уникнути різкого списання товарів.

Технологічний ризик запуску «МОСНА CANNETÉ» доцільно зменшувати через тестовий формат виробництва. Запланований обсяг 40 000 кв. м є достатнім для перевірки ринкової реакції, але не створює критичного навантаження у випадку технологічних проблем. До серійного запуску потрібно провести лабораторні мінівипали, перевірити стабільність кольору, якість рельєфу та рівномірність

глазури. Доцільним є також залучення технологів постачальника глазури до налаштування ліній.

Ризик постачання імпортованих матеріалів може бути знижений через формування страхового запасу критичних компонентів на 2–3 місяці роботи та пошук альтернативних постачальників. Особливо важливо заздалегідь визначити замінники для глазури, пігментів і чорнил, щоб затримка одного постачальника не призвела до зупинки запуску нової колекції.

Ризик повільної адаптації ринку потребує маркетингового супроводу. У цьому випадку ефективнішим буде не масове просування, а B2B-комунікація з дизайнерами, архітекторами, дилерами та будівельними компаніями. Саме ці групи впливають на вибір кінцевого споживача. Доцільно використовувати 3D-візуалізації, каталоги, демонстраційні стенди та приклади поєднання нових колекцій в інтер'єрі.

Для зниження ризику цінової відповіді конкурентів підприємству не варто вступати у пряму цінову конкуренцію. Основний акцент слід робити на диференціації: рельєфній фактурі, якості, стабільності постачання, власній сировинній базі та сильному бренді. Це дозволить позиціонувати нові колекції не як дешевшу альтернативу, а як більш якісне та актуальне дизайнерське рішення.

Отже, результати ризик-аналізу свідчать, що проєкт має контрольований рівень ризику. Найбільш критичними є ризик неліквідних залишків та технологічний ризик запуску нової колекції, однак для них передбачено практичні заходи мінімізації. Інші ризики – логістичні, маркетингові та конкурентні – також потребують контролю, але не є такими, що можуть поставити під сумнів реалізацію проєкту.

Загалом запропоновані заходи управління ризиками відповідають характеру проєкту та ресурсним можливостям підприємства. Вони не потребують значних додаткових витрат і можуть бути реалізовані в межах запланованого бюджету. З урахуванням високого запасу фінансової ефективності – NPV 7 366,7 тис. грн, PI 5,17, DPP 0,49 року – навіть часткове недоотримання прогнозованого ефекту не робить проєкт економічно недоцільним. Таким чином, проєкт оптимізації

асортименту може бути реалізований із прийнятним рівнем ризику та високою ймовірністю досягнення запланованого результату.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі було обґрунтовано практичні напрями підвищення прибутковості ПрАТ «Харківський плитковий завод» на основі оптимізації асортименту продукції. Вихідною передумовою для розроблення проєкту стало виявлене у попередньому розділі протиріччя: підприємство зберігає лідерські позиції на ринку, має значні виробничі потужності, власну сировинну базу та стабільну конкурентну позицію, однак його фінансові результати демонструють негативну динаміку. Зокрема, чистий прибуток зменшився зі 135 052 тис. грн у 2023 році до 81 294 тис. грн у 2025 році, а чиста маржа скоротилася з 8,5% до 6%. Це підтвердило, що основна проблема полягає не у відсутності виробничого потенціалу, а у недостатній ефективності поточної асортиментної структури.

На основі результатів ABC- та BCG-аналізу було визначено, що асортимент підприємства має високий рівень концентрації та водночас містить значну кількість низькоефективних позицій. Тому запропонований проєкт передбачає не механічне збільшення обсягів виробництва, а якісний перерозподіл виробничих потужностей: скорочення або вилучення колекцій групи С і стагнуючих «собак», підтримку стабільних «дійних корів», нарощування перспективних «зірок» та тестовий запуск нової колекції «МОСНА CANNETÉ».

У межах плану оптимізації передбачено збільшення загального обсягу реалізації до 6 657 978 кв. м, що на 3,4% більше порівняно з 2025 роком. При цьому очікуваний дохід має зрости до 1 429 564 тис. грн, тобто приблизно на 70,9 млн грн, або на 5,2%. Важливим є те, що приріст доходу перевищує приріст фізичного обсягу реалізації, що свідчить про покращення асортиментної структури та зміщення виробництва у бік дорожчих і перспективніших позицій. Найбільший

акцент зроблено на SPACE STONE, KRONEWALD, LAZURRO, METROTILES, BAKER STREET та новій колекції «МОЧА CANNETÉ», які краще відповідають сучасним ринковим трендам.

Реалістичність прогнозу збуту додатково підтверджується картою цільових споживачів. Основними групами покупців визначено приватні домогосподарства, забудовників і будівельні компанії, дизайнерів та архітекторів, комерційні об'єкти, а також дилерів, будівельні гіпермаркети та DIY-мережі. Такий розподіл дозволяє не концентрувати збут лише на одному каналі реалізації та забезпечує можливість досягнення планового обсягу продажів за рахунок поєднання роздрібного, проєктного, комерційного й оптово-дилерського попиту.

Загальні витрати на реалізацію проєкту становлять 1 767 тис. грн, з яких 700 тис. грн припадає на оплату праці залученої команди, а 1 067 тис. грн – на матеріально-технічні, маркетингові та організаційні заходи. Відносно невеликий обсяг інвестицій пояснюється тим, що проєкт базується на використанні вже наявної виробничої інфраструктури підприємства. Додатково враховано, що підприємство має резерв виробничих потужностей: із наявних виробничих ліній у постійному режимі працює лише частина, а інші можуть запускатися у разі зростання обсягів замовлень. Це дозволяє реалізувати проєкт без будівництва нових ліній або закупівлі важкого обладнання.

З урахуванням сезонності ринку керамічної плитки було сформовано календарний план реалізації проєкту та помісячний прогноз збуту. Підготовчі заходи доцільно розпочати у вересні 2026 року, щоб до березня 2027 року підприємство мало затверджену асортиментну матрицю, підготовлені виробничі лінії, сформовані стартові складські запаси та налагоджену комунікацію з дилерами. Повноцінний старт реалізації оновленої асортиментної структури заплановано на березень 2027 року, що відповідає початку активного весняно-літнього сезону ремонтних і будівельних робіт. Помісячний прогноз показав, що основна частина реалізації припадатиме на березень–серпень 2027 року, тоді як восени очікується поступовий спад, а взимку – мінімальні обсяги продажу.

Розрахунок економічної ефективності підтвердив доцільність реалізації

запропонованих заходів. За прирісним підходом очікуваний додатковий чистий прибуток становить 4 254 тис. грн на рік, а щорічний грошовий потік з урахуванням амортизації – 4 337 тис. грн. За горизонту планування 3 роки та ставки дисконтування 20% чистий дисконтований дохід проєкту становить 7 366,7 тис. грн, індекс прибутковості – 5,17, дисконтована рентабельність інвестицій – 417%, а дисконтований термін окупності – 0,49 року. Внутрішня норма дохідності на рівні близько 230% суттєво перевищує прийняту ставку дисконтування, що свідчить про значний запас фінансової стійкості проєкту.

Окремо було оцінено ризики реалізації проєкту. Найбільш суттєвими визначено ризик утворення неліквідних залишків колекцій групи С, технологічний ризик запуску 3D-рельєфу, ризик затримки постачання імпорتنих матеріалів, ризик повільної адаптації ринку до нових трендів та ризик цінової відповіді конкурентів. Для кожного ризику запропоновано заходи мінімізації, зокрема кероване елімінування залишків, тестовий запуск нової колекції, формування страхових запасів критичних матеріалів, B2B-маркетинг для дизайнерів і дилерів, а також зміщення конкуренції з ціни на якість, унікальність та бренд.

Таким чином, запропонований проєкт оптимізації асортименту продукції є економічно обґрунтованим і стратегічно доцільним. Його реалізація дозволить підприємству підвищити дохідність без значних капітальних вкладень, ефективніше використовувати наявні виробничі потужності, скоротити частку низькоефективних позицій, посилити відповідність асортименту сучасним ринковим трендам і створити передумови для відновлення прибутковості ПрАТ «Харківський плитковий завод». Перенесення повноцінного старту продажів на березень 2027 року є обґрунтованим, оскільки дозволяє синхронізувати запуск оновленого асортименту з початком високого сезону та підвищити ймовірність досягнення прогнозованого економічного ефекту.

ВИСНОВКИ

У результаті виконання дипломної роботи було вирішено комплекс завдань, спрямованих на підвищення прибутковості підприємства шляхом оптимізації його асортименту, що дозволило сформулювати такі висновки:

Узагальнення теоретико-методичних підходів показало, що асортимент продукції є складною економічною категорією, яка виступає не лише переліком товарів, а системою взаємопов'язаних позицій, сформованих відповідно до попиту, ресурсних можливостей і стратегічних цілей. Асортиментна структура безпосередньо впливає на фінансові результати діяльності підприємства, визначаючи обсяги реалізації, рівень витрат, завантаження виробничих потужностей та загальну рентабельність. Саме тому збалансованість і раціональність товарного портфеля є ключовим інструментом забезпечення прибутковості та конкурентоспроможності в умовах обмежених ресурсів.

Аналіз методів, підходів та інструментів оптимізації асортиментної структури підтвердив необхідність застосування комплексного підходу, який інтегрує маркетингові, фінансові та стратегічні аспекти управління. Доведено, що найбільш дієвими інструментами є ABC- та BCG-аналіз, а також портфельні моделі, використання яких дозволяє об'єктивно визначити пріоритетні напрями розвитку, виявити нерентабельні товарні позиції та сформувати оптимальну структуру випуску продукції з урахуванням кон'юнктури ринку.

Здійснений економіко-управлінський аналіз діяльності ПрАТ «Харківський плитковий завод» засвідчив, що підприємство утримує лідерські позиції на вітчизняному ринку керамічної плитки, володіє потужною виробничо-технологічною та сировинною базою. Водночас аналіз фінансової діяльності виявив стійку тенденцію до погіршення загального фінансового стану: чистий прибуток скоротився зі 135 052 тис. грн у 2023 році до 81 294 тис. грн у 2025 році, а рентабельність активів знизилася з 5,9% до 3,4%. Це свідчить про те, що наявний масштаб і ринкова позиція не забезпечують достатньої фінансової віддачі через

зниження операційної ефективності та недосконалу товарну структуру.

Діагностика асортименту продукції ПрАТ «Харківський плитковий завод» із застосуванням інструментів економічного та портфельного аналізу виявила ключові структурні дисбаланси. Встановлено, що асортимент підприємства перевантажений значною часткою низькоефективних товарних позицій (категорія «собаки»), які заморожують оборотний капітал та обтяжують виробництво. Разом із тим, підприємство має високоперспективні колекції (категорія «зірки», як-от SPACE STONE) та стабільні «дійні корови», які потребують цілеспрямованої підтримки та концентрації ресурсів для максимізації доходу.

Дослідження зовнішнього середовища підприємства за допомогою PEST-аналізу виявило низку загроз, серед яких висока енергозалежність виробництва, інфляційний тиск, зростання цін на енергоносії та логістичні труднощі в умовах воєнного стану. Загострення цих зовнішніх чинників на тлі внутрішніх проблем управління асортиментом – нераціонального розподілу виробничих потужностей та наявності відвертого баласту в номенклатурі – підтверджує нагальну необхідність швидкої оптимізації товарного портфеля для стабілізації фінансових результатів підприємства.

Для розв'язання виявлених проблем розроблено проєкт оптимізації асортиментної структури підприємства на 2026 рік. Запропоновані заходи передбачають не механічне збільшення обсягів виробництва, а їх якісний перерозподіл: кероване стовідсоткове вилучення колекцій групи С, скорочення виробництва стагнуючих колекцій, нарощування випуску перспективних продуктів, що відповідають трендам, та тестовий запуск нової колекції МОСНА CANNETÉ. Упровадження цих заходів планується без залучення значних капітальних інвестицій у нове обладнання, опираючись виключно на оптимізацію існуючих потужностей та ефективне управління товарними запасами.

Економічна оцінка підтвердила високу ефективність запропонованих заходів. Завдяки оптимізації асортименту очікується зростання чистого доходу від реалізації до 1 429 564 тис. грн, що забезпечить стабільний приріст чистого прибутку. Розраховані показники інвестиційної привабливості демонструють

позитивний чистий дисконтований дохід у розмірі 7 366,7 тис. грн, індекс прибутковості 5,17 та швидкий дисконтований термін окупності, який становить 0,49 року. Це доводить, що реалізація розробленого проєкту дозволить суттєво підвищити прибутковість ПрАТ «Харківський плитковий завод», покращити його фінансовий стан та створити надійне підґрунтя для довгострокового розвитку в конкурентному середовищі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Економічний словник. Київ : Кондор, 2006. URL: https://library.nlu.edu.ua/POLN_TEXT/KNIGI/KONDOR/EKONOMIC_SL_2006.pdf (дата звернення: 22.10.2025).
2. Бозуленко О. Я., Шкабара Т. Л. Теоретичні та методологічні підходи до визначення асортименту. Чернівці, 2017. URL: <http://rps.chteiknteu.cv.ua:8585/jspui/handle/123456789/278> (дата звернення: 24.10.2025).
3. Петрикiва О. С. Товарний асортимент як об'єкт управління на підприємстві. *Modern Economics*. 2021. № 27. С. 128-132. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/product-range-as-an-object/> (дата звернення: 26.10.2025).
4. 25 років розвитку економіки: уроки минулого, виклики майбутнього : матеріали Міжвуз. студ. конф. (Київ, 13 квіт. 2017 р.). Київ : Університет економіки та права «КРОК», 2017. 377 с. URL: https://library.krok.edu.ua/media/library/category/materiali-konferentsij/conf-krok-2017-04-13_materiali.pdf#page=305 (дата звернення: 28.10.2025).
5. Крайнюченко О. Ф., Фещенко І. М. Методичні підходи щодо оцінювання параметрів товарної номенклатури та асортименту продукції. Київ, 2011. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/5cad16e-0b5c-4dc0-8206-86bce808b52f/content> (дата звернення: 30.10.2025).
6. Товарний асортимент і номенклатура. *Маркетинг* : вебсайт. URL: <https://sites.google.com/site/marketingdistance/%D1%82%D0%B5%D0%BC%D0%B0-5/5-4-%D1%82%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%B9-%D0%B0%D1%81%D0%BE%D1%80%D1%82%D0%B8%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82-%D1%96-%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BB%D0%B0%D1%82%D1%83%D1%80%D0%B0> (дата звернення: 01.11.2025).

7. Бойко В., Семенюк С. Б. Товарна номенклатура. *Матеріали конференції*. Тернопіль, 2017. С. 26-27. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/21777/2/X_VSNTK_2017v2_Boyko_V-Product_nomenclature_26-27.pdf (дата звернення: 04.11.2025).
8. Романченко Н. В., Кузнецова К. В. Управління продуктивним портфелем. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/2b5f5509-1210-4372-b682-1fba1ef41a8d/content> (дата звернення: 06.11.2025).
9. Окселенко О. М. Оптимізація структури товарного пропонування виробничого підприємства : кваліфікаційна робота магістра : 075 Маркетинг. Дніпро, 2023. 73 с. URL: <https://dspace.dsau.dp.ua/bitstream/123456789/8902/1/%D0%9E%D0%BA%D1%81%D0%B5%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE%20%D0%9E.%D0%9C..pdf> (дата звернення: 09.11.2025).
10. Асортимент товарів. *Фармацевтична енциклопедія* : вебсайт. URL: <https://www.pharmencyclopedia.com.ua/article/2889/asortiment-tovariv> (дата звернення: 12.11.2025).
11. Теоретичні засади формування асортиментної політики підприємства в умовах турбулентності. *Universum* : вебсайт. URL: <https://archive.liga.science/index.php/universum/article/view/1354/1429> (дата звернення: 15.11.2025).
12. Касич А. О., Марченко К. О. Асортиментна політика підприємства: мета, завдання, моделі. *Ефективна економіка*. 2018. № 6. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2018/10.pdf (дата звернення: 17.11.2025).
13. Вплив асортиментної політики на формування фінансових результатів діяльності підприємств. *Економіка та суспільство*. 2018. Вип. 19. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/144.pdf (дата звернення: 19.11.2025).
14. Скарбенчук В. М., Ярошовець О. О. Асортиментна політика підприємства. 2021. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/11/189.pdf> (дата звернення: 22.11.2025).

15. П'ятак Т. В. Теоретичні аспекти та методичний інструментарій формування товарного асортименту підприємства. *Вісник НТУ «ХПІ». Економічні науки.* 2023. № 2. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/61511384-aeaf-4b80-beec-c40da2380900/content> (дата звернення: 24.11.2025).

16. Вплив асортиментної політики на формування фінансових результатів діяльності підприємств пивоварної галузі. *Ефективна економіка* : вебсайт. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/4860/4903> (дата звернення: 25.11.2025).

17. Економічний, організаційний та правовий механізм підтримки і розвитку підприємництва : колективна монографія / за ред. О. В. Калашник, Х. З. Махмудова, І. О. Яснолоб. Полтава : ПП «Астроя», 2019. 371 с. URL: <https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/academicdepartment/kafedra-pidpryyemnyctva-i-prava/monopircompressed-187-371.pdf> (дата звернення: 27.11.2025).

18. Бозуленко О. Я. Формування асортименту товарів як стратегічний елемент комерційної діяльності. *Глобальні та національні проблеми економіки* : вебсайт. URL: <http://global-national.in.ua/12-vipusk-4-berezen-2015-r/571-bozulenko-o-ya-formuvannya-asortimentu-tovariv-yak-strategichnij-element-komertsijnoji-diyalnosti> (дата звернення: 29.11.2025).

19. Кириченко С. О., Половинка К. І. Принципи формування асортиментної політики. *Агросвіт*. 2021. № 1-2. С. 90-94. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/1-2_2021/11.pdf (дата звернення: 01.12.2025).

20. Бозуленко О. Я. Формування асортименту товарів як стратегічний елемент комерційної діяльності. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 4. С. 294-297. URL: <http://global-national.in.ua/archive/4-2015/62.pdf> (дата звернення: 02.12.2025).

21. Мокляк М. В., Сафонов М. С., Максименко Є. М. Аналіз методів формування асортиментної політики торгового підприємства. *Інфраструктура*

ринку : вебсайт. URL: <https://reposit.nupp.edu.ua/handle/PolNTU/6410> (дата звернення: 03.12.2025).

22. Головна сторінка. *Харківський плитковий завод* : вебсайт. URL: <http://www.plitka.kharkov.ua/> (дата звернення: 10.12.2025).

23. Про завод. *Харківський плитковий завод* : вебсайт. URL: <http://www.plitka.kharkov.ua/category/about-plant/> (дата звернення: 05.01.2026).

24. ПРАТ "ХАРКІВСЬКИЙ ПЛИТКОВИЙ ЗАВОД" – Основна інформація. *Clarity Project* : вебсайт. URL: <https://clarity-project.info/edr/00293628> (дата звернення: 15.01.2026).

25. Досьє компанії (YouControl). *YouControl* : вебсайт. URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=8803017&tb=file#express-universal-file> (дата звернення: 05.02.2026).

26. Колекція плитки Golden Tile. *Golden Tile* : вебсайт. URL: <https://goldentile.com.ua/ua/catalog/golden-tile> (дата звернення: 12.12.2025).

27. Стратегії ЗЕД підприємства. *СЕЗН.ЗНУ* : вебсайт. URL: https://moodle.znu.edu.ua/pluginfile.php/775311/mod_resource/content/0/%D0%A2%D0%95%D0%9C%D0%90%205_%D0%90%D0%9D%D0%90%D0%9B%D0%86%D0%97%20%D0%9A%D0%9E%D0%9D%D0%9A%D0%A3%D0%A0%D0%95%D0%9D%D0%A6%D0%86%D0%87.pdf (дата звернення: 20.12.2025).

28. За що АМКУ оштрафував компанії на понад 24 млн грн. *LIGA.net* : вебсайт. URL: <https://biz.liga.net/ua/all/all/novosti/nyzka-budivelnikh-kompaniy-otrymaly-milyonni-shtrafy-vid-amku-za-zmovy-na-tenderakh> (дата звернення: 25.12.2025).

29. Про надання будівельної продукції на ринку : Закон України № 850-IX від 02.09.2020. / Верховна Рада України. *Законодавство України* : вебсайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/850-20#Text> (дата звернення: 10.01.2026).

30. План відновлення України. *Recovery.gov.ua* : вебсайт. URL: <https://recovery.gov.ua/> (дата звернення: 12.01.2026).

31. Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо вдосконалення законодавства на період дії

воєнного стану : Закон України № 2142-IX від 24.03.2022. / Верховна Рада України. *Законодавство України* : вебсайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2142-20#Text> (дата звернення: 15.01.2026).

32. Трекер економіки України під час війни. *Центр економічної стратегії* : вебсайт. URL: <https://ces.org.ua/tracker-economy-during-the-war/> (дата звернення: 20.01.2026).

33. Індекс інфляції ► Індекс споживчих цін в Україні. *Мінфін* : вебсайт. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/inflation/> (дата звернення: 25.01.2026).

34. Тарифи на передачу електроенергії для підприємств у 2026 році. *Мінфін* : вебсайт. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/tariff/electric/prom/trans/> (дата звернення: 28.01.2026).

35. КВЕД 2010 Розділ 23 Виробництво іншої неметалевої мінеральної продукції в Україні. *Законодавство України* : вебсайт. URL: <https://kodeksy.com.ua/buh/kved/c/23.htm> (дата звернення: 30.01.2026).

36. Головна сторінка. *Info Sapiens* : вебсайт. URL: <https://www.sapiens.com.ua/ua/publication-single-page?id=281> (дата звернення: 05.02.2026).

37. Скільки українців виїхало за кордон восени 2025 року? *Agroreview* : вебсайт. URL: <https://agroreview.com/content/skilky-ukrayincziv-zalyshyly-krayinupivtora/> (дата звернення: 10.02.2026).

38. Звіт про міграцію (IOM Displacement Report). *IOM* : вебсайт. URL: https://dtm.iom.int/sites/g/files/tmzbd11461/files/reports/IOM_Gen%20Pop%20Report_R14_Displacement_ENG-UKR.pdf (дата звернення: 15.02.2026).

39. Проміжна інформація, звіт за 4 квартал 2025 року. *Харківський плитковий завод* : вебсайт. URL: <http://www.plitka.kharkov.ua/public-information/general-meeting/1099/#more-1099> (дата звернення: 20.02.2026).

40. Досьє компанії (YouControl). *YouControl* : вебсайт. URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=8938930&tb=file#express-universal-file> (дата звернення: 25.02.2026).

41. Каталог продукції. *Intercerama* : вебсайт. URL: <https://intercerama.ua/ua/catalog/> (дата звернення: 01.03.2026).
42. Про компанію. *Intercerama* : вебсайт. URL: <https://intercerama.ua/ua/o-kompanii/> (дата звернення: 05.03.2026).
43. Досьє компанії (YouControl). *YouControl* : вебсайт. URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=19709757&tb=file#express-universal-file> (дата звернення: 10.03.2026).
44. Облицювальна та підлогова керамічна плитка. *ATEM* : вебсайт. URL: <https://atem.com.ua/#js-top-abs-layer> (дата звернення: 15.03.2026).
45. Про групу компаній «АТЕМ». *ATEM* : вебсайт. URL: <https://atem.com.ua/company/> (дата звернення: 20.03.2026).
46. Виробництво керамічних плит. *YouControl.Market* : вебсайт. URL: <https://youcontrol.market/catalog/nerudna-promyslovist/23.31> (дата звернення: 25.03.2026).
47. Cersaie 2025 Show Report. *Kitchen & Bath Business* : вебсайт. URL: <https://kbbonline.com/trends-inspirations/cersaie-2025-show-report/164871/> (дата звернення: 02.04.2026).
48. Cersaie 2025 Tile Trend Report. *ceramica.info* : вебсайт. URL: <https://www.ceramica.info/en/articoli/cersaie-2025-tile-trend-report/> (дата звернення: 05.04.2026).
49. 15 Standout Tile Designs Shaping Cersaie 2025. *Interior Design* : вебсайт. URL: <https://interiordesign.net/designwire/tile-highlights-from-cersaie-2025/> (дата звернення: 10.04.2026).
50. Керамограніт Italgraniti Tr03Bar Trav.Beige Vein Cut Ribbed Sq. 120X60 см. *CeramComfort* : вебсайт. URL: <https://ceramcomfort.com.ua/italgraniti-tr03bar-trav.beige-vein-cut-ribbed-sq.-120x60-1200x600x9/> (дата звернення: 15.04.2026).
51. Плитка Terratinta Micro 3D Forms Fluted Mou 10x30 (MI3DFL06). *LATEREM* : вебсайт. URL: https://laterem.ua/ua/product/plitka_terratinta_micro_3d_forms_fluted_mou_10h30-mi3dfl06/ (дата звернення: 20.04.2026).

52. Плитка настінна Marazzi Colorblock Ivory Struttura Tide 3D 25x38 M00R. *Kerama Choice* : вебсайт. URL: <https://keramachoice.com/uk/product/plitka-nastennaya-marazzi-colorblock-ivory-struttura-tide-3d-25x38-m00r/> (дата звернення: 25.04.2026).

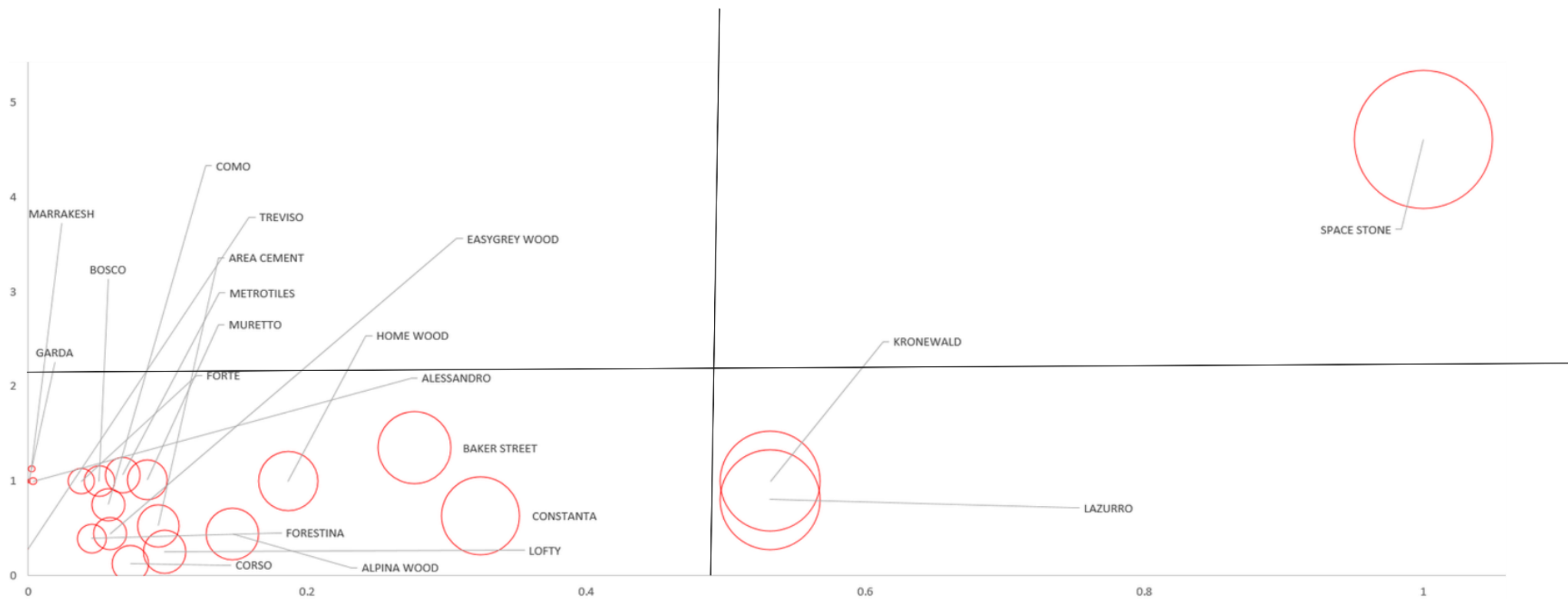
53. Плитка Оросзно WT1026 LAMEL BEIGE STRUCTURE MATT RECT 29x89 G1. *PLITKASHOP* : вебсайт. URL: https://plitkashop.com.ua/ua/wt1026-lamel-beige-structure-matt-rect-29x89-g1-7553771/?srsltid=AfmBOopAFkeo3makXYjnrmggiFffSG-1j0vKyMXKB3ghbTEujATPpJ_ (дата звернення: 02.05.2026).

54. Плитка DOUBLE CANNETE BE NAT R - 60x120 PF60015190 Double. *PLITKA.EU* : вебсайт. URL: https://plitka.eu/product/PF60015190_DOUBLE_CANNETE_BE__NAT_R_60x120_Double_Flaviker/ (дата звернення: 10.05.2026).

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Матриця БГК аналізу асортименту ПрАТ «Харківський плитковий завод»



ДОДАТОК В

Організаційна структура ПрАТ «Харківський плитковий завод»

