

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ

Кафедра: менеджменту, економіки, статистики та цифрових технологій

БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня бакалавра

на тему:

«Стратегія розробки нових товарів на підприємстві (на матеріалах ТОВ «КАРАТ»)»

Виконала: студентка 5 курсу за спеціальністю 073 Менеджмент
Петрова І.І.

Керівник: д.е.н., професор,
професор кафедри
Кулинич Р.О.

Рецензент : начальник відділу кадрів
ТОВ «КАРАТ»
Зварич Т.В.

Хмельницький – 2026 рік

Анотація

Петрова І.І. «Стратегія розробки нових товарів на підприємстві (на матеріалах ТОВ «КАРАТ»)). Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Бакалаврська робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра за спеціальністю 073 «Менеджмент». Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, Хмельницький, 2026. 71 с.

Бакалаврська робота присвячена дослідженню теоретико-методичних засад формування стратегії розробки нових товарів на підприємстві та розробці практичних рекомендацій щодо ефективного впровадження інноваційних продуктів у виробничо-комерційну діяльність. У роботі узагальнено наукові підходи щодо сутності та класифікації інноваційних товарів.

Досліджено процес розробки нового товару, його етапи та моделі, а також стратегічні та маркетингові підходи до виведення продукту на ринок.

Проведено аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «КАРАТ», оцінено його ресурсний потенціал, асортиментну політику та конкурентні позиції на ринку килимових виробів. Досліджено практику впровадження нових продуктів на підприємстві та визначено основні проблеми й перспективи.

На основі отриманих результатів розроблено стратегію виведення нових товарів ТОВ «КАРАТ» на ринок, запропоновано заходи щодо оновлення асортименту, сформовано алгоритм впровадження нової продукції. Оцінка економічної ефективності та ризиків підтверджує доцільність застосування запропонованої стратегії для підвищення конкурентоспроможності підприємства та адаптації до змін ринкового середовища.

Ключові слова: стратегія розробки товарів, інноваційний товар, маркетинговий аналіз, фінансово-економічна ефективність, конкурентоспроможність, ТОВ «КАРАТ».

Abstract

Petrova I.I. “Strategy for Developing New Products at an Enterprise (Based on the Materials of LLC ‘KARAT’)”. Qualification scientific work in manuscript form. Bachelor’s thesis for obtaining the educational degree of Bachelor in the specialty 073 “Management”. Khmelnytskyi University of Management and Law named after Leonid Yuzkov, Khmelnytskyi, 2026. 71 p.

The bachelor’s thesis is dedicated to the study of the theoretical and methodological foundations of forming a strategy for developing new products at an enterprise and to the development of practical recommendations for the effective implementation of innovative products in production and commercial activities. The work summarizes scientific approaches to the essence and classification of innovative products.

The process of developing a new product, its stages, and models, as well as strategic and marketing approaches to product launch on the market, are examined.

An analysis of the financial and economic activities of LLC “KARAT” was conducted, its resource potential, product assortment policy, and competitive positions in the carpet market were evaluated. The practice of implementing new products at the enterprise was studied, and the main problems and prospects were identified.

Based on the results obtained, a strategy for introducing new products of LLC “KARAT” to the market was developed, measures for updating the product assortment were proposed, and an algorithm for implementing new products was formulated. The assessment of economic efficiency and risks confirms the feasibility of applying the proposed strategy to increase the enterprise’s competitiveness and adapt to changes in the market environment.

Keywords: product development strategy, innovative product, marketing analysis, financial and economic efficiency, competitiveness, LLC “KARAT”.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗРОБКИ НОВИХ ТОВАРІВ.....	5
1.1. Економічна сутність та класифікація інноваційних товарів у сучасних ринкових умовах.....	5
1.2. Процес розробки нового товару: етапи, моделі та стратегічні підходи.....	12
1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності виведення нових товарів на ринок.....	18
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ТОВАРНОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «КАРАТ».....	22
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності та аналіз техніко-економічних показників ТОВ «КАРАТ».....	22
2.2. Оцінка фінансового стану та ресурсного потенціалу підприємства для впровадження інновацій.....	32
2.3. Аналіз асортиментної політики та конкурентних позицій ТОВ «КАРАТ» на ринку килимових виробів.....	43
2.4. Дослідження діючої практики розробки та впровадження нових видів продукції на підприємстві.....	48
РОЗДІЛ 3 ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗРОБКИ ТА ВИВЕДЕННЯ НОВИХ ТОВАРІВ ТОВ «КАРАТ» НА РИНОК.....	52
3.1. Вибір стратегічних напрямків оновлення асортименту.....	52

3.2. Розробка алгоритму виведення нового товару на ринок та формування маркетингового комплексу підтримки.....	58
3.3. Прогноз економічної ефективності від реалізації запропонованої стратегії та оцінка ризиків.....	61
ВИСНОВКИ.....	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	67
ДОДАТКИ.....	73

ВСТУП

Актуальність дослідження обумовлена сучасними тенденціями розвитку ринку та зростаючою конкуренцією в галузі виробництва текстильних виробів, зокрема килимової продукції. Підприємства, що орієнтовані на стабільний асортимент, зіштовхуються з необхідністю постійного оновлення асортименту для задоволення мінливих споживчих уподобань, підвищення функціональних та естетичних характеристик продукції, а також зміцнення конкурентних позицій на ринку. Недостатня інноваційна активність обмежує можливості підприємства у швидкому реагуванні на зміни ринкових умов та зростання вимог клієнтів, що підкреслює важливість розробки комплексної стратегії створення нових товарів.

Питання щодо стратегії розробки нових товарів на підприємстві достатньо досліджені в науковій літературі. Серед науковців, що вивчали дану проблематику слід виділити таких як: Бреус С.В. [6], Васютинська Ю.О. [8], Данько Т.В., Сметана Ю.О. [12], Кашубська В.В. [19], Ковтуненко Ю.В. [23], Ткаченко А. М. [42] та інші. Проте, незважаючи на значну кількість праць, сьогодні дискусійним залишаються питання щодо сутності основних понять, методичних підходів для оцінки ефективності виведення нових товарів, недостатньо приділено уваги розробці стратегій виведення нових товарів тощо.

Метою дослідження є розробка та обґрунтування стратегії створення та впровадження нових видів продукції на підприємстві ТОВ «КАРАТ».

В роботі були поставлені наступні завдання:

- з'ясувати економічну сутність та розглянути класифікацію інноваційних товарів у сучасних ринкових умовах;
- дослідити етапи, моделі та стратегічні підходи процесу розробки нового товару;
- вивчити методичні підходи до оцінки ефективності виведення нових товарів на ринок;

- розглянути організаційно-економічну характеристику діяльності та провести аналіз техніко-економічних показників ТОВ «КАРАТ»;
- здійснити оцінку фінансового стану та ресурсного потенціалу підприємства;
- проаналізувати асортиментну політику та конкурентні позиції ТОВ «КАРАТ» на ринку килимових виробів;
- дослідити діючу практику розробки та впровадження нових видів продукції на підприємстві;
- обрати стратегічні напрямки оновлення асортименту продукції підприємства;
- розробити алгоритм виведення нового товару на ринок та сформуванню маркетинговий комплекс підтримки;
- здійснити прогноз економічної ефективності та оцінку ризиків від реалізації запропонованої стратегії.

Об'єктом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів формування стратегії розробки нових товарів на підприємстві.

Предмет дослідження - стратегія розробки нових товарів на ТОВ «КАРАТ».

У роботі використано методи індукції, дедукції, системний аналізу, порівняння, узагальнення з метою розкриття теоретико-методологічних аспектів теми дослідження. Методи техніко-економічного та фінансового аналізу застосовувались для виявлення основних тенденцій діяльності підприємства. Методи стратегічного планування SWOT-аналіз та PEST-аналіз дозволи проаналізувати стратегічний потенціал підприємства. З метою аналізу товарної політики використано метод ABC-аналізу. Метод моделювання використовувався для формування пропозицій.

Інформаційна база дослідження - законодавчі та нормативно-правові акти України, наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених з питань формування стратегії нових товарів, Статут ТОВ «КАРАТ», внутрішня

звітність підприємства (Баланс, Звіт про фінансові результати за 2021–2024 рр.) тощо.

Апробація результатів дослідження. Окремі положення та отриманні результати магістерської роботи були оприлюднені на VIII Міжнародній науково-практичній конференції “Міждисциплінарні наукові дослідження та перспективи їх розвитку”. (м. Вінниця, 30 січня 2026 року) [45].

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗРОБКИ НОВИХ ТОВАРІВ

1.1. Економічна сутність та класифікація інноваційних товарів у сучасних ринкових умовах

Перш ніж розглянути економічну сутність інноваційних товарів, необхідно з'ясувати зміст поняття «інновація».

Поняття «інновація» було вперше систематизоване та введене до наукової термінології Й. Шумпетером. Науковець розглядав інновації як результат створення принципово нових поєднань факторів виробництва, що виникають у процесі його структурної перебудови та проявляються через застосування сучасних технологій, використання нових видів ресурсів, освоєння нових продуктів, а також формування нових ринкових ніш для їх реалізації [50, с. 31].

Подібний підхід до трактування категорії «інновація» простежується і в працях інших науковців, зокрема Буняка Н. М., Горбового А. Ю., Ліпича Л. Г., Степанюка О. М. [7].

У дослідженнях західних учених інновація переважно розглядається не як суто техніко-технологічне нововведення, а як складне економічне й соціальне явище, що впливає на розвиток підприємств, ринків і суспільства загалом [17].

Згідно з положеннями законів України «Про інноваційну діяльність» [37] та «Про наукову і науково-технічну діяльність» [38], інновація трактується як результат створення, упровадження або вдосконалення конкурентоспроможних технологій, продукції чи послуг, а також організаційно-технічних рішень виробничого, управлінського, комерційного та іншого спрямування, які забезпечують суттєве покращення структури, ефективності та якості виробництва і (або) соціальної сфери.

На нашу думку, інновацію доцільно визначати як результат цілеспрямованої діяльності підприємства або іншого суб'єкта господарювання, що полягає у створенні та практичному впровадженні нових або суттєво вдосконалених продуктів, технологій, послуг чи організаційно-управлінських рішень, які забезпечують якісні зміни в діяльності, формують нову споживчу цінність та сприяють підвищенню економічної ефективності й конкурентоспроможності на ринку.

У міжнародній економічній практиці поняття «інноваційний товар» має велику кількість тлумачень (понад п'ятдесят), що зумовлено низкою чинників. До ключових з них належать багатозначність самого терміна «інновація», суб'єктивний характер його сприйняття різними індивідами чи соціальними групами, а також залежність ознаки новизни від того, для кого саме вона визначається — споживача, підприємства, ринку чи держави [29, с. 154].

Основні наукові підходи щодо визначення дефініції «інноваційний товар» наведено в табл. 1.1.

Основні наукові підходи щодо визначення дефініції «інноваційний товар»

Автор, джерело	Визначення поняття
1	2
Закон України «Про інноваційну діяльність» [37]	Інноваційний продукт – результат науководослідної і (або) дослідно-конструкторської розробки, що відповідає вимогам, встановленим цим Законом
Закон України «Про інноваційну діяльність» [38]	Інноваційна продукція – нові конкурентоздатні товари чи послуги, що відповідають вимогам, встановленим цим Законом
Ткаченко А. М. [42, с. 133]	Продуктова інновація — це процес упровадження нових або суттєво вдосконалених товарів чи послуг, які відрізняються покращеними технічними, функціональними та споживчими характеристиками або виготовляються з використанням удосконалених матеріалів, компонентів, технологій і програмного забезпечення.
Москаленко В. А., Рябченко І. С. [31]	Інноваційні товари — це принципово нові продукти, створені на основі сучасних наукових розробок, або суттєво вдосконалені

	наявні товари, модернізація яких дала змогу сформувати новий ринковий сегмент чи істотно змінити умови конкуренції на ньому.
--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Продовження табл. 1.1

1	2
Пермінова С. О. [35, с. 6]	Інноваційна продукція — це новостворені або вдосконалені конкурентоспроможні товари чи послуги, які відповідають установленим вимогам та критеріям інноваційної діяльності.
Данько Т. В., Сметана Ю. О. [12, с. 41]	Інноваційний товар — це продукт, який є результатом реалізації інноваційного проекту та створений на основі науково-дослідних або дослідно-конструкторських розробок нових технологій (зокрема інформаційних) або продукції, включно з виготовленням експериментального зразка чи дослідної партії.
Запірченко Л. Д., Рябоволик Т. Ф. [13, с. 260]	Інноваційний продукт — це товар або послуга, що відзначається підвищеним технологічним рівнем і покращеними споживчими характеристиками порівняно з попередніми аналогами.
Чучмарьова С. Ю. [48, с. 185]	Товарна інновація — це продукт із високим рівнем функціональності, довговічності та естетичності, що відповідає світовим стандартам і техніко-економічним показникам, який впроваджується на існуючі ринки або відкриває нові сегменти ринку.

Джерело: сформовано на основі [12, 13, 31, 35, 37, 38, 42, 48]

Аналіз даних, наведених у табл. 1.1, показує, що у науковій літературі терміни «інноваційний товар», «інноваційний продукт» та «інноваційна продукція» часто розглядаються як синоніми, хоча деякі автори виділяють між ними певні змістові ознаки, пов'язані з матеріальною формою продукту, його технологічним рівнем або ступенем конкурентоспроможності.

Загалом можна виокремити три підходи щодо визначення поняття «інноваційний товар»

Перший підхід – функціонально-технологічний (Ткаченко А. М. [42], Запірченко Л.Д., Рябоволик Т.Ф. [13]) – зосереджує увагу на технічних,

експлуатаційних та споживчих характеристиках інноваційних продуктів. Вони можуть бути як повністю новими, так і суттєво модернізованими. Даний підхід має важливе значення для практичної оцінки інновацій, адже дозволяє врахувати рівень технологічного вдосконалення товарів і їх реальну цінність для ринку.

Другий підхід – ринковий (Москаленко В. А., Рябченко І. С. [31], Пермінова С. О. [35]) – акцентує увагу на аналізі інноваційного товару через призму його впливу на споживчий попит, здатності конкурувати та можливості формування нових ринкових сегментів. Цей підхід орієнтує оцінювання на потреби та очікування споживачів, водночас вимагаючи врахування об'єктивних показників інноваційності продукту.

Третій підхід – комплексний (Данько Т. В., Сметана Ю. О. [12]) – інтегрує технічні, функціональні та споживчі властивості інноваційного продукту разом із його відповідністю чинним законодавчим вимогам. Цей підхід вирізняється максимальною всебічністю, оскільки дозволяє одночасно оцінювати різні аспекти інноваційних процесів та забезпечує цілісне розуміння їхнього впливу на ринок і споживача.

Щоб сформулювати власне визначення категорії «інноваційний товар», слід врахувати основні його ознаки:

- новаторський характер продукту;
- підвищений рівень споживчих властивостей та конкурентоспроможності порівняно з аналогічними товарами на ринку;
- наявність потенціалу для охоплення більш широких ринкових сегментів;
- відповідність чинним законодавчим вимогам, що забезпечує його легітимність;
- економічна ефективність, спрямована на зростання обсягів реалізації та досягнення максимального кінцевого ефекту від впровадження [29, с. 85].

Наявність усіх перелічених ознак одночасно визначає цінність інноваційного товару, підкреслюючи його особливість та важливість як для споживачів, так і для підприємств.3

Підсумовуючи вищезазначене, вважаємо доцільним визначати інноваційний товар як результат інноваційної діяльності підприємства, створений та впроваджений на основі сучасних науково-технічних досягнень, який характеризується високим рівнем споживчих властивостей, конкурентоспроможністю та відповідністю критеріям інноваційності, із дотриманням чинного законодавства.

Таке визначення відображає комплексний характер процесу створення інноваційного товару, враховуючи його науково-технічну основу, орієнтацію на запити споживачів, економічну ефективність для виробника та відповідність чинним нормативно-правовим стандартам. Воно також акцентує стратегічну роль інноваційних товарів у сучасних ринкових умовах, де зростає конкуренція, а потреби та очікування кінцевих споживачів постійно змінюються.

Для всебічного осмислення різноманітності інноваційних товарів доцільно досліджувати їх класифікацію, яка дозволяє систематизувати існуючі види, виявити їхні специфічні риси та ключові характеристики. Використання такої систематизації сприяє більш ефективному аналізу ринкових тенденцій, розробці стратегій впровадження нових продуктів та прогнозуванню їхнього впливу на споживчий попит.

У наукових джерелах [1, 7, 9] наведено різноманітні критерії класифікації інноваційних товарів, на основі яких виділяють їхні основні види та групи.

Залежно від рівня радикальності інноваційної розробки, інноваційні товари поділяють на такі категорії:

- базові – принципово нові продукти, створені на основі проривних технологій, які здатні змінити ринок та відкривати нові можливості для споживачів;

- поліпшуючі – товари, що покращені за технічними та споживчими характеристиками, забезпечуючи підвищення їхньої цінності та конкурентоспроможності;

- псевдоінновації – продукти з незначними змінами, переважно спрямованими на оновлення дизайну або маркетингових аспектів, без суттєвого технологічного прогресу [1, с. 42].

В залежності від масштабів ринку виділяють такі категорії інноваційних товарів:

– глобально нові товари – продукти, що вперше з’являються на світовому ринку та формують нові напрями його розвитку;

– національно нові товари – інноваційні розробки, які вперше представлені в межах певної країни або території;

– галузеві нововведення – продукти, що впроваджують новації у конкретній сфері економіки чи промисловості;

– нові для підприємства – інновації, які впроваджуються в асортимент конкретної компанії та стають новими тільки для неї [7, с. 109].

З огляду на причини виникнення інноваційних розробок, інноваційні продукти можна розділити на стратегічні та реактивні. Стратегічні інновації формуються не як реакція на зовнішні фактори, а в результаті системного довгострокового планування та активного створення нових ринкових можливостей. Натомість реактивні інновації виникають у відповідь на зміни у споживчих потребах або трансформації конкурентного середовища, забезпечуючи оперативне пристосування підприємства до зовнішніх викликів.

Ще одним важливим критерієм класифікації інноваційних товарів є їхній вплив на виробничий процес. У цьому контексті виділяють кілька типів:

– диверсифікаційні інновації, що спрямовані на суттєве розширення виробничих можливостей підприємства та розширення асортименту пропонованих товарів;

– раціоналізаційні інновації, які забезпечують оптимізацію виробничих операцій, скорочують витрати ресурсів і підвищують ефективність виробництва;

– субститутні інновації, що замінюють існуючі на ринку продукти, пропонуючи більш досконалі або економічно вигідні рішення [9, с. 55].

Залежно від рівня ризику інноваційні товари поділяються на:

- високоризикові продукти, що здебільшого пов'язані з впровадженням радикально нових розробок;
- товари середнього ризику, які характеризуються вдосконаленням існуючих продуктів;
- низькоризикові інновації, які відзначаються високою ймовірністю комерційного успіху та стійкістю на ринку [9, с. 61].

За глибиною змін, внесених у інноваційний продукт, виділяють такі категорії:

- адаптивні продукти – вироби з мінімальними модифікаціями, які пристосовують товар до умов ринку;
- оновлені варіанти товару – модифікації вже існуючих продуктів;
- нові види товару – принципово нові продукти, що доповнюють існуючий асортимент;
- нові покоління товарів – інноваційні розробки, які значно перевищують технічні та споживчі характеристики попередніх версій;
- нові роди товарів – продукти, що формують абсолютно новий ринковий сегмент і відкривають нові можливості для споживачів [9, с. 68].

Розглянута класифікація інноваційних продуктів дозволяє комплексно оцінити їх різноманітність та виділити ключові особливості кожного виду. Вона виступає важливим інструментом для стратегічного управління підприємством, оскільки забезпечує систематизацію процесу інноваційної діяльності з урахуванням динаміки ринку, змін у споживчих перевагах та потенціалу підприємства для впровадження нових продуктів.

1.2. Процес розробки нового товару: етапи, моделі та стратегічні підходи

Існують різні підходи до процесу виведення нового товару на ринок. Зокрема, дослідники Запірченко Л. Д., Рябоволик Т. Ф. виділяють вісім ключових етапів цього процесу рис. 1.1.



Формування ідей щодо нового товару

Відбір найбільш перспективних ідей

Розробка концепції продукту

Створення маркетингової стратегії щодо нового товару,

Оцінка виробничих та збутових витрат

Безпосередня розробка продукту

Проведення тестових продажів

Запуск комерційної кампанії

Рисунок 1.1 - Процес виведення нового товару на ринок

Джерело: [13, с. 265]

На початковому етапі здійснюється формування ідей щодо нового товару, що передбачає збір і генерацію потенційних концепцій, здатних задовольнити існуючий ринковий попит або сформувані нові потреби споживачів.

Надалі проводиться відбір найбільш перспективних ідей шляхом оцінки їх інноваційності, економічної доцільності та відповідності стратегічним цілям

підприємства, що дозволяє сконцентрувати ресурси на розробках із найвищим потенціалом.

Обрані концепції деталізуються у вигляді розробленого продукту, визначаються його ключові характеристики та здійснюється попередня перевірка життєздатності через тестування та опитування потенційних споживачів.

Паралельно формується маркетингова стратегія, яка включає сегментацію ринку, позиціонування продукту, визначення цінової політики та вибір каналів розповсюдження, забезпечуючи узгодженість просування та збуту.

Наступним етапом є оцінка виробничих і збутових можливостей підприємства, що дозволяє визначити ресурсну базу, технологічні потужності та логістичні аспекти для ефективного запуску продукту.

Безпосередня розробка товару передбачає створення прототипу або дослідного зразка та його технічне й функціональне вдосконалення з урахуванням результатів попередніх перевірок.

Для перевірки ринкової привабливості проводиться тестовий маркетинг на обмеженому сегменті ринку, що дає змогу виявити недоліки та уточнити стратегію просування.

Завершальним етапом є запуск комерційного виробництва та офіційне введення продукту на ринок із повним маркетинговим забезпеченням, логістичною підтримкою та контролем якості, що забезпечує його конкурентоспроможність і ефективне задоволення потреб споживачів.

Ілляшенко С.М. пропонує подібний підхід до процесу виведення товару на ринок, акцентуючи увагу на структурованості та послідовності етапів, необхідних для створення конкурентоспроможного продукту [15, с. 267]. Згідно з його моделлю, процес планування нових товарів умовно можна розділити на вісім ключових фаз (рис. 1.2).

Однією з ключових фаз у процесі планування нових товарів, на думку дослідників, є формування маркетингових стратегій. Саме на цьому етапі здійснюється остаточна оцінка доцільності інвестування у створення моделі,

прототипу або пробної партії продукції, з акцентом на економічну ефективність виробництва та організацію збуту.



Рисунок 1.2 - Модель виведення нового товару на ринок (Ілляшенко С.М.)

Джерело: [15, с. 267]

Для оцінки економічної ефективності виробництва та збуту нового товару також здійснюється аналіз комерційних ризиків, визначається обсяг необхідних інвестицій та оцінюється можливість випуску продукції у таких кількостях, які забезпечують досягнення точки беззбитковості та отримання запланованого прибутку. Крім того, на цьому етапі здійснюється попереднє визначення орієнтовного рівня відпускних цін. Не менш важливим аспектом на цьому етапі

Виробництво та збут нової продукції

є позиціонування продукту, тобто визначення його місця на ринку таким чином, щоб у свідомості споживача він відрізнявся за якісними характеристиками та властивостями від пропозицій конкурентів.

За даними інших авторів, процес впровадження нового товару можна структурувати у сім основних етапів:

- генерація ідей;
- відбір ідей;
- розробка концепції та її перевірка;
- проведення економічного аналізу;
- створення самого товару;
- організація пробного маркетингу;
- запуск комерційного виробництва [14, с. 115].

Очевидно, що в розглянутій моделі не виділено окремого місця для розробки маркетингової стратегії впровадження нового товару на ринок. Проте саме від ступеня обґрунтованості та ефективності цієї стратегії значною мірою залежить комерційний успіх продукту. У таких випадках стратегія просування стає ключовим фактором, який визначає здатність товару зайняти вигідну позицію та забезпечити конкурентні переваги.

Кожен із авторів пропонує власне бачення процесу впровадження товару на ринок, проте, на нашу думку, не завжди враховується його тісний зв'язок із маркетинговою діяльністю. Насамперед, необхідно досліджувати споживчі потреби, визначати ключові ринкові тренди та прогнозувати розвиток латентних потреб, що дозволяє формувати продукцію, здатну задовольнити як актуальний, так і потенційний попит.

Науковці підкреслюють, що розробка маркетингової стратегії повинна спиратися переважно на вторинні джерела інформації, які надають дані про ринок, конкурентне середовище та поведінку споживачів. Для перевірки життєздатності концепції продукту доцільно застосовувати пробний маркетинг, що дозволяє оцінити реакцію цільової аудиторії, виявити можливі недоліки та скоригувати стратегію впровадження перед масовим запуском товару на ринок.

Проте тестовий маркетинг належить до найбільш ресурсозатратних фаз процесу виходу товару на ринок. З метою оптимізації витрат, не втрачаючи при цьому можливості перевірки правильності обраної концепції, доцільно, на нашу думку, проводити маркетингові дослідження вже на початкових етапах процесу впровадження. На цьому етапі передбачається визначення споживчих вимог до нового продукту, прогнозування обсягів майбутнього збуту, встановлення орієнтовного цінового діапазону та інших ключових параметрів, що забезпечують обґрунтоване прийняття рішень щодо подальшої розробки та комерційного запуску товару.

Цілком слушною є наукова позиція, відповідно до якої процес впровадження нового товару на ринок доцільно структурувати у сім основних етапів (рис. 1.3).

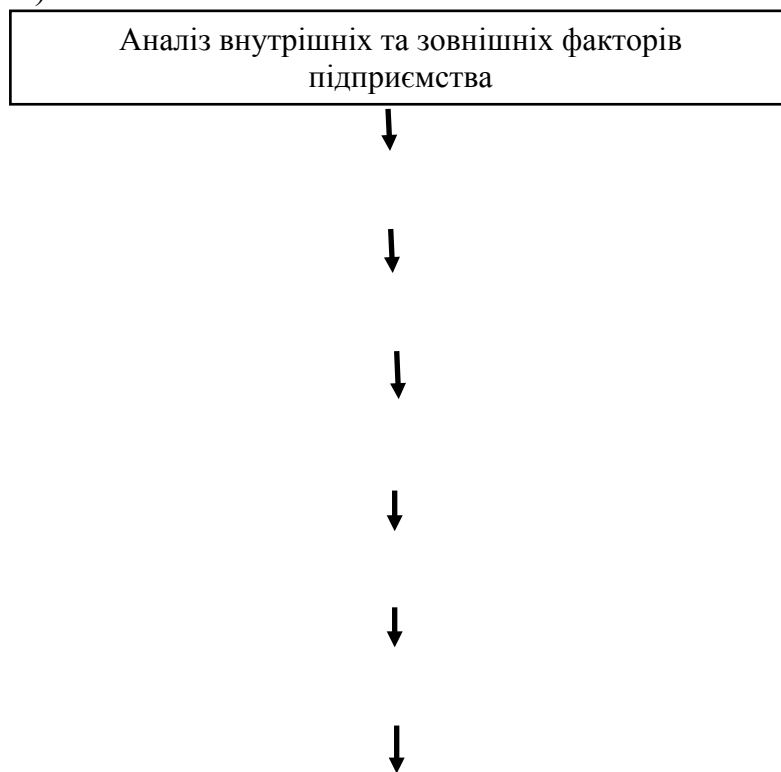
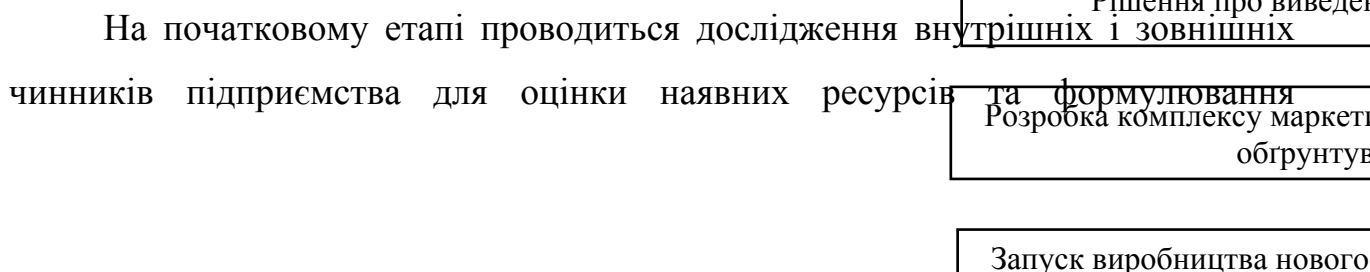


Рисунок 1.3 – Процес виведення нового товару на ринок (Ковтуненко К.В.)

Джерело: [22, с. 243]



стратегічних цілей. Наступним кроком є проведення маркетингового дослідження, що дозволяє оцінити потреби споживачів, визначити бажані характеристики товару та оцінити відповідність його технічних і фізичних властивостей очікуванням ринку.

На підставі отриманих даних приймається рішення про виведення нового товару, включаючи можливу модифікацію продукту для забезпечення успішного виходу на ринок. Наступний етап передбачає розробку комплексу маркетингу та його економічне обґрунтування, що включає формування продуктово-ринкової стратегії з урахуванням економічної доцільності та прогнозування фінансових показників.

Після цього приймається рішення про запуск виробництва нового товару, що передбачає виділення необхідних ресурсів та організацію масового виробництва. Реалізація комплексу маркетингу полягає у втіленні розроблених планів просування та забезпечення впровадження продукту на ринок. Завершальним етапом є контроль, під час якого підприємство отримує зворотний зв'язок щодо сприйняття товару ринком, що дозволяє коригувати маркетингову стратегію та приймати рішення щодо подальшого розвитку продукту.

1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності виведення нових товарів на ринок

Виведення нових товарів на ринок є складним багатокомпонентним процесом, що супроводжується підвищеним рівнем невизначеності та ризику для підприємства. В умовах динамічного ринкового середовища, посилення конкурентної боротьби та швидкої зміни споживчих уподобань особливої актуальності набуває проблема оцінки ефективності запуску нових товарів.

Саме тому в сучасній економічній науці та практиці управління сформовано низку методичних підходів, спрямованих на комплексну оцінку

доцільності, перспективності та результативності виведення нової продукції на ринок.

Основні підходи до оцінки ефективності виведення нових товарів на ринок наведено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2 - Методичні підходи до оцінки ефективності виведення нових товарів на ринок

Методичний підхід	Сутність підходу	Основні показники та інструменти	Значення для оцінки ефективності
Маркетинговий аналіз (маркетинговий мікс)	Оцінка відповідності нового товару потребам цільового ринку та обраній стратегії просування	Аналіз 4P (товар, ціна, збут, комунікації), рівень споживчої цінності, конкурентоспроможність	Дозволяє визначити ринкову привабливість товару та ефективність маркетингової стратегії
Портфельний аналіз (матриця BCG)	Визначення стратегічної позиції нового товару в товарному портфелі підприємства	Темпи зростання ринку, відносна частка ринку	Дає змогу оцінити інвестиційну доцільність та перспективи довгострокового розвитку товару
Аналіз ключових компетенцій	Оцінка відповідності нового товару наявним ресурсам, знанням і технологіям підприємства	Рівень унікальності ресурсів, необхідність додаткових інвестицій	Дозволяє оцінити реалістичність успішного виведення товару на ринок
Фінансово-економічний аналіз (аналіз беззбитковості)	Визначення фінансової доцільності запуску нового товару	Точка беззбитковості, витрати, прибуток, рентабельність	Забезпечує оцінку окупності, фінансових ризиків і економічної ефективності
Аналіз ринкового середовища та макрофакторів	Оцінка зовнішніх умов функціонування ринку	Місткість і темпи зростання ринку, PESTLE-аналіз	Дозволяє врахувати вплив макросередовища на результативність товару
Аналіз ризиків і конкурентного	Виявлення загроз, можливостей і рівня	SWOT-аналіз, модель п'яти сил М. Портера	Сприяє мінімізації ризиків і підвищенню конкурентоспроможності

середовища	конкурентного тиску		нового товару
------------	---------------------	--	---------------

Джерело: сформовано на основі [23, 24, 31]

Одним із базових методичних підходів є використання концепції маркетингового міксу, що охоплює аналіз товарної, цінової, збутової та комунікаційної політики підприємства. Застосування цього підходу дозволяє оцінити відповідність нового товару потребам цільового ринку, рівень його споживчої цінності, конкурентоспроможність та ефективність обраної стратегії просування. Узгодженість елементів маркетингового міксу є важливою передумовою досягнення позитивних результатів від виведення товару на ринок.

Значне місце серед методів оцінки ефективності займає портфельний аналіз, зокрема матриця Boston Consulting Group. Її використання дозволяє визначити стратегічну позицію нового товару з урахуванням темпів зростання ринку та відносної частки підприємства, а також оцінити його інвестиційну привабливість і потенціал довгострокової прибутковості. У межах оцінки ефективності матриця BCG застосовується як інструмент прогнозування розвитку товару та обґрунтування управлінських рішень щодо доцільності подальших інвестицій [36, с. 137].

Важливим напрямом методичного забезпечення оцінки ефективності є аналіз ключових компетенцій підприємства. Даний підхід ґрунтується на ідентифікації унікальних знань, навичок, технологій і ресурсів, які забезпечують підприємству стійкі конкурентні переваги. Оцінка відповідності нового товару наявним ключовим компетенціям дозволяє визначити реалістичність його успішного виведення на ринок та рівень необхідних додаткових інвестицій.

Фінансово-економічний аспект оцінки ефективності реалізується через застосування аналізу беззбитковості, який дає змогу визначити мінімальний обсяг реалізації нового товару, необхідний для покриття витрат, пов'язаних із його розробкою, виробництвом і просуванням. Даний метод дозволяє оцінити

фінансові ризики, чутливість прибутку до змін ринкових параметрів та обґрунтувати доцільність запуску продукту з позицій його окупності.

У практиці оцінки ефективності виведення нових товарів також застосовуються комплексні підходи, що передбачають поєднання аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. Зокрема, дослідження ланцюга створення вартості дозволяє визначити джерела формування доданої вартості та оцінити конкурентоспроможність нового товару на різних етапах його створення.

Важливим елементом є оцінювання ринкового середовища, яке включає аналіз місткості ринку, темпів його зростання, рівня рентабельності та структури витрат. Результати такого аналізу слугують основою для прогнозування обсягів реалізації та очікуваних фінансових результатів. Доповненням виступає аналіз нормативно-правового середовища та проведення PESTLE-аналізу, що дозволяє врахувати вплив макросередовища на ефективність виведення товару [41, с. 62].

Невід'ємною складовою методичних підходів є аналіз ризиків і можливостей, що здійснюється із застосуванням SWOT-аналізу та моделі п'яти сил конкуренції М. Портера. Їх використання дозволяє оцінити інтенсивність конкурентного тиску, бар'єри входження на ринок та загальні умови конкурентної боротьби, що безпосередньо впливають на ефективність нового товару [45, с. 210].

Таким чином, методичні підходи до оцінки ефективності виведення нових товарів на ринок мають комплексний характер і поєднують маркетингові, стратегічні та фінансово-економічні інструменти. Їх застосування забезпечує обґрунтованість управлінських рішень, мінімізацію ризиків та підвищення результативності діяльності підприємства в конкурентному середовищі.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ТОВАРНОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «КАРАТ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності та аналіз техніко-економічних показників ТОВ «КАРАТ»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Карат» було засновано у 1996 році.

Товариство з обмеженою відповідальністю «КАРАТ» є суб'єктом господарювання, створеним і зареєстрованим відповідно до вимог чинного законодавства України. Підприємство здійснює свою діяльність на підставі Цивільного кодексу України та інших нормативно-правових актів та Статуту товариства.

ТОВ «КАРАТ» має статус юридичної особи з моменту державної реєстрації, володіє відокремленим майном, самостійним балансом, розрахунковими рахунками в банківських установах.

Основним напрямом діяльності підприємства є виробництво килимів і килимових виробів.

Основною метою діяльності ТОВ «КАРАТ» є отримання прибутку шляхом здійснення господарської діяльності, спрямованої на задоволення потреб споживачів килимовими виробами.

На сьогоднішній день ТОВ «Карат» являється лідером та єдиним виробником килимових виробів в Україні. Продукція підприємства виготовляється на сучасних ткацьких верстатках від світових лідерів, таких як Van De Wiele (RCi02), Schönherr (Alpha – 400).

Проаналізуємо організаційну структуру управління ТОВ «Карат».

Організаційна структура управління — це динамічна система взаємопов'язаних елементів, що формує ієрархію, потоки комунікацій та розподіл відповідальності в межах організації, забезпечуючи ефективну координацію ресурсів, прийняття рішень і досягнення стратегічних цілей.

Організаційна структура управління ТОВ «Карат» наведена на рисунку 2.1.

Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління ТОВ «Карат»

Примітка. Дані підприємства



Організаційна структура підприємства будується на лінійно-функціональному принципі.

Керує підприємством директор, якому безпосередньо підпорядковуються комерційний директор, технічний директор, головний бухгалтер, менеджер з персоналу.

Отже, система прийняття рішень у ТОВ «Карат» базується на лінійно-функціональній структурі управління, що забезпечує чіткий розподіл відповідальності та повноважень серед керівників і спеціалістів.

Розглянемо основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Карат» (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 - Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Карат» за 2022-2024 рр.

№ з/п	Показники	Одиниця виміру	2022 р.	2023 р.		2024 р.	
				абсол. знач.	у % до попер. року	абсол. знач.	у % до попер. року
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт, послуг	тис. грн.	863256	1079851	125,09	793008	73,44
2	Середньоспискова чисельність:	осіб					
	- працівників		797	811	101,76	779	96,05
	- робітників		558	564	101,09	551	97,70
3	Середньорічний виробіток:	тис. грн.					
	- одного працівника		1083,13	1331,51	122,93	1017,98	76,45
	- одного робітника		1547,33	1914,63	123,74	1439,22	75,17
4	Фонд оплати праці	тис. грн.	60258	87612	145,39	66045	75,38
5	Середньомісячна заробітна плата одного працівника	грн.	6300	9002	142,88	8065	78,48
6	Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	692412	944137	136,35	601390	63,70

7	Чистий прибуток (збиток) всього	тис. грн.	-41845	26292	-62,83	-213865	-813,4 2
8	Витрати на 1 грн. реалізованої продукції	грн.	0,80	0,87	109,00	0,76	86,74
9	Рентабельність продукції, робіт, послуг,	%	-4,85	2,43	-50,23	-26,97	-1107, 6
10	Рентабельність витрат	%	-6,04	2,78	-46,08	-35,56	-1277, 0
11	Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн.	903109	876830	97,09	718782	81,98
12	Фондовіддача	грн./грн	0,96	1,23	128,84	1,10	89,58

Примітка. Складено автором за даними звітності ТОВ «Карат»

Аналізуючи виручку від реалізації продукції бачимо, що вона має нестабільну тенденцію (рис. 2.2).

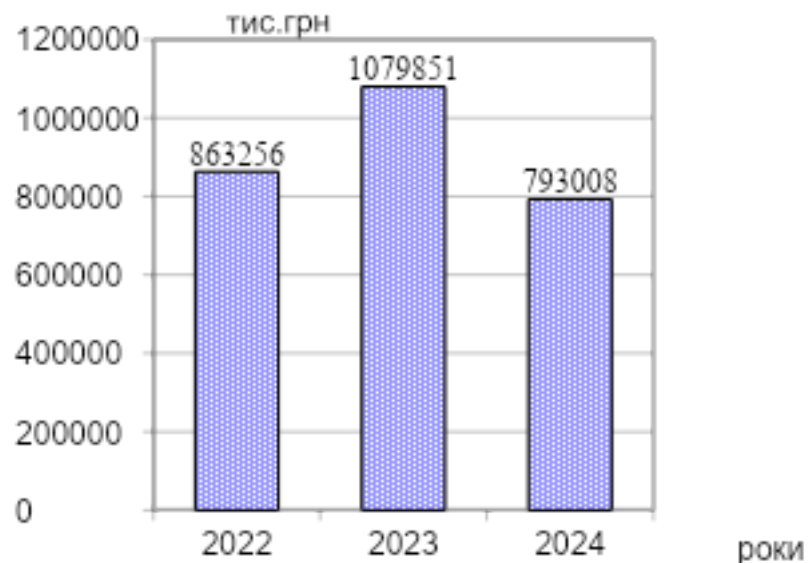


Рисунок 2.2 - Динаміка чистого доходу від реалізації продукції ТОВ «Карат» за 2022-2024 рр.

Примітка. Побудовано на основі даних підприємства

У 2022 році обсяг реалізації продукції на підприємстві становив 863256 тис. грн., у 2023 році його величина зросла на 25,09% та становила 1079851 тис. грн.

У 2024 році обсяги реалізації зменшились (-26,56%) та становили 793008 тис. грн. Зменшення обсягів реалізованої продукції у 2024 році пов'язано із військовими діями, внаслідок чого зменшився попит на продукцію підприємства.

Чисельність працівників на підприємстві за даний період зменшилась на 18 осіб (у 2022 році чисельність працівників становила 797 осіб, 2024 рік - 779 осіб). Щодо робітників підприємства, то їх чисельність зменшилась на 7 осіб та у 2024 році становила 551 особу. Зменшення чисельності персоналу на підприємстві викликано зменшенням обсягів виробництва.

Середньорічний виробіток працівників має також нестабільну тенденцію (рис. 2.3).

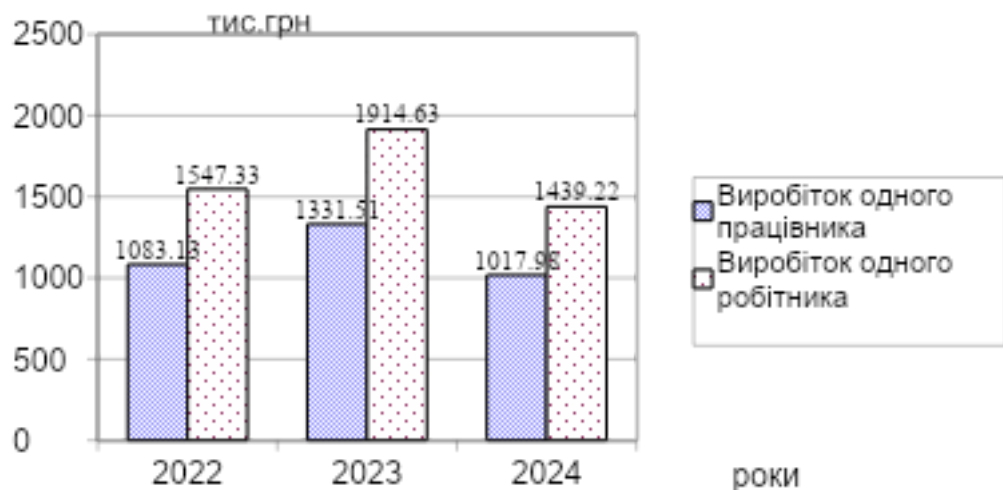


Рисунок 2.3 - Динаміка показників продуктивності праці ТОВ «Карат» за 2022-2024 рр.

Примітка. Побудовано на основі даних підприємства

У 2023 році порівняно з 2022 роком він зріс 22,93%, та становив 1331,51 тис. грн.. У 2024 році виробіток працівника зменшився 1017,98 тис. грн., теми становлять 76,45%. Аналогічна ситуація прослідковується і по продуктивності праці робітників. Основними факторами падіння даного показника є зменшення обсягів виробництва.

Фонд оплати праці у 2024 році (66045 тис. грн) порівняно з 2022 роком (60258 тис. грн.) зріс, що пов'язано з зростанням рівня середньомісячної заробітної плати 6300 грн. до 7065 грн.

Щодо собівартості реалізованої продукції, то вона зросла з 692412 тис. грн. у 2022 р. до 944137 тис. грн. у 2023 р. та зменшилась до 601390 тис. грн. у 2024 р. Загалом за період, що аналізується собівартість реалізованої продукції зменшилась на 13,15%.

Аналізуючи чистий прибуток, ми бачимо, що у 2023 році показник становив 26292 тис. грн.. У 2022 та 2024 році підприємство отримало збитки відповідно 41845 тис. грн. та 213865 тис. грн. Хоча витрати на 1 грн. реалізованої продукції у 2022 та 2024 році були менше 1, тобто операційна діяльність підприємства не є збитковою.

Рентабельність продукції у 2023 році становила 2,43%, а рентабельність витрат – 2,78%. Рівень даних показників порівняно з середньогалузевими значеннями є досить низьким. А у 2022 та 2024 році підприємство взагалі було збитковим, що вказує на негативні явища в діяльності підприємства.

Середньорічна вартість основних засобів за період з 2022-2024 рр. має спадну тенденцію (рис. 2.4).

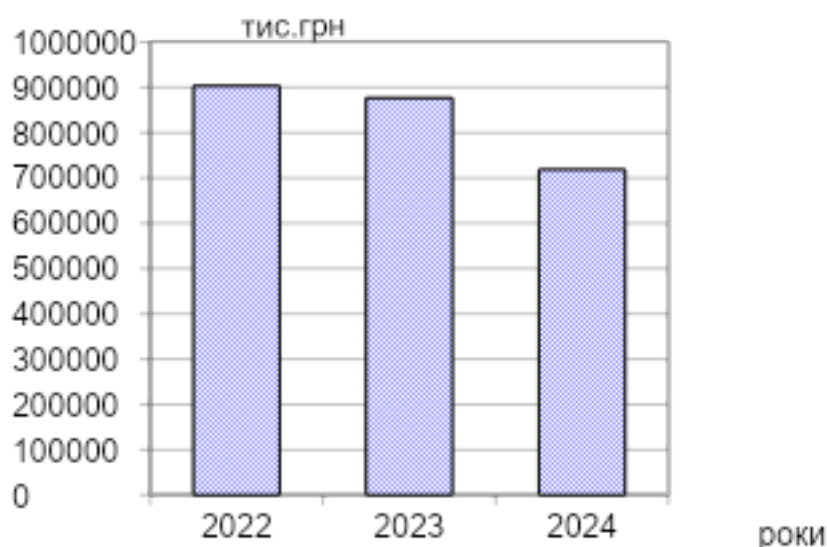


Рисунок 2.4 – Динаміка середньорічної вартості основних засобів ТОВ «Карат» за 2022-2024 рр.

Примітка. Побудовано на основі даних підприємства

У 2022 році середньорічна вартість основних засобів становила 903109 тис. грн., то у 2024 році зменшилась до 718782 тис. грн., зменшення складає 184327 тис. грн. або 20,41%.

Показником, який характеризує ефективність використання основних фондів є фондівіддача. Аналізуючи даний показник на ТОВ «Карат», потрібно відмітити про його суттєве зростання. Так, якщо у 2022 році фондівіддача основних засобів була на рівні 0,90 грн., то у 2024 році вона вже становила 1,10 грн. Тобто, таке зростання пов'язане із зменшенням вартості основних засобів.

Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства ТОВ «Карат» наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2 - Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства ТОВ «Карат»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> - ТОВ «Карат» являється лідером на вітчизняному ринку килимових виробів; - широкий асортимент продукції, що задовольняє потреби різних сегментів ринку; - наявність кваліфікованого кадрового потенціалу та ефективна система управління; - інвестиції у модернізацію виробництва. 	<ul style="list-style-type: none"> - нестабільність прибутковості у зв'язку з економічною ситуацією та воєнним станом в країні; - залежність від зовнішніх постачальників сировини та комплектуючих; - сезонність попиту на окремі види продукції;
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> - розширення присутності на міжнародних ринках та розвиток експортного напрямку; - використання сучасних технологій для підвищення ефективності виробництва та зниження витрат; - використання інноваційних матеріалів і розробка нових колекцій килимів; - розвиток онлайн-продажів та цифрового маркетингу 	<ul style="list-style-type: none"> - жорстка конкуренція на внутрішньому та міжнародному ринках; - інфляційні процеси та зниження платоспроможності населення; - політична нестабільність та ризики, пов'язані з воєнними діями; - блек-аут, зростання вартості енергоносіїв та сировини; - регуляторні зміни та складність дотримання нових нормативно-правових вимог.

Примітка. Складено автором

Дані таблиці 2.3 свідчать, що ТОВ «Карат» має суттєві внутрішні конкурентні переваги, зокрема лідерські позиції на вітчизняному ринку килимових виробів, широкий асортимент продукції, наявність кваліфікованого кадрового потенціалу та здійснення інвестицій у модернізацію виробництва. Зазначені сильні сторони формують основу для стабільного функціонування підприємства та створюють передумови для його подальшого розвитку.

Водночас аналіз внутрішнього середовища дозволяє виявити низку слабких сторін, серед яких нестабільність прибутковості в умовах економічної нестабільності та воєнного стану, залежність від зовнішніх постачальників сировини й комплектуючих, а також сезонність попиту на окремі види продукції. Наявність таких обмежень знижує фінансову стійкість підприємства та підвищує його вразливість до змін зовнішнього середовища.

Оцінка факторів зовнішнього середовища показує наявність значних можливостей для розвитку ТОВ «Карат», зокрема розширення присутності на міжнародних ринках, упровадження сучасних технологій з метою підвищення ефективності виробництва, використання інноваційних матеріалів та розвиток онлайн-продажів і цифрового маркетингу.

Разом із тим зовнішнє середовище характеризується значним рівнем загроз, серед яких жорстка конкуренція, інфляційні процеси, зниження платоспроможності населення, політична нестабільність, ризики, пов'язані з воєнними діями, блекаути, зростання вартості енергоносіїв і сировини, а також ускладнення нормативно-правового регулювання. Вплив зазначених факторів потребує своєчасної адаптації управлінських рішень і застосування антикризових заходів.

Матриця SWOT-аналізу ТОВ «Карат» наведена табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Матриця SWOT-аналізу ТОВ «Карат»

	Зовнішнє середовище	
	Можливості	Загрози
	1. Розширення присутності на міжнародних ринках та розвиток експортного напрямку. 2. Впровадження сучасних	1. Жорстка конкуренція на внутрішньому та міжнародному ринках. 2. Інфляційні процеси та

	<p>технологій з метою підвищення ефективності виробництва та зниження витрат.</p> <p>3. Використання інноваційних матеріалів та розробка нових колекцій килимових виробів.</p> <p>4. Розвиток онлайн-продажів і цифрового маркетингу.</p> <p>Рішення: використовувати наявний виробничий та кадровий потенціал для реалізації можливостей зовнішнього середовища.</p>	<p>зниження платоспроможності населення.</p> <p>3. Політична нестабільність та ризики, пов'язані з воєнними діями.</p> <p>4. Блекаути, зростання вартості енергоносіїв та сировини.</p> <p>5. Регуляторні зміни та ускладнення дотримання нормативно-правових вимог.</p> <p>Рішення: пом'якшити загрози шляхом реалізації комплексу превентивних та адаптаційних заходів</p>
--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Продовження табл. 2.3

В н у т р і ш н є с е р е д о в и щ е	<p>Сильні сторони</p> <p>1. Лідерські позиції ТОВ «Карат» на вітчизняному ринку килимових виробів.</p> <p>2. Широкий асортимент продукції, орієнтований на різні сегменти ринку.</p> <p>3. Наявність кваліфікованого кадрового потенціалу та ефективної системи управління.</p> <p>4. Інвестиції у модернізацію виробництва.</p> <p>Рішення: підтримувати та розвивати</p>	<p>Поле СіМ</p> <p>Рішення: використовувати сильні сторони для реалізації можливостей шляхом:</p> <ul style="list-style-type: none"> – виходу на нові ринки збуту; – розширення асортименту за рахунок інноваційних матеріалів; – активного розвитку онлайн-продажів та цифрових каналів комунікації. 	<p>Поле СіЗ</p> <p>Рішення: «тримати удар» за рахунок:</p> <ul style="list-style-type: none"> – підвищення ефективності використання ресурсів; – оптимізації виробничих витрат; – зміцнення бренду та лояльності споживачів.
	<p>Слабкі сторони</p> <p>1. Нестабільність прибутковості в умовах економічної кризи та воєнного стану.</p> <p>2. Залежність від зовнішніх постачальників сировини та комплектуючих.</p> <p>3. Сезонність попиту на окремі види продукції.</p> <p>Рішення: ліквідувати або мінімізувати</p>	<p>Поле СлМ</p> <p>Рішення: аналізувати доступність можливостей та використовувати їх для зменшення слабких сторін шляхом:</p> <ul style="list-style-type: none"> – диверсифікації постачальників; – розширення асортименту з меншою сезонністю; – застосування цифрових каналів 	<p>Поле СлЗ</p> <p>Рішення: ліквідувати або мінімізувати недоліки у визначені терміни шляхом:</p> <ul style="list-style-type: none"> – формування резервів сировини; – укладання довгострокових контрактів з постачальниками; – впровадження антикризових фінансових заходів.

		збуту для стабілізації попиту.	
--	--	--------------------------------	--

Примітка. Побудовано на основі даних підприємства

Поєднання сильних сторін із можливостями зовнішнього середовища (поле СіМ) свідчить про доцільність реалізації стратегії активного зростання, що передбачає вихід на нові ринки збуту, розширення асортименту продукції за рахунок інноваційних матеріалів, а також розвиток онлайн-продажів і цифрового маркетингу.

Аналіз поля СіЗ показує, що наявні конкурентні переваги підприємства, зокрема лідерські позиції на ринку, модернізоване виробництво та ефективна система управління, створюють необхідні передумови для протидії основним загрозам зовнішнього середовища. Зміцнення бренду, оптимізація витрат і підвищення ефективності використання ресурсів дозволяють підприємству зберігати стійкість в умовах жорсткої конкуренції, інфляційних процесів і нестабільної макроекономічної ситуації.

Взаємодія слабких сторін із можливостями (поле СлМ) свідчить про можливість зменшення внутрішніх обмежень за рахунок використання потенціалу зовнішнього середовища. Зокрема, диверсифікація постачальників, розширення асортименту з менш вираженою сезонністю та застосування цифрових каналів збуту сприятимуть стабілізації фінансових результатів і зниженню залежності від окремих факторів ризику.

Поле СлЗ відображає найбільш уразливі аспекти діяльності підприємства, що потребують першочергової управлінської уваги. Нестабільність прибутковості, залежність від зовнішніх постачальників і вплив зовнішніх кризових факторів зумовлюють необхідність упровадження антикризових фінансових заходів, формування резервів сировини та укладання довгострокових контрактів із постачальниками з метою зниження рівня ризиків.

Отже, результати SWOT-аналізу підтверджують, що ТОВ «Карат» має достатній потенціал для розвитку в умовах нестабільного зовнішнього

середовища, за умови реалізації збалансованої стратегії, спрямованої на використання сильних сторін і можливостей та мінімізацію впливу слабких сторін і загроз.

PEST-аналіз ТОВ «Карат» наведено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4 - PEST-аналіз ТОВ «Карат»

Р	Е	С	Т
Політичні фактори	Економічні фактори	Соціальні фактори	Технологічні фактори
1	2	3	4
- вплив державної політики на регулювання підприємницької діяльності та експортно-	- коливання валютного курсу, інфляція та зростання вартості матеріалів; - зниження платоспроможності	- зростання попиту на екологічно чисті та високоякісні килимові вироби; - важливість бренду та репутації	- використання сучасних ткацьких верстатів та автоматизованих виробничих процесів; - можливості впровадження нових технологій для

Продовження табл. 2.4

1	2	3	4
імпортні операції; - регуляторні зміни у сфері податків, мит та трудового законодавства; - військові дії, які створюють ризики для безпеки та логістики	споживачів у кризових умовах; - наявність фінансових ресурсів для інвестицій у модернізацію та розвиток виробництва.	підприємства для споживачів; - зміни у споживчих вподобаннях та потреба у різноманітності продукції.	підвищення продуктивності та зниження витрат; - необхідність постійного оновлення обладнання для підтримки конкурентоспроможності

Примітка. Складено автором

PEST-аналіз показує, що діяльність ТОВ «Карат» значною мірою залежить від зовнішніх факторів. Політична нестабільність та регуляторні зміни створюють ризики для безперебійної діяльності та логістики. Економічні умови, зокрема коливання валют, інфляція та зниження платоспроможності споживачів, впливають на фінансову стабільність і інвестиційні можливості підприємства. Соціальні фактори підкреслюють значення репутації, бренду та адаптації до споживчих вподобань, тоді як технологічні фактори відкривають

можливості для підвищення ефективності виробництва та модернізації обладнання. У цілому, підприємство має потенціал для зростання.

2.2. Оцінка фінансового стану та ресурсного потенціалу підприємства для впровадження інновацій

Оцінка фінансового стану та ресурсного потенціалу підприємства є необхідним етапом обґрунтування можливостей упровадження інноваційних рішень.

З метою оцінки фінансового стану доцільним є проведення горизонтального та вертикального аналізу балансу досліджуваного підприємства.

Горизонтальний аналіз балансу для ТОВ «Карат» наведено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5 - Горизонтальний аналіз балансу ТОВ «Карат» за 2022-2024 рр.

Назва показника	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
	2022	2023	2024	Абсолютне , +, -	Відносне , %
1	2	3	4	5	6
Актив					
1. Необоротні активи (необоротний капітал)	952440	827487	652709	-299731	-31,47
Нематеріальні активи	2899	125	92	-2807	-96,83
Незавершені капітальні інвестиції					
Основні засоби	949541	804119	633445	-316096	-33,29
Довгострокові фінансові інвестиції					
1	2	3	4	5	6
Інші необоротні активи		23243	19172	19172	
2. Оборотні активи (оборотний капітал)	745435	972376	882004	136569	18,32
Запаси	392959	561746	671222	278263	70,81
Дебіторська заборгованість	311187	395917	189433	-121754	-39,13
Гроші та їх еквіваленти	40855	14713	21349	-19506	-47,74
Інші оборотні активи	434	4957		-434	-100,00
Пасив					

1. Власний капітал	755524	781816	567951	-187573	-24,83
Зареєстрований капітал	5100	5100	5100	0	0,00
Капітал у дооцінках	691155	691155	691155	0	0,00
Резервний капітал	1275	1275	1275	0	0,00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	57994	84286	-129579	-187573	-323,44
2. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та зобов'язання	415533	525735	825346	409813	98,62
3. Поточні зобов'язання	526818	492312	141416	-385402	-73,16
Короткострокові кредити банків	133852	34288	14627	-119225	-89,07
Поточна кредиторська заборгованість	384590	451105	119972	-264618	-68,81
Поточні забезпечення	3754	3754	3754	0	0,00
Інші поточні зобов'язання	9750	9876	6817	-2933	-30,08
Підсумок балансу	169787 5	179986 3	153471 3	-163162	-9,61

Примітка. Рохраховано на основі даних підприємства

Аналізуючи таблицю помітно, що у 2024 році по відношенню 2022 року вартість необоротних активів на ТОВ «Карат» зменшилась на 299731 тис. грн., (-31,47%) та становила 652709 тис. грн.

Вартість нематеріальних активів суттєво зменшилась, якщо у 2022 році значення показника складало 2899 тис. грн., то у 2024 році лише 92 тис. грн.

Основні засоби також мали тенденцію до зменшення. За досліджуваний період вартість основних засобів зменшилась на 33,29% та у 2024 році склала 633445 тис. грн.

Щодо оборотних активів, то у 2024 році значення показника становило 882004 тис. грн., що на 136569 тис. грн. більше ніж у 2022 році.

Вартість запасів у 2024 році становила 671222 тис.грн, що на 70,81% більше ніж у 2022 році.

Загалом вартість активів у 2022 році становила 1697875 тис. грн., а в 2024 році вона зменшилась до 1534713 тис. грн., зменшення становить 9,61%.

У пасиві балансу відбулося зростання власного капіталу на 63269,0 тис. грн. та поточних зобов'язань на 189138 тис. грн.

По статтях «дебіторська заборгованість» та «грошові кошти та їх еквіваленти» у 2024 році порівняно з 2022 роком відбулося зменшення показників відповідно на 39,13% та 47,74%.

У пасиві балансу відбулося зменшення власного капіталу на 187573 тис. грн. тис. грн., що було спричинене непокритим збитком.

Щодо довгострокових зобов'язань, то їх вартість зросла майже в 2 рази та у 2024 році становила 825346 тис. грн. Поточні зобов'язання мали тенденцію до зменшення та у 2024 році їх значення було на рівні 141416 тис. грн., що на 73,16% менше ніж у 2022 році.

За допомогою вертикального аналізу визначається структура активів суб'єкта господарювання та їх джерела. Проведемо його на базі даних табл. 2.6.

Таблиця 2.6 - Вертикальний аналіз балансу ТОВ «Карат» за 2022-2024 рр., %

Назва показника	Роки		
	2022	2023	2024
Актив			
1. Необоротні активи (необоротний капітал)	56,10	45,97	42,53
2. Оборотні активи (оборотний капітал)	43,90	54,03	57,47
Пасив			
1. Власний капітал	44,50	43,44	37,01
2. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та зобов'язання	24,47	29,21	53,78
3. Поточні зобов'язання	31,03	27,35	9,21
Підсумок балансу	100,00	100,00	100,00
			0

Примітка. Складено автором за даними звітності ТОВ «Карат»

Отже, як видно співвідношення необоротних активів та оборотних активів за 2022-2024 роки дещо змінилося. Якщо у 2022 році у структурі

активів переважали необоротні активи (56,10%), то у 2024 році вже переважали необоротні активи, їх частка становила 57,47%.

В пасиві балансу найбільшу частку у 2022 році займає власний капітал - 56,10%, а поточні та довгострокові зобов'язання становили відповідно 31,03% та 24,47% (рис. 2.6).

У 2024 році питома вага власного капіталу зменшилась до 37,01%, поточних зобов'язань до 9,21%, натомість зросла частка довгострокових зобов'язань до 53,78%.

Розглянемо склад та динаміку витрат досліджуваного підприємства (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 - Динаміка та структура витрат за економічними елементами ТОВ «Карат» за 2022-2024 рр., тис. грн.

Показник	Роки						Відхилення 2024/2022	
	2022		2023		2024		Абсол. +,-	Відн., %
	Тис. грн	Пит. вага, %	Тис. грн	Пит. вага, %	Тис. грн	Пит. вага, %		
Матеріальні затрати	498476	51,56	772458	64,09	482566	46,61	-15910	-3,19
Витрати на оплату праці	49782	5,15	72208	5,99	54391	5,25	4609	9,26
Відрахування на соціальні заходи	10476	1,08	15504	1,29	11654	1,13	1178	11,24
Амортизація	198668	20,55	235232	19,52	240282	23,21	41614	20,95
Інші операційні витрати	209457	21,66	109975	9,12	246402	23,80	36945	17,64
Всього	966859	100,00	1205277	100,00	1035295	100,00	68436	7,08

Примітка. Складено автором за даними звітності ТОВ «Карат»

Аналізуючи витрати ТОВ «Карат» за 2022-2024 рр. виникає наступна характеристика:

- матеріальні затрати зменшились з 4984,76 тис. грн. у 2022 році до 482566 тис. грн. у 2024 році, зменшення становить 15910 тис. грн.;
- витрати на оплату праці у 2024 році становили 54391 тис. грн., проти 49782 тис. грн. у 2022 році, тобто витрати на оплату праці збільшились на 4609 тис. грн.;
- амортизаційні витрати збільшились з 198668 тис. грн. (2022 р.) до 240282 тис. грн. (2024 р.), зростання складає 20,95%;
- інші операційні витрати збільшились на 17,64% та у 2024 році склали 36945 тис. грн.

Щодо структури витрат, то найбільшу частку займають матеріальні витрати. Так, у 2022 році питома вага матеріальних витрат становила 51,56%, у 2023 році значення показника зросло до 64,09%, а в 2024 зменшилось до 46,61%. Найменшу частку у структурі витрат займають витрати на оплату праці (5,25%).

Проведемо аналіз основних фінансових показників ТОВ «Карат» (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 - Зведена таблиця фінансових показників ТОВ «Карат» за 2022-2024 рр.

Показник	Нормативне значення	Роки			Відхилення 2024 р до 2022 р, +, -
		2022	2023	2024	
1	2	3	4	5	6
Показники ліквідності					
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2 –0,35	0,08	0,03	0,15	0,07
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,8-1	0,67	0,83	1,49	0,82
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,5 – 2	1,14	1,98	6,23	5,09
Показники фінансової стійкості					
Коефіцієнт незалежності	Більше 0,6	0,44	0,43	0,37	-0,07
Коефіцієнт фінансової залежності	1,67-2,5	2,25	2,30	2,70	0,45
Коефіцієнт	0,4-0,6	0,56	0,57	0,63	0,07

заборгованості						
Коефіцієнт фінансової стабільності		0,8	0,80	0,77	0,59	-0,21
Показники ділової активності						
Коефіцієнт оборотності активів	збільшення		0,51	0,60	0,52	0,01
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	збільшення		2,77	2,73	4,19	1,42
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	збільшення		1,64	2,19	5,61	3,97
Коефіцієнт оборотності матеріально-виробничих запасів	збільшення		2,20	1,92	1,18	-1,02
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	збільшення		1,14	1,38	1,40	0,26

Продовження табл. 2.8

1	2	3	4	5	6
Показники рентабельності					
Рентабельність активів, %	>0 збільшення	-2,46	1,46	-13,94	-
Рентабельність власного капіталу, %	>0 збільшення	-5,54	3,36	-37,66	-
Рентабельність чистого доходу, %	>0 збільшення	-4,85	2,43	-26,97	-
Рентабельність основних засобів, %	>0 збільшення	-4,63	3,00	-29,75	-

Примітка. Складено автором за даними звітності ТОВ «Карат»

Коефіцієнт абсолютної ліквідності коливається на рівні від 0,03 до 0,15, що є нижчим нормативного значення, тобто це зовнішня ознака неплатоспроможності ТОВ «Карат».

Коефіцієнт швидкої ліквідності протягом досліджуваного періоду зріс з 0,67 у 2022 році до 1,49 у 2024 році. Слід також відмітити, що лише у 2023 році даний коефіцієнт відповідав нормативному значенню та становив.

Коефіцієнт поточної ліквідності у 2022 році становив 1,14, що не відповідає нормативному значенню. У 2023 році значення показника зросло та відповідає нормативним межах, в наступному році показник суттєво зріс та вийшов за межі нормативного значення.

Порівнюючи коефіцієнт автономності ТОВ «Карат» звітного року до базисного можна сказати, що товариство стало менш автономним, самостійним, тобто здійснює свою діяльність за допомогою залучення додаткових коштів.

Розрахунок коефіцієнту фінансової залежності засвідчує, що ТОВ «Карат» у 2022 та 2023 рр. було незалежним від кредиторів. У 2024 році значення показника збільшилось та вийшло за межі нормативного значення, тобто зросла частка позикових коштів у фінансуванні підприємства.

Коефіцієнт заборгованості на ТОВ «Карат» у 2022 та 2023 році мав значення в межах нормативного, проте у 2024 році його значення перевищило нормативне, що свідчить про збільшення частки залучених ресурсів та збільшення фінансових ризиків.

Лише у 2022 році коефіцієнт фінансової стабільності відповідав нормативному рівню. Порівняння його значення зі значенням базисного року свідчить про зниження на 26,25%, що вказує на підвищений рівень фінансових ризиків підприємства.

Коефіцієнт оборотності активів відображає результативність використання підприємством усіх наявних ресурсів незалежно від їх джерел. У ТОВ «Карат» показник демонструє нестабільну тенденцію: у 2023 році відзначалося його підвищення, а у 2024 році – зниження до 0,52 обортів.

Коефіцієнт дебіторської заборгованості у 2024 році зріс порівняно з 2022 роком з 2,77 до 4,19 обортів, що є позитивним явищем.

Значне зростання спостерігається по коефіцієнту кредиторської заборгованості. За період, що аналізується даний коефіцієнт зріс з 1,64 до 5,61 обортів, збільшення становить 3,97 оборти. Також, потрібно звернути увагу на те, що темпи росту коефіцієнта кредиторської заборгованості перевищують

темпи росту коефіцієнта дебіторської заборгованості, що може негативно позначитись на діяльності підприємства в майбутньому.

Починаючи з 2022 року (2,20 об.) і закінчуючи 2024 роком (1,18 об.), значення коефіцієнта оборотності матеріально-виробничих запасів зменшилось на 46,36% або 1,02 оберти.

Коефіцієнт оборотності власного капіталу має чітку тенденцію зростання. Так, за період, який аналізується показник збільшився з 1,14 до 1,40 оберту.

Проведений аналіз показників рентабельності підприємства показує, що у 2022 та 2024 рр. дані показники були негативними, і лише у 2023 році підприємство було рентабельним, проте рівень рентабельності порівняно з середньогалузевим показником є низьким.

Виробничі засоби є ключовим ресурсом підприємства, що забезпечує ефективність виробничого процесу та можливість виробництва нової продукції.

Аналіз показників ефективності використання основних засобів ТОВ «Карат» за 2022-2024 рр. наведено в табл. 2.9.

Таблиця 2.9 - Аналіз показників ефективності використання основних засобів ТОВ «Карат» за 2022-2024 рр.

Показники	Роки			Темп росту 2024р. до 2022 р., %
	2022	2023	2024	
1	2	3	4	5
1. Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	903109	876830	718782	79,59
2. Середньорічна вартість виробничого обладнання, тис.грн.	605083,03	631317,6	510335,2	84,34
3. Питома вага активної частини основних фондів,%	67	72	71	105,97
4. Середньооблікова чисельність працівників, осіб	797	811	779	97,74
5. Валовий прибуток, тис. грн.	170844	135714	191618	112,16
6. Фондовіддача, грн.	0,96	1,23	1,1	114,58
7. Машиновіддача, грн.	1,43	1,71	1,55	108,92
8. Фондомісткість, грн.	1,04	0,81	0,91	87,27

9. Фондоозброєність, тис.грн.	13479,24	12178,19	10123,69	75,11
10. Технічна озброєність, тис.грн.	759,20	778,44	655,12	86,29
11. Рентабельність/збитковість основних засобів, %	18,92	15,48	26,66	140,92

Примітка. Розраховано автором на основі звітності підприємства

Аналіз показників використання основних засобів ТОВ «Карат» за 2022–2024 рр. свідчить про скорочення їх середньорічної вартості на 20,41%. Аналогічна тенденція спостерігається і щодо виробничого обладнання, вартість якого у 2024 році зменшилася на 15,66% порівняно з 2022 роком.

Водночас питома вага активної частини основних фондів зросла з 67% до 71%, що є позитивною тенденцією. Середньооблікова чисельність працівників дещо зменшилась (на 2,26%), що в поєднанні зі скороченням вартості основних засобів вплинуло на показники фондоозброєності та технічної озброєності праці, які знизились відповідно на 24,89% і 13,71%.

Ефективність використання основних засобів у 2024 році загалом покращилась: фондівіддача зросла на 14,58%, а машинівіддача — на 8,92%, що свідчить про більш ефективне використання наявного обладнання.

Значне зростання валового прибутку зумовило підвищення рентабельності основних засобів до 26,66%, що на 40,92% більше порівняно з 2022 роком. Загалом отримані результати свідчать про підвищення ефективності використання основних засобів.

Також у сучасних умовах господарювання ефективність інноваційної діяльності значною мірою залежить від рівня розвитку його кадрового потенціалу.

Динаміка кадрового забезпечення та використання персоналу ТОВ «Карат» за 2022-2024 рр. наведена в табл. 2.10.

Таблиця 2.10 - Динаміка кадрового забезпечення та використання персоналу ТОВ «Карат» за 2022-2024 рр.

Категорії персоналу	Роки			Відхилення 2024р. від
	2022	2023	2024	

				2022р. (+, -), осіб
Чисельність персоналу, всього, осіб з них:	797	811	779	-18
- керівники	84	92	86	2
- спеціалісти	127	124	117	-10
- службовці	8	11	9	-3
- робітники	558	564	551	-7

Примітка. Складено автором за даними звітності ТОВ «Карат»

Аналіз чисельності персоналу ТОВ «КАРАТ» свідчить про незначне скорочення загальної кількості працівників у 2024 році порівняно з 2022 роком. Загальна чисельність персоналу зменшилась з 797 осіб у 2022 році до 779 осіб у 2024 році, що становить скорочення на 18 осіб або 2,3%.

Кількість керівників за аналізований період зросла з 84 до 86 осіб, тобто на 2 особи, що свідчить про певне посилення управлінського апарату підприємства. Водночас чисельність спеціалістів скоротилася на 10 осіб, службовців — на 3 особи, а робітників — на 7 осіб, що вказує на перерозподіл функцій та автоматизацію окремих процесів.

Найбільшу питому вагу в загальній чисельності персоналу протягом усього періоду займали робітники — понад 70%, що є характерним для підприємств виробничого напрямку.

Дані про рух робочої сили на ТОВ «Карат» за 2022-2024 рр. наведено в табл. 2.11.

Таблиця 2.11 - Дані про рух робочої сили на ТОВ «Карат» за 2022-2024 рр.

№ з/п	Показники	2022р.	2023 р.	2024р.	Відхилення 2024 р. від 2022 р., (+/-)
1.	Прийнято працівників, осіб	52	60	45	-7
2.	Вибуло працівників, всього, осіб з них	48	46	63	+15
		32	30	41	+9

-	за власним бажанням	10	8	15	+5
-	з причин скорочення штатів	6	8	7	+1
-	за порушення трудової дисципліни				
3.	Коефіцієнт обороту по прийому	0,065	0,074	0,058	-0,007
4.	Коефіцієнт обороту по вивільненню	0,060	0,057	0,081	+0,021
5.	Коефіцієнт плинності кадрів	0,048	0,047	0,062	+0,014

Примітка. Складено автором за даними звітності ТОВ «Карат»

Розраховані показники руху персоналу свідчать про зниження інтенсивності прийому працівників у 2024 році порівняно з 2022 роком, що підтверджується зменшенням коефіцієнта обороту по прийому з 0,065 до 0,058. Водночас зростання коефіцієнта обороту по вивільненню та плинності кадрів у 2024 році вказує на посилення процесів вибуття персоналу, зокрема за рахунок звільнень за власним бажанням та скорочення штатів.

Отже, рівень кадрового потенціалу ТОВ «Карат» залишається достатнім для розвитку інноваційної діяльності та виробництва нових видів продукції, загальна структура кадрів свідчить про збалансоване співвідношення керівників, спеціалістів, службовців і робітників.

2.3. Аналіз асортиментної політики та конкурентних позицій ТОВ «КАРАТ» на ринку килимових виробів

Підприємство пропонує широкий спектр товарів, включаючи синтетичні килими, килими з високим і низьким ворсом, дизайнерські килими, ковролін, килимові доріжки та іншу килимову продукцію, що дозволяє забезпечувати диверсифікацію доходів та гнучкість у задоволенні потреб клієнтів. А

наліз динаміки обсягів реалізації та структури продукції за 2022–2024 роки дає змогу оцінити ефективність асортиментної політики підприємства та визначити пріоритетні групи товарів для управлінських рішень.

Основні види продукції ТОВ «Карат» наведено табл. 2.12.

Таблиця 2.12 – Динаміка обсягу та структура основних видів продукції ТОВ «Карат» за 2022- 2024 рр.

Вид продукції	Роки						Темпи зростання, %	
	2022		2023		2024		2023/2022	2024/2023
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%		
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Килими синтетичні	89779	10,4	165217	15,3	155430	19,6	184,03	94,08
Килими високим ворсом	126035	14,6	52913	4,9	83266	10,5	41,98	157,36
Килими низьким ворсом	219267	25,4	220290	20,4	129260	16,3	100,47	58,68
Килими дизайнерські	150207	17,4	174936	16,2	81680	10,3	116,46	46,69
Ковролін	93232	10,8	83149	7,7	70578	8,9	89,18	84,88
Доріжки килимові	107907	12,5	217050	20,1	172876	21,8	201,15	79,65

Продовження таблиці 2.12

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Інша килимова продукція	76830	8,9	166297	15,4	99919	12,6	216,45	60,08
Всього	863256	100	1079851	100	793008	100	125,09	73,44

Примітка. Складено автором за даними підприємства

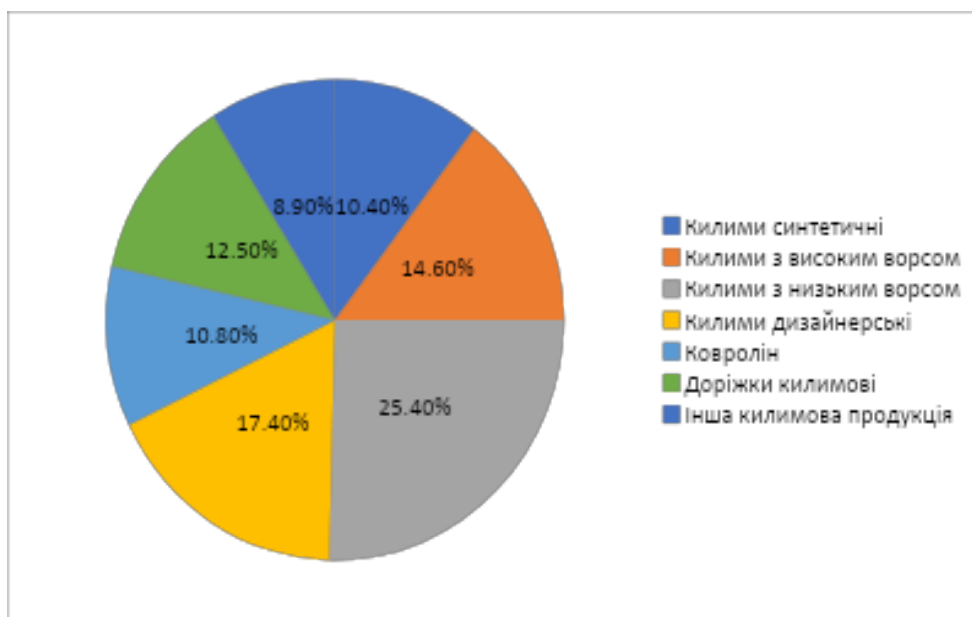


Рисунок 2.6 – Асортиментна структура продукції ТОВ «Карат» у 2022 році

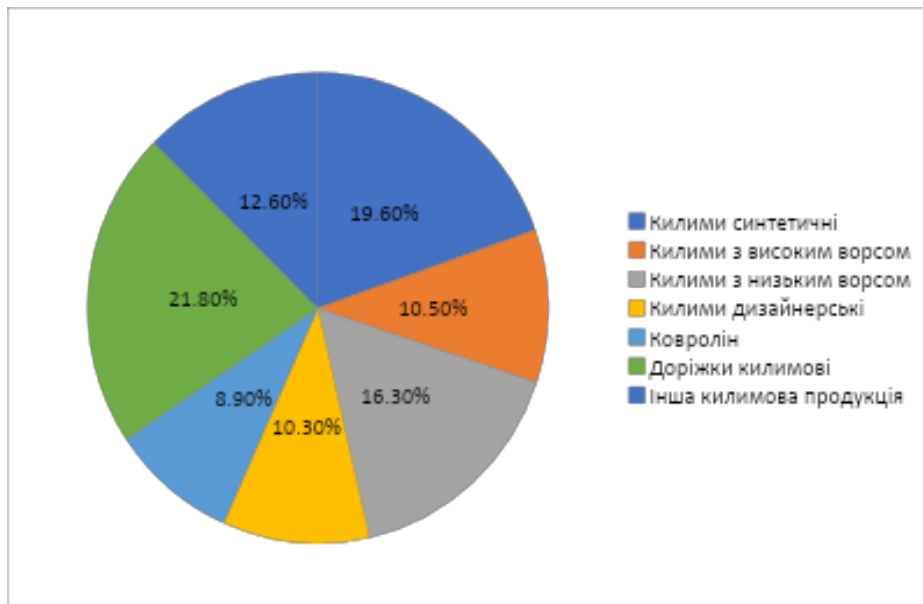


Рисунок 2.6 - Асортиментна структура продукції ТОВ «Карат» у 2024 році

Примітка. Побудовано автором за даними підприємства

Аналіз динаміки обсягу та структури основних видів продукції ТОВ «Карат» за 2022–2024 рр. свідчить про істотні зміни в асортиментній структурі та обсягах реалізації продукції підприємства.

У 2022 році найбільшу частку в загальному обсязі реалізації займали килими з низьким ворсом — 25,4% (219 267 тис. грн), дизайнерські килими — 17,4% (150 207 тис. грн) та килими з високим ворсом — 14,6% (126 035 тис. грн). Частка синтетичних килимів становила 10,4% або 89 779 тис. грн.

У 2024 році відбулися помітні структурні зрушення. Частка синтетичних килимів зросла до 19,6%, хоча обсяг їх реалізації скоротився порівняно з 2023 роком і становив 155 430 тис. грн. Питома вага килимів з високим ворсом зменшилась з 14,6% у 2022 році до 10,5% у 2024 році, незважаючи на зростання обсягів реалізації у 2024 році порівняно з 2023 роком.

Найбільше скорочення частки в структурі доходів спостерігалось за килимами з низьким ворсом — з 25,4% у 2022 році до 16,3% у 2024 році, а також за дизайнерськими килимами — з 17,4% до 10,3%. Частка ковроліну

зменшилася з 10,8% до 8,9%, що свідчить про зниження попиту на дану продукцію.

Водночас позитивною тенденцією є зростання ролі килимових доріжок та іншої килимової продукції. Частка килимових доріжок збільшилась з 12,5% у 2022 році до 21,8% у 2024 році, а обсяг їх реалізації становив 172 876 тис. грн. Частка іншої килимової продукції зросла з 8,9% до 12,6%, що свідчить про диверсифікацію асортименту та орієнтацію підприємства на розширення товарної пропозиції.

Загалом, незважаючи на зменшення загального обсягу реалізації у 2024 році до 793 008 тис. грн, асортиментна структура ТОВ «Карат» зазнала істотних змін, що відображають адаптацію підприємства до ринкових умов та зміну споживчих уподобань.

Одним із методів аналізу товарної політики є АВС-аналіз. Цей метод дозволяє здійснювати класифікацію товарного асортименту за визначеними критеріями, розподіляючи його на три групи: А, В та С (табл. 2.13).

Таблиця 2.13 - Вихідні дані для проведення АВС-аналізу

№ п/п	Найменування продукції	Річний обсяг реалізації у 2024 р, тис. грн.
1	2	3
2	Килими синтетичні	155430
3	Килими з високим ворсом	83266
4	Килими з низьким ворсом	129260
5	Килими дизайнерські	81680
6	Ковролін	70578
7	Доріжки килимові	172876
8	Інша килимова продукція	99919
Всього		793008

Примітка. Побудовано автором на основі даних ТОВ «Карат»

На основі вихідних даних розрахуємо частку окремих позицій асортименту в загальному обсязі реалізації. Результат занесемо в графу 3 табл. 2.14.

Таблиця 2.14 - Розрахунок питомої ваги продукції в обсязі реалізації

Найменування	Річний обсяг реалізації, тис. грн.	Частка продукту в обсязі реалізації, %
Килими синтетичні	155430	19,6
Килими з високим ворсом	83266	10,5
Килими з низьким ворсом	129260	16,3
Килими дизайнерські	81680	10,3
Ковролін	70578	8,9
Доріжки килимові	172876	21,8
Інша килимова продукція	99919	12,6
Всього	793008	100,0

Примітка. Побудовано автором на основі даних ТОВ «Карат»

Асортиментні позиції впорядковують за спаданням їх питомої ваги у загальному обсязі продажу. Отриманий перелік із зазначенням частки реалізації наведено у табл. 2.15.

Таблиця 2.15 - Розрахунок показників для ABC-аналізу

Найменування продукції	Річний обсяг реалізації, тис. грн.	Частка продукту в обсязі реалізації, %	Номер строки впорядкованого списку	Кількість позицій асортименту впорядкованого списку нарастаючим підсумком у % до загальної кількості позицій	Частка продукції нарастаючим підсумком, %
1	2	3	4	5	6
Доріжки килимові	172876	21,8	1	12,5	21,8
Килими синтетичні	155430	19,6	2	25,0	41,4

Килими з низьким ворсом	129260	16,3	3	37,5	57,7
Інша килимова продукція	99919	12,6	4	50,0	70,3
Килими з високим ворсом	83266	10,5	5	62,5	80,8
Килими дизайнерські	81680	10,3	6	75,0	91,1
Ковролін	70578	8,9	7	87,5	100,0
Всього	793008	100,0	-	-	

Примітка. Розраховано автором

Загальна кількість позицій у даному випадку становить 7. Перша позиція впорядкованого списку займає 12,5 % від загальної кількості позицій. Дві верхні позиції списку становлять 25,0 % від загальної кількості, при цьому на їхню частку припадає 41,4 % від загального обороту.

Асортимент розподілено на групи А, В та С, що відображено у табл. 2.16.

Таблиця 2.16 - Середньостатистичне процентне співвідношення груп А, В та С

Група	Частка в реалізації, %
А (доріжки килимові, килими синтетичні, килими з низьким ворсом)	42,9
В (інша килимова продукція, килими з високим ворсом)	23,1
С (килими дизайнерські, ковролін)	19,2

Примітка. Розраховано автором

В нашому випадку на 42,9% асортименту припадає 57,7% доходів.

Результати проведеного аналізу дозволили визначити внесок кожної групи асортименту у підсумковий показник діяльності підприємства. Вартість управління об'єктами групи В доцільно залишити без змін. Погіршення ефективності управління групою С, ймовірно, не матиме істотного впливу на загальний результат через незначну питому вагу цієї групи. Водночас

оптимізація управління групою А може суттєво підвищити підсумковий результат.

2.4. Дослідження діючої практики розробки та впровадження нових видів продукції на підприємстві

Дослідження діючої практики розробки та впровадження нових видів продукції на підприємстві свідчить, що даний процес не має чітко формалізованого характеру та реалізується в межах поточної операційної діяльності. Розробка нової продукції не виділена в окремий управлінський контур, що зумовлює відсутність системного підходу до планування, координації та оцінки результативності продуктових інновацій.

Рівень інноваційності продукції наведено в табл. 2.17.

Таблиця 2.17 - Аналіз рівня інноваційності продукції ТОВ «Карат»

Вид продукції	Річний обсяг реалізації, тис. грн (2024 р)	Період продукції на ринку	Категорія новизни
Доріжки килимові	172 876	Більше 2 років	Стара продукція
Килими синтетичні	155 430	Більше 2 років	Стара продукція
Килими з низьким ворсом	129 260	Більше 2 років	Стара продукція
Інша килимова продукція	99 919	Більше 2 років	Стара продукція
Килими з високим ворсом	83 266	Більше 2 років	Стара продукція
Килими дизайнерські	81 680	До 2 років	Нова продукція

Ковролін	70 578	Більше 2 років	Стара продукція
Всього	793 008	-	-

Примітка. Розраховано за даними підприємства

Коефіцієнт оновлення асортименту показує, яка частка асортименту або продажів припадає на нові товари.

$$K_{\text{оновля}} = Q_{\text{новл}} / Q \times 100\% \quad (2.1)$$

$Q_{\text{новл}}$ - обсяг продажів нових продуктів;

Q - загальний обсяг продажу

$$K_{\text{оновл}} = 81680 / 793008 \times 100\% = 10,3\%$$

Коефіцієнт сталості асортименту є оберненим показником до попереднього та показує, яка частка асортименту представлена старими або стабільними продуктами.

$$K_{\text{сталості}} = 711328 / 793008 \times 100\% = 89,7\%$$

Отримане значення коефіцієнта оновлення асортименту на рівні 10,3% свідчить про низьку інтенсивність процесів оновлення продуктового портфеля підприємства. Така ситуація є характерною для підприємств із переважно стабільним асортиментом та орієнтацією на традиційні види продукції. Водночас низька частка нової продукції обмежує можливості підприємства щодо адаптації до змін споживчих уподобань і зниження конкурентних ризиків у довгостроковій перспективі.

На основі періоду перебування продукції на ринку та динаміки обсягів реалізації можна зробити висновок, що більшість видів продукції ТОВ «Карат» перебувають на стадії зрілості життєвого циклу. До цієї групи належать килими з високим та низьким ворсом, синтетичні килими, ковролін, килимові доріжки та інша килимова продукція, які характеризуються стабільними обсягами продажів та значною часткою у загальному доході підприємства.

Водночас дизайнерські килими, як новий вид продукції з періодом присутності на ринку до 2 років, перебувають на стадії впровадження, що обумовлює їх відносно невелику частку в загальному обсязі реалізації та підвищені ризики комерційної ефективності.

Слід зауважити, що ініціювання нових видів продукції здійснюється переважно на основі ситуативних управлінських рішень, сформованих під впливом змін ринкової кон'юнктури, запитів ключових клієнтів або дій конкурентів. При цьому підприємство не використовує структуровані методи генерації та відбору інноваційних ідей, що обмежує можливості формування довгострокового портфеля нових продуктів та знижує якість управлінських рішень.

Аналіз фактичного процесу розробки продукції показує, що окремі етапи інноваційного циклу реалізуються формально або частково. Зокрема, відсутні чітко визначені процедури оцінки споживчої цінності нового продукту, тестування концепції на цільовому ринку та порівняльного аналізу альтернативних продуктових рішень. У результаті рішення щодо впровадження нової продукції приймаються без належного обґрунтування її ринкових перспектив.

Суттєвим недоліком діючої практики є фрагментарність взаємодії між структурними підрозділами, залученими до процесу створення нової продукції. Відсутність єдиного координуючого центру призводить до несинхронності дій маркетингових, виробничих та комерційних підрозділів, що ускладнює реалізацію інноваційних рішень та подовжує терміни виведення продукції на ринок.

Оцінка результативності впровадження нових видів продукції здійснюється переважно за короткостроковими показниками реалізації, без урахування повного життєвого циклу продукту. Такий підхід не дозволяє своєчасно ідентифікувати причини комерційної неефективності окремих продуктових рішень і обмежує можливості коригування асортиментної політики підприємства.

Аналітичне узагальнення дозволяє дійти висновку, що діюча практика розробки та впровадження нових видів продукції на підприємстві характеризується низьким рівнем формалізації, відсутністю інтегрованого управління інноваційним процесом та недостатнім використанням аналітичних інструментів підтримки управлінських рішень. Виявлені недоліки обґрунтовують доцільність розробки системи удосконалення управління процесом створення та впровадження нової продукції, що буде предметом подальшого дослідження у третьому розділі магістерської роботи.

РОЗДІЛ 3

ОБґРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗРОБКИ ТА ВИВЕДЕННЯ НОВИХ ТОВАРІВ ТОВ «КАРАТ» НА РИНОК

3.1. Вибір стратегічних напрямків оновлення асортименту

В умовах посилення конкурентного тиску, зміни споживчих уподобань та зростання вимог до функціональних і соціальних характеристик продукції оновлення асортименту набуває стратегічного значення для забезпечення сталого розвитку підприємства. Як показали результати аналізу діючої практики формування асортименту ТОВ «Карат», підприємство характеризується низьким рівнем інтенсивності продуктових інновацій та домінуванням продукції, що перебуває на стадії зрілості життєвого циклу.

В межах товарної стратегії пропонується розглянути можливість впровадити у виробництво наступні альтернативні нові товари:

- килими для дитячих кімнат, виготовлені з антиалергенних матеріалів, що забезпечують безпечне середовище для дітей та відповідають сучасним стандартам гігієни (проєкт А);

- килими для медичних закладів, які відрізняються підвищеною зносостійкістю та легкістю у догляді, що робить їх придатними для інтенсивного використання у лікарнях, клініках та реабілітаційних центрах (проєкт Б);

- еко-килими, виготовлені з вторинної сировини або натуральних екологічно чистих матеріалів, орієнтовані на сегмент споживачів, які цінують сталий розвиток і екологічність продукції (проєкт В).

Далі проведемо розрахунки витрат і прогнозованої виручки за альтернативними проєктами на основі планових нормативів витрат, середніх ринкових цін на сировину, а також очікуваних обсягів реалізації, з урахуванням специфіки кожного виду продукції та цільових сегментів ринку.

Розрахуємо капітальні (початкові) витрати для виробництва нових видів продукції. Оскільки на підприємстві вже є діюче обладнання, яке може виробляти нові види продукції, то капітальні вкладення обмежуються лише підготовчими та організаційними витратами, такими як закупівля стартових партій сировини, сертифікація продукції, розробка дизайну та упаковки, навчання персоналу і формування резервного фонду для непередбачених витрат.

Капітальні витрати пов'язані з виробництвом нових видів продукції наведено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 - Капітальні витрати пов'язані з виробництвом нових видів продукції

Стаття витрат	Сума, тис. грн
Організаційні витрати (сертифікація, дизайн, маркетинг)	500

Стартові партії сировини	800
Навчання персоналу	150
Резервний фонд (непередбачені витрати)	200
Всього	1 650

Примітка. Розраховано автором

Такий спрощений підхід дозволяє стандартизувати початкові витрати для всіх розглянутих проєктів, забезпечуючи коректний розрахунок економічної ефективності пропонованих заходів.

Планові витрати на виробництво килимів для дитячих кімнат наведено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Планові витрати на виробництво проєкту А (рік)

Стаття витрат	Сума, тис. грн
Сировина та матеріали	2660
Оплата праці виробничого персоналу	1200
Відрахування на соціальні заходи	260
Амортизація обладнання	480
Енергоносії та утримання виробництва	420
Загальновиробничі витрати	300
Всього витрат	5320

Примітка. Розраховано автором

Загальний обсяг планових витрат на реалізацію проєкту А становить 5320 тис. грн на рік.

Планові витрати на виробництво килимів для медичних закладів наведено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Планові витрати на виробництво проєкту Б (рік)

Стаття витрат	Сума, тис. грн
Сировина та матеріали	2950
Оплата праці	1320
Відрахування на соціальні заходи	290
Амортизація обладнання	520
Енергоносії	310
Загальновиробничі витрати	200

Всього витрат	5590
---------------	------

Примітка. Розраховано автором

Специфіка даного виду продукції передбачає підвищені вимоги до зносостійкості, застосування спеціальної обробки матеріалів, а також інтенсивний режим експлуатації у закладах охорони здоров'я. Орієнтовний обсяг планових витрат при впровадженні у виробництво такого виду продукції як килими для медичних закладів становитиме 5590 тис. грн на рік.

Планові витрати на виробництво еко-килимів наведено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4 – Планові витрати на виробництво проєкту В (рік)

Стаття витрат	Сума, тис. грн
Сировина та матеріали	3 150
Оплата праці	1 150
Відрахування на соціальні заходи	250
Амортизація	420
Енергоносії	230
Сертифікація та екологічний контроль	450
Всього витрат	5 650

Примітка. Розраховано автором

Виробництво еко-килимів передбачає використання натуральних або вторинних матеріалів та проходження відповідних процедур сертифікації.

За попередніми експертними оцінками планові обсяги виробництва становитимуть:

- дитячі килими — 9 500 м²
- килими для медичних закладів — 8 500 м²
- еко-килими — 9 000 м²

Прогнозні показники реалізації продукції по кожному новому виду продукції наведено в табл. 3.5.

Таблиця 3.5 – Прогнозні показники реалізації продукції

Показник	Проєкт А	Проєкт Б	Проєкт В
----------	----------	----------	----------

Загальні витрати, тис. грн	5 320	5 590	5 650
Собівартість 1 м ² , грн	560	658	628
Планова рентабельність, %	25	22	20
Середня ціна реалізації 1 м ² , грн	750	845	785
Прогнозна виручка, тис. грн	7 125	7 183	7 065

Примітка. Розраховано автором

Розрахунки витрат і прогнозованої виручки свідчать, що всі три альтернативні проєкти є економічно доцільними та конкурентоспроможними за ціновими параметрами. Найнижчу собівартість одиниці продукції має проєкт А, що забезпечує йому кращі можливості цінової конкуренції на споживчому ринку та формує потенціал швидшого розширення обсягів реалізації. Проєкт Б характеризується вищою ціною реалізації, що відповідає специфіці B2B-сегменту медичних закладів і вимогам до експлуатаційних характеристик продукції, тоді як проєкт В орієнтований на нішевий екологічний сегмент зі стабільним, хоча й помірним рівнем прибутковості.

Для вибору одного із запропонованих нових видів продукції застосуємо експертну оцінку (табл. 3.6).

Для оцінювання альтернативних проєктів застосовано метод експертних оцінок із використанням п'ятибальної шкали, де 1 — мінімальна відповідність критерію, 5 — максимальна. Далі розраховується загальна оцінка по кожному проєкту.

Таблиця 3.6 – Експертна оцінка проєктів

Експерт	Проєкт А	Проєкт Б	Проєкт В
Експерт 1	5	4	4
Експерт 2	4	5	5
Експерт 3	4	4	4
Експерт 4	4	3	3
Всього	17	16	16

Примітка. Розраховано автором

Далі здійснимо порівняння даних проєктів за допомогою матричного методу (табл. 3.7).

Таблиця 3.7 – Вихідні умови для порівняння проєктів

Критерії оцінки	Бальна оцінка		
	Проєкт А	Проєкт Б	Проєкт В
Економічна ефективність	5	4	4
Соціальна ефективність	4	5	5
Вплив реалізації проєкту на розвиток міста	4	4	4

Примітка. Розраховано автором

Для багатокритеріального порівняння альтернативних проєктів застосовано матричний метод прийняття рішень. Як стани середовища розглянуто: I — економічну ефективність проєкту; II — соціальну ефективність; III — вплив реалізації проєкту на розвиток міста.

Вагові коефіцієнти критеріїв визначено експертним шляхом відповідно до їх пріоритетності. Інтегральна оцінка кожного проєкту визначалась як сума добутків бальних оцінок за критеріями на відповідні вагові коефіцієнти.

Матричний метод порівняння проєктів наведено в табл. 3.8.

Таблиця 3.8 – Матричний метод порівняння проєктів

Стан Проєкт	I	II	III	$\alpha_j = \min a_{ij}$	$\sum_{j=1}^n a_{ij}q_j$	$\sum_{j=1}^n a_{ij}$
А	5	4	4	4	4,675	14
Б	4	5	5	4	4,325	13
В	4	5	4	4	4,325	13
q_j	0,35	0,325	0,325	$\max a_j = 4$	$\max_i \sum_{j=1}^n a_{ij}q_j = 4,675$	$\max_i a_i = \frac{14}{3}$
$\beta_j = \max a_{ij}$	5	5	4	$\min \beta_i = 4$	-	-

Примітка. Розраховано автором

Отримані значення 4,675; 4,325 характеризують інтегральну зважену оцінку альтернативних проєктів.

Оптимальним за Байєсом буде проєкт А, так як саме за ним результат досягає максимального значення:

$$\max_i \sum_{j=1}^n a_{ij} q_j = \max(4,675; 4,325; 4,325) = 4,675 = A$$

Оптимальним за Бернуллі-Лапласом буде проєкт А, так як саме за ним результат досягає максимального значення:

$$\max_i \bar{a}_i = \frac{1}{n} \max_i \sum_{j=1}^n a_{ij} = \max\left(\frac{5+5+4}{3}; \frac{4+5+4}{3}; \frac{4+5+4}{3}\right) = \max\left(\frac{14}{3}; \frac{13}{3}; \frac{13}{3}\right) = \frac{14}{3} = A$$

Щоб скористатись критерієм Севіджа, складемо матрицю ризиків з елементами (табл. 3.9).

Таблиця 3.9– Матриця ризиків

r_{ij}	I	II	III	$\max_j r_{ij}$
A	0	0	0	0
Б	1	0	0	1
В	1	0	0	1

Примітка. Розраховано автором

Оптимальним за критерієм Севіджа є проєкт А.

Узагальнення результатів економічних розрахунків, експертної оцінки та багатокритеріального аналізу свідчить, що найбільш доцільним стратегічним напрямом оновлення асортименту підприємства є реалізація проєкту А — виробництво килимів для дитячих кімнат з антиалергенних матеріалів.

3.2. Розробка алгоритму виведення нового товару на ринок та формування маркетингового комплексу підтримки

Процес виведення нового товару на ринок є багатокомпонентним та стратегічно значущим етапом діяльності підприємства, оскільки він визначає не лише комерційний успіх продукту, а й його здатність задовольнити потреби споживачів у довгостроковій перспективі. Запропонований алгоритм виведення нового товару на ринок наведено на рис. 3.1.

Рисунок 3.1 - Алгоритм виведення нового товару на ринок

Примітка. Розроблено автором

Першим етапом алгоритму є проведення комплексного аналізу ринкових можливостей та визначення цільових сегментів споживачів. Доцільним є застосування методів сегментації, що враховують демографічні, психографічні та поведінкові характеристики аудиторії, а також інструментів стратегічного аналізу, таких як SWOT та PESTEL. На основі отриманих даних формується модель потенційного попиту, що дозволяє обґрунтовано визначити пріоритетні напрями розробки продукту та спрогнозувати рівень його конкурентоспроможності.

Наступним кроком є формування концепції товару, що включає визначення його основних функціональних характеристик, унікальних переваг та ціннісної пропозиції для споживача. На цьому етапі доцільно застосовувати методи багатокритеріальної оцінки, зокрема матрицю «корисність – витрати»,

Формування к
 - визначення основних ха
 унікальної торго
 - забезпечення балансу
 витратами на
 - обґрунтування конку

Тестуванн
 - фоку
 - тестов
 - оцінка реак

Розробка маркетг
 - др
 - цінова
 - кана
 - рекламні

Вихід п
 - масовий за
 - координа

яка дозволяє збалансувати якісні характеристики продукту та економічну доцільність його виробництва. Такий підхід забезпечує відповідність товару очікуванням цільового сегмента та мінімізує ризики невідповідності споживчим уподобанням.

Перш ніж здійснювати масовий вихід продукту на ринок, доцільно здійснити його тестування. Це може включати проведення фокус-груп, тестових продажів у вибраних регіонах або використання цифрових платформ для оцінки реакції споживачів. Науково обґрунтоване тестування дозволяє виявити потенційні недоліки продукту та скоригувати маркетингову стратегію, що суттєво підвищує ймовірність успішного масштабного запуску.

Особливу увагу слід приділяти формуванню маркетингового комплексу, який включає продукт, ціну, канали розповсюдження та комунікації з ринком. Розробка продукту має враховувати дизайн, упаковку та функціональні властивості, що відповідають очікуванням цільового сегмента. Цінова політика повинна забезпечувати конкурентоспроможність та стимулювати первинні продажі, наприклад, шляхом використання стратегії проникнення. Вибір каналів збуту та рекламних комунікацій слід здійснювати на основі аналізу медіаповедінки споживачів та ефективності різних каналів у досягненні цільової аудиторії.

Заключним етапом алгоритму є моніторинг ефективності та коригування стратегії, що забезпечує адаптивність підприємства до змін ринкової кон'юнктури. Систематичний аналіз продажів, відгуків споживачів та діяльності конкурентів дозволяє оперативно вносити необхідні зміни у характеристики продукту та маркетингову комунікацію, що суттєво підвищує ймовірність довгострокового успіху.

Для нової продукції «дитячі килими» маркетинговий комплекс 4P матиме наступний вигляд.

1. Товар.

Продуктова концепція передбачає виробництво килимів з матеріалів, сертифікованих за стандартами безпеки та гігієни, що забезпечують

антиалергенні властивості та відповідність функціональним потребам дитячої аудиторії.

Ключові характеристики продукту включають:

- використання сертифікованих, нетоксичних та екологічно безпечних матеріалів; відповідність стандартам антиалергенності.

- зносостійкість, легкість у догляді, теплоізоляція та комфорт для ігрової активності дітей.

- різноманітність кольорових рішень, включно з освітніми елементами (букви, цифри, геометричні фігури).

- розміри від компактних килимків для ігрових кутків до великих виробів для дитячих кімнат.

2. Ціна.

Цінова політика ґрунтується на стратегії цінового позиціонування у преміум-сегменті середньої цінової категорії, що враховує високу якість матеріалів та сертифікаційні вимоги.

Цінова політика:

- малий килим (1–2 м²) — 600–700 грн;

- середній килим (3–5 м²) — 1200-1500 грн;

- великий килим (>6 м²) — 2000-2500 грн.

Дана політика забезпечує конкурентоспроможність товару на ринку дитячих виробів та враховує планову рентабельність (25%).

3. Канали збуту.

Розподіл товару передбачає мультиканальний підхід із поєднанням онлайн та офлайн каналів реалізації:

- власний інтернет-магазин, маркетплейси (Rozetka, Prom.ua, спеціалізовані дитячі платформи), соціальні мережі.

- шоуруми, торговельні центри.

4. Просування.

Стратегія комунікації з ринком базується на інтегрованому використанні цифрових та традиційних маркетингових інструментів:

- соціальні мережі (Instagram, Facebook, TikTok) для демонстрації товару у реальних інтер'єрах дитячих кімнат;
- знижки на перші покупки, програми лояльності, подарункові набори;
- публікації та відео про користь антиалергенних килимів, поради з облаштування дитячих кімнат тощо.
- реклама в точках продажу.

Отже, запропонований алгоритм дозволяє інтегрувати методи аналізу та практичні інструменти управління, забезпечуючи комплексний та послідовний підхід до виведення нового товару на ринок та формування ефективного маркетингового комплексу.

3.3. Прогноз економічної ефективності від реалізації запропонованої стратегії та оцінка ризиків

Оцінка фінансових результатів проекту здійснюється на основі планових витрат, прогнозних обсягів виробництва та середніх цін реалізації, що дозволяє визначити чистий прибуток, рентабельність та період окупності.

Згідно з експертними оцінками, плановий обсяг виробництва дитячих килимів становить 9 500 м² на рік. Середня собівартість одиниці продукції – 560 грн/м², а середня ціна реалізації – 750 грн/м². Загальні витрати та прогнозна виручка від реалізації продукції наведені у таблиці 3.10.

Таблиця 3.10 – Прогнозні фінансові показники від впровадження у виробництво нової продукції «дитячі килими»

Показник	Значення
Загальні витрати, тис. грн	5320
Середня собівартість 1 м ² , грн	560
Середня ціна реалізації 1 м ² , грн	750
Обсяг виробництва, м ²	9500
Прогнозна виручка, тис. грн	7125
Планова рентабельність, %	25
Прибуток, тис.грн	1805

Рентабельність витрат	33,9
Період окупності, років	0,91

Примітка. Розраховано автором

Очікуваний прибуток визначається як різниця між прогнозною виручкою (Q_{пл}) та загальними витратами (В_{пл}):

$$П_{пл} = Q_{пл} - В_{пл} \quad (3.1)$$

$$П = 7125 - 5320 = 1805 \text{ тис. грн}$$

Рентабельність проекту розраховується за формулою:

$$P = П_{пл} / В_{пл} \times 100\% \quad (3.2)$$

$$P = 1805 / 5320 \times 100\% = 33,9\%$$

Період окупності інвестицій визначається як відношення обсягу капітальних (початкових) витрат до величини річного чистого прибутку.

$$Ток = В_{кап} / Пк \quad (3.4)$$

$$Ток_{куп} = 1650 / 1805 = 0,91 \text{ року}$$

Таким чином, реалізація проекту дозволяє окупити витрати менше ніж за 1 рік, що є високим показником для підприємств середнього бізнесу.

Впровадження нового продукту супроводжується певними ризиками, які можуть впливати на фінансові результати. Основні ризики, ймовірний вплив та методи їх мінімізації наведені у таблиці 3.11.

Таблиця 3.11 – Аналіз ризиків впровадження проекту А

Ризик	Ймовірний вплив	Методи зниження
Коливання цін на сировину	Збільшення собівартості	Довгострокові договори з постачальниками, створення резервного фонду
Низький попит	Зменшення виручки	Тестування ринку, активна маркетингова підтримка, програми лояльності
Технологічні дефекти продукції	Втрата репутації та збільшення витрат	Контроль якості, сертифікація, навчання персоналу
Конкурентний тиск	Зниження частки ринку	Унікальний дизайн, інноваційні

		функції, рекламні кампанії
--	--	----------------------------

Примітка. Розроблено автором

Отже, проєкт А характеризується високою економічною ефективністю: очікуваний прибуток становить 1 805 тис. грн, рентабельність – 33,9 %, а період окупності інвестицій – менше 1 року, ризики впровадження є керованими та можуть бути мінімізовані за допомогою системи контролю якості, активної маркетингової стратегії та оптимізації витрат.

Таким чином, впровадження виробництва дитячих килимів з антиалергенних матеріалів є стратегічно обгрунтованим, економічно ефективним та прийнятним з точки зору управління ризиками, що підтверджує доцільність реалізації даного проєкту.

ВИСНОВКИ

Отже, відповідно до поставлених завдань та мети дослідження в роботі сформовано низку узагальнених висновків.

1. В роботі здійснено огляд наукових джерел та запропоновано визначати інноваційний товар як результат інноваційної діяльності підприємства, створений та впроваджений на основі сучасних науково-технічних досягнень, який характеризується високим рівнем споживчих властивостей, конкурентоспроможністю та відповідністю критеріям інноваційності. Аналіз наукових підходів свідчить, що класифікація нових товарів є багатовимірною та ґрунтується на різних ознаках. Виокремлено ряд ознак для класифікації нових товарів, а саме: рівень новизни для ринку і підприємства, ступінь

інноваційності, характер змін у споживчих властивостях та технологіях виробництва тощо.

2. Проведений аналіз засвідчує, що процес виведення нового товару на ринок може бути структурований за різними підходами. Проте, незалежно від обраної моделі, критично важливими складовими є формування та відбір ідей, розробка концепції продукту, економічне обґрунтування, розробка маркетингової стратегії, запуск виробництва, тестовий маркетинг і контроль результатів.

3. Встановлено, що з метою оцінки ефективності виведення нових товарів на ринок можуть використовуватись маркетинговий, стратегічний, фінансово-економічний та інші методичних підходів.

4. ТОВ «КАРАТ» займає лідерські позиції на вітчизняному ринку килимових виробів. Аналіз техніко-економічних показників за 2022–2024 рр. засвідчив нестабільні тенденції. Позитивна динаміка показників у 2023 році змінилася погіршенням фінансових результатів у 2024 році, що зумовлено впливом зовнішніх факторів, зокрема воєнних дій, зниження платоспроможного попиту та загальної економічної нестабільності. Результати SWOT- та PEST-аналізу засвідчили наявність у ТОВ «КАРАТ» суттєвих внутрішніх конкурентних переваг, які створюють передумови для подальшого розвитку підприємства. Разом із тим виявлені слабкі сторони та зовнішні загрози зумовлюють необхідність адаптації стратегії діяльності до умов нестабільного середовища.

5. Проведений аналіз фінансового стану та ресурсного потенціалу ТОВ «Карат» свідчить про обмежені, але наявні можливості впровадження інновацій. Підвищення ефективності використання основних засобів, зростання оборотності окремих активів і достатній кадровий потенціал створюють передумови для реалізації інноваційних заходів.

6. Асортиментна політика ТОВ «КАРАТ» є достатньо гнучкою та відповідає ринковим тенденціям, однак потребує подальшої оптимізації з

урахуванням концентрації ресурсів на найбільш прибуткових товарних групах і перегляду позицій із низькою віддачею.

7. Практика розробки та впровадження нових видів продукції на ТОВ «Карат» характеризується відсутністю системного управління інноваційним процесом. Оновлення асортименту є незначним: частка нової продукції у 2024 році становить лише 10,3%, тоді як переважна більшість товарів перебуває на стадії зрілості життєвого циклу.

8. Оновлення асортименту є стратегічно важливим для ТОВ «Карат» через низький рівень інноваційності та переважання продукції на стадії зрілості життєвого циклу. Для підвищення конкурентоспроможності запропоновано впровадити альтернативні нові продукти. За допомогою експертної оцінки обґрунтовано, що на сьогоднішній день доцільним є впровадження у виробництво такого нового виду продукції, як дитячі килими з антиалергенними властивостями.

9. В роботі запропоновано алгоритм виведення нового товару на ринок, який включає ряд етапів: комплексний аналіз ринкових можливостей, визначення цільових сегментів, прогнозування попиту, розробку концепції продукту з оцінкою функціональних характеристик та економічної доцільності, а також тестування на обмеженому ринку для виявлення недоліків і коригування стратегії.

10. Прогноз економічної ефективності реалізації проекту з виробництва дитячих килимів з антиалергенних матеріалів свідчить про його високу доцільність: очікуваний прибуток становить 1 805 тис. грн, рентабельність – 33,9 %, а період окупності інвестицій не перевищує одного року. Аналіз ризиків показав, що потенційні загрози, пов'язані з коливанням цін на сировину, попитом, технологічними дефектами та конкурентним тиском, є керованими і можуть бути мінімізовані шляхом контролю якості, маркетингової підтримки та оптимізації витрат.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамешин А.Е. Інноваційний менеджмент: Підручник для вузів. К., 2017. 272 с.
2. Амосов О.Ю. Подолання опору змінам: теоретичні підходи та реалізація. Бізнесінформ. 2017. №1. С. 293-298.
3. Бабко Н.М. Поведінка споживача: навчальний посібник. Харків: ХНТУСГ, 2020. 170 с.
4. Балабанова Л.В. Стратегічний маркетинг: підручник К.: Центр навчальної літератури, 2019. 612 с.

5. Безугла Л.С. Маркетингові дослідження: навчальний посібник. Дніпро: Видавець Біла К.О., 2019. 300 с.
6. Бреус С.В., Байрамов М. Управління продуктовими інноваціями у контексті їх впровадження суб'єктом господарювання. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2020. № 3(26). С. 55–61.
7. Буняк Н. М., Горбовий А. Ю., Ліпич Л. Г., Степанюк О. М. Інноваційний менеджмент : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Волин. нац. ун-т ім. Лесі Українки. Луцьк : Волин. нац. ун-т ім. Лесі Українки, 2020. 240 с.
8. Васютинська Ю.О. Новий товар та новизна товару. Наукові праці НУХТ. 2019. № 37, 38. С. 253–257.
9. Ватченко О. Б., Ватченко Б. С., Черевко О. Л. Інноваційний розвиток підприємства : навч. посіб. Дніпро: Акцент ПП, 2017. 404 с.
10. Гордієнко С., Дзьобань О., Настюк В. Інформація, інновації, інтелектуальна власність та їх захист в Україні. Досвід пізнання, проблеми розуміння та шляхи їх вирішення. Київ : Юрінком Інтер, 2023. 772 с.
11. Гудзь О.І. Методичний підхід до обґрунтування стратегії розвитку підприємства. Економіка та управління підприємствами. 2020. Вип. 18. С. 346-352.
12. Данько Т.В., Сметана Ю.О. Підприємницький підхід до розробки інноваційного товару. Вісник Національного технічного університету „Харківський політехнічний інститут”. 2022. № 11. С. 40–47.
13. Запірченко Л. Д., Рябоволик Т. Ф. Особливості інноваційної діяльності та впровадження інновацій у виробничу діяльність аграрних підприємств. Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки. 2018. Вип. 34. С. 259–268.
14. Захарченко В. І., Корсікова Н. М., Меркулов М. М. Інноваційний менеджмент: теорія і практика в умовах трансформації економіки: навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 448 с.
15. Ілляшенко С.М. Інноваційний менеджмент. Підручник. Суми : Університетська книга, 2024. 334 с.

16. Інноваційний маркетинг: навч. посібник. Кривий Ріг: Вид.ДонНУЕТ, 2022. 145 с.
17. Йохансон Ф. Ефект Медичі: Виникнення інновацій на стику ідей, концепцій та культур. пер. з англ. К., 2018. 325 с.
18. Карпенко Н.В. Маркетингова діяльність підприємств: сучасний зміст К.: Центр учбової літератури, 2019. 252 с.
19. Кашубська В.В. Особливості застосування стратегій просування інноваційної продукції в Україні. Глобальні та національні проблеми економіки. 2019. № 10. С. 369–373.
20. Кириченко А. В., Березовська Л. О. Інноваційні товари як основа інноваційного підприємництва. Економіка та суспільство. 2021. № 29. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/551>
21. Кислюк Л.В. Стратегічний маркетинг. Київ : Видавничий Дім «Кондор», 2020. 172 с.
22. Ковтуненко К.В. Система управління інноваційними ідеями підприємства. Менеджмент розвитку соціально-економічних систем у новій економіці: матеріали Міжнарод. наук.-практ. інтернет-конф., 19 жовт. 2017 р. Полтава, 2017. С. 242-244.
23. Ковтуненко Ю.В. Комерціалізація інноваційних розробок промислового підприємства в залежності від стадій її життєвого циклу. Економіка. Фінанси. Право. 2020. С. 17-19.
24. Копитко М. І., Блага Н. В. Управління інноваціями та інвестиціями : навчальний посібник у схемах і таблицях. Вид. 2-ге, допов. і перероб. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022.312с.
25. Ларіна Я.С. Стратегічний маркетинг : навчальний посібник. Херсон: ОЛДІ-плюс, 2019. 364 с.
26. Ларіна Я.С., Рябчик А.В. Поведінка споживачів. Навчальний посібник. Херсон. Олді-Плюс. 2020, 284 с.
27. Мальцева С.В. Інноваційний менеджмент: підручник для академічного бакалаврату. Х.: Видавництво Юрайт, 2018. 527 с.

28. Мартиненко А.В., Перерва П.Г. Формування маркетингових стратегій для інноваційних товарів на окремих стадіях їх життєвого циклу. *Маркетинг і цифрові технології*. 2021. Том 5. № 1. С. 6–16.
29. Микитюк П.П., Брич В.Я., Шкільняк М.М., Микитюк Ю.І. *Інноваційний менеджмент: підручник*. Тернопіль, Економічна думка ТНЕУ, 2019. 518 с
30. Молодоженя М.Л. Інноваційні проекти підприємств торгівлі. *Економіка України*. 2022. № 4 (653). С. 92–103.
31. Москаленко В. А., Рябченко І. С. Інновації як об'єкт маркетингу. *Ефективна економіка*. 2021. № 8. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/8_2021/98.pdf
32. Мошек Г.Є. *Менеджмент організацій. Теорія та практика: навчальний посібник*. К.: «Вид-во ЛІРА-К», 2019. 808 с.
33. Окландер М.А., Кірносова М.В. *Маркетингова товарна політика: підручник* К.: Центр учбової літератури, 2020. 246 с.
34. Оксентюк Б.В. Матеріали II 84 Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції «Маркетингові технології підприємств в сучасному науково-технічному середовищі» (30 листопада 2023 року). Тернопіль; ТНТУ, 2023. С. 34.
35. Пермінова С.О. *Комерціалізація інновацій : навч. посіб.* Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2020. 127 с.
36. Писаренко В.В., Багорка М.О. *Стратегічний маркетинг: навч. посіб.* Дніпро: Видавець., 2019. 240 с.
37. Про інноваційну діяльність: Закон України від 04.07.2002 № 40-IV URL: zakon.rada.gov.ua.
38. Про наукову і науково-технічну діяльність: Закон України від 26.11.2015 № 848-VIII р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/848-19#Text>
39. Сагер Л. Ю. *Комерціалізація інновацій в умовах індустрії 4.0 : монографія*. Суми : Сумський державний університет, 2023. 385 с.

40. Семенюк С.Б. Сучасні тенденції використання маркетингу в діяльності підприємств Маркетинг і цифрові технології. 2020. № 1. С.61-72.
41. Старостіна А.О., Кравченко В.А., Пригара О.Ю. Маркетинг. Навчальний посібник. К.: «НВП «Інтерсервіс», 2018. 216 с.
42. Ткаченко А. М. Поняття, види продуктових інновацій та запровадження їх на підприємстві. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2019. № 3. С. 130–133.
43. Ткачук В.О., Обіход С.В., Свінцицька О.М. Інформаційні технології в креативній економіці: навч. посібн. Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка», 2022. 260 с.
44. Фалович В.А. Маркетинг 4.0: стратегічні імперативи та сучасні тенденції: монографія. Тернопіль: ФО-П Шпак В.Б., 2021. 351 с.
45. Петрова І.І. Формування стратегії розробки нових товарів на промисловому підприємстві в умовах ринкової нестабільності. Міждисциплінарні наукові дослідження та перспективи їх розвитку: зб. текстів доповідей за матеріалами VIII Міжнар. наук.-практ. конф., 30 січня 2026 р. ГО «Молодіжна наукова ліга». Вінниця: ТОВ «УКРЛОГОС Груп», 2026. С. 52 – 53.
46. Федорович Р.В. Аналітичний інструментарій в маркетинговій діяльності: монографія . Тернопіль: ФО-П Шпак В.Б., 2018. 308 с.
47. Федорченко А.В., Ларіна Я.С., Ремезь Ю.Б. Бенчмаркінг. Навчальний посібник. Одеса: Олді-Плюс. 2023. 472 с.
48. Череп О.Г. Інноваційний розвиток підприємства: навч. посіб. Київ: Видавничий дім«Кондор», 2019. 548 с.
49. Чучмарьова С. Ю. Підходи до класифікації товарних інновацій. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2022. № 739. С. 183–188.
50. Шиян Н.І. Інноваційний розвиток підприємства: навч. посіб. Харків. нац. аграр. ун-т ім. В.В.Докучаєва. Харків, Мадрид, 2019. 236 с.
51. Юринець З. В., Гнилянська Л.Й., Юринець Р.В. Управління інноваційним розвитком: навч.посібн. Львів: СПОЛОМ, 2021. 132 с.

Додаток А

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2024 р.

Статті	Примітка	2017	2016
		тис. грн.	тис. грн.
Активи			
Необоротні активи	-	827 487	652 709
Нематеріальні активи	2.1	125	92
Основні засоби	2.2	804 119	633 445
Інші необоротні активи	2.3	23 243	19 172
Оборотні активи	-	972 376	882 004
Запаси	2.4	561 746	671 222
Товарна дебіторська заборгованість	2.5	349 034	122 343
Інша поточна дебіторська заборгованість	2.5	46 883	67 090
Грошові кошти та їх еквіваленти	2.7	14 713	21 349
Всього активів		1 799 863	1 534 713
Зобов'язання			
Власний капітал	2.6	781 816	567 951
Зареєстрований (пайовий) капітал		5 100	5 100
Додатковий капітал		691 155	691 155
Резервний капітал		1 275	1 275
Нерозподілений прибуток/збиток		84 286	(129 579)
Довгострокові зобов'язання		525 735	825 346
Відстрочені податкові зобов'язання	2.8	95 038	70 233
Довгострокові кредити банків	2.9	428 733	754 363
Інші довгострокові зобов'язання	2.10	1 964	750
Поточні зобов'язання	-	492 312	141 416
Короткострокові кредити банків	2.11	34 288	14 627
Поточна частина довгострокових зобов'язань	2.9	184 923	72 919
Товарна кредиторська заборгованість	2.12	235 659	40 703
Кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	2.12	6 975	117

Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	2.12	15 148	6 233
Інші поточні зобов'язання	2.12	15 319	6 817
Всього капітал і зобов'язання		1 799 863	1 534 713

Керівник



(підпис)

Головний бухгалтер

(підпис)

Олександр РУЖИЦЬКИЙ

(ініціали, прізвище)

Віта СИДОРУК

(ініціали, прізвище)

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

За 2024 р.

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	863 256	797 792
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
<i>премії підписані, валова сума</i>	2011	-	-
<i>премії, передані у перестраховання</i>	2012	-	-
<i>зміна резерву незароблених премій, валова сума</i>	2013	-	-
<i>зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій</i>	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(692 412)	(712 844)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	170 844	84 948
збиток	2095	(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2103	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
<i>зміна інших страхових резервів, валова сума</i>	2111	-	-
<i>зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах</i>	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	129 841	326 508
у тому числі:	2121	-	-
<i>дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>			
<i>дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2122	-	-
<i>дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування</i>	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(29 391)	(28 956)
Витрати на збут	2150	(52 529)	(55 846)
Інші операційні витрати	2180	(227 903)	(211 128)
у тому числі:	2181	-	-
<i>витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>			
<i>витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	-	115 526
збиток	2195	(9 138)	(-)
Доход від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	12 089	1 335
Інші доходи	2240	28 475	138
у тому числі:	2241	-	-
<i>дохід від благодійної допомоги</i>			
Фінансові витрати	2250	(33 931)	(40 646)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(48 471)	(150)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-



Продовження додатка 2

Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	-	76 203
збиток	2295	(50 976)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	9 131	(15 166)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	-	61 037
збиток	2355	(41 845)	(-)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

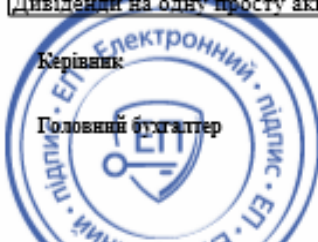
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	277 731	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	(907)	334 098
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	276 824	334 098
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	49 993	60 137
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	226 831	273 961
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	184 986	334 998

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	498 476	500 608
Витрати на оплату праці	2505	49 782	54 723
Відрахування на соціальні заходи	2510	10 476	11 784
Амортизація	2515	198 668	172 205
Інші операційні витрати	2520	209 457	142 499
Разом	2550	966 859	881 819

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-



Керівник

Головний бухгалтер

Олександр
Леонідович
ЕП СИДОРУК
ВІТА
ВІКТОРІВНА

Рузницький Олександр Леонідович

Сидорук Віта Вікторівна

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

на 31.12.2023 р.

Форма №1 Каз за ДКУД 1801001

АКТИВ	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	2 899	125
первісна вартість	1001	3 577	283
накопичена амортизація	1002	678	158
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби	1010	949 541	804 119
первісна вартість	1011	980 434	1 068 775
знос	1012	30 893	264 656
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
первісна вартість інвестиційної нерухомість	1016	-	-
знос інвестиційної нерухомість	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені акціонерні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	23 243
Усього за розділом I	1095	952 440	827 487
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	392 959	561 746
виробничі запаси	1101	148 540	201 029
незавершене виробництво	1102	2 593	2 189
готова продукція	1103	215 655	329 540
товари	1104	26 371	28 988
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестрахованих	1115	-	-
Бексепі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	287 261	349 034
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	14 754	27 644
з бюджетом	1135	7 273	14 060
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інші поточні дебіторська заборгованість	1155	1 899	222
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	40 855	14 713
готівка	1166	78	82
рахунки в банках	1167	40 692	14 545
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Частка перестрахованих у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-
резервах незароблених премій	1183	-	-

інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	434	4 957
Усього за розділом II	1195	745 435	972 376
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	1 697 875	1 799 863

Поясн.	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	5 100	5 100
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	691 155	691 155
Додатковий капітал	1410	-	-
власницький дохід	1411	-	-
накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1413	1 275	1 275
Нерозподілений прибуток (накопичений збиток)	1420	57 994	84 286
Неоплачений капітал	1423	(-)	(-)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1433	-	-
Усього за розділом I	1495	755 524	781 816
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	115 533	95 038
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	253 370	428 733
Інші довгострокові зобов'язання	1513	46 630	1 964
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1523	-	-
благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв належних витрат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Привласнені фонди	1540	-	-
Резерв на виплату пенсій	1543	-	-
Усього за розділом II	1595	415 533	525 735
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	133 852	34 288
Банкські видати	1603	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	193 846	184 923
товарами, роботами, послугами	1615	173 612	235 659
розрахунками з безработними	1620	5 240	6 975
у тому числі з податку на прибуток	1621	4 948	6 711
розрахунками зі страхованими	1623	283	228
розрахунками з оплати праці	1630	1 315	1 461
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1633	5 346	15 148
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за внутрішніми розрахунками	1643	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	3 574	3 754
Доходи майбутніх періодів	1663	-	-
Відстрочені коєфіційні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	9 750	9 876
Усього за розділом III	1695	526 818	492 312
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
V. Чиста зарплатна заборгованість державного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	1 697 875	1 799 863

Керівник

Головний бухгалтер

ЕП Ружницький
Олександр
Леонідович
ЕП СИДОРУК
ВІТА
ВІКТОРІВНА

Ружницький Олександр Леонідович

Сидорук Віта Вікторівна

1 Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад

2 Використовується в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики



Додаток Г

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

За 2023 р.

Форма № 2 Код за ДКУД 1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 079 851	863 256
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
<i>премії підписані, валова сума</i>	2011	-	-
<i>премії, передані у перестраховування</i>	2012	-	-
<i>зміна резерву незароблених премій, валова сума</i>	2013	-	-
<i>зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій</i>	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(944 137)	(692 412)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	135 714	170 844
збиток	2095	(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
<i>зміна інших страхових резервів, валова сума</i>	2111	-	-
<i>зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах</i>	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	122 629	129 841
у тому числі:	2121	-	-
<i>дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>			
<i>дохід від переїсного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2122	-	-
<i>дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування</i>	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(30 562)	(29 391)
Витрати на збут	2150	(69 859)	(52 529)
Інші операційні витрати	2180	(110 690)	(227 903)
у тому числі:	2181	-	-
<i>витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>			
<i>витрати від переїсного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	47 232	-
збиток	2195	(-)	(9 138)
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	750	12 089
Інші доходи	2240	37 627	28 475
у тому числі:	2241	-	-
<i>дохід від благодійної допомоги</i>			
Фінансові витрати	2250	(34 536)	(33 931)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(18 983)	(48 471)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-

Виконала студентка 5 курсу
факультету управління та
економіки 073 Менеджмент
заочної форми навчання
« ____ » лютого 2026 р.

Підпис

І.І. Петрова
Ініціали, прізвище

Науковий керівник
професор кафедри
д.е.н., професор
« ____ » лютого 2026 р.

Підпис

Р.О. Кулинич
Ініціали, прізвище

Робота допущена до захисту:
завідувачка кафедри
к.е.н., доцентка
« ____ » лютого 2026 р.

Підпис

Н.П. Захаркевич
Ініціали, прізвище