

DOI: <https://doi.org/10.37634/efp.2026.6.2e>

УДК 658.8.012.12:658.155:339.137

Тетяна Сергіївна ЯРОВЕНКО

д.е.н., доцент, професор кафедри, Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4665-6502>

e-mail: tsyarovenko@ukr.net

Тетяна Зурабівна ГВІНІАШВІЛІ

к.е.н., доцент, зав. кафедри, Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7961-2549>

e-mail: gvintanya@gmail.com

Руслан Володимирович ОРЕЛ

бакалавр, Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара

ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-4436-6606>

e-mail: orel.rv@365.dnu.edu.ua

Олександра Артемівна СЛІПЕНКО

бакалавр, Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара

ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-3480-183X>

e-mail: slipenko.oa@365.dnu.edu.ua

ОПТИМІЗАЦІЯ ТОВАРНОГО ПОРТФЕЛЯ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ РЕНТАБЕЛЬНОСТІ В УМОВАХ СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІН

У статті зазначено, що товарний портфель торговельного підприємства є системою, яка має якісні й кількісні характеристики, зокрема, економічні параметри. Встановлено, що його оптимізація являє собою процес пошуку найкращого співвідношення планованих до реалізації товарів, який здійснюється постійно. Обґрунтовано, що вибір конкретного підходу оптимізації залежить від цілей розвитку підприємства, позиціонування на ринку та очікуваних змін конкурентного середовища. Зазначено, що для оптимізації товарного портфеля доцільно застосовувати як стратегічні моделі, так і аналітичні методи.

Ключові слова: оптимізація, товарний портфель, торговельне підприємство, рентабельність, стратегічні зміни

Стаття надійшла 22.04.2026

Статтю прийнято 13.05.2026

Статтю опубліковано 29.05.2026

ВСТУП

Сучасна сфера торгівлі характеризується високою динамічністю, скороченням життєвого циклу товарів, зміною споживчих запитів та активним розвитком цифрових каналів збуту. В умовах стратегічних змін, зростання конкуренції та нестабільності ринкового середовища торговельні компанії змушені постійно переглядати структуру асортименту, забезпечуючи баланс між широтою товарного портфелю, його прибутковістю, оборотністю та рентабельністю.

Значний внесок у розвиток теоретичних і прикладних аспектів управління товарним портфелем зробили такі зарубіжні вчені, як Ф. Котлер, К. Келлер, І. Ансофф, Ж.-Ж. Ламбен, М. Портер, П. Друкер, Т. Левітт, Д. Аакер, Г. Мінцберг, Р. Каплан, Д. Нортон, Р. Румельт, А. Чандлер, Е. Роджерс, Г. Саймон, Б. Хендерсон, а також вітчизняні науковці О. Азарян, С. Ілляшенко, Л. Балабанова, Н. Куденко, В. Апопій, М. Окландер, Т. Примак, А. Старостіна, О. Каніщенко, В. Кардаш, Г. Башнянин та ін. Більшість дослідників вважають, що ефективне управління асортиментом потребує системного підходу до його оптимізації та застосування сучасних аналітичних інструментів. Водночас питання оптимізації товарного портфелю торговельного підприємства задля підвищення рентабельності в умовах стратегічних змін, залишаються недостатньо опрацьованими.

В науковій літературі немає єдиного трактування поняття «товарний портфель», що зумовлено різними підходами до його розгляду – маркетинговим, стратегічним або системним. У частині наукових робіт основну увагу приділено складу товарів і їх ролі у задо-

воленні попиту, тоді як інші підходи більш орієнтовані на управління товарною структурою та її відповідність стратегічним напрямкам розвитку підприємства. Також у дослідженнях підкреслюється, що формування товарного портфелю не може обмежуватись лише переліком товарних позицій.

Дослідники В. Верба та В. Ліщинська вважають, що застосування термінів «товарний асортимент» і «товарний портфель» як синонімів є недоречним, адже портфель спрямовано на досягнення стратегічних цілей, максимізації корисності пропозиції та зменшення ризику [1]. Важливе значення має співвідношення товарів (їх груп) у портфелі, взаємодія, збалансованість та вплив на загальні результати, зокрема, рентабельність діяльності підприємства. У цьому контексті товарний портфель розглядається як динамічна система, що змінюється під впливом ринкових умов, попиту та внутрішніх можливостей підприємства.

Дослідник К. Семененко вважає, що результатом оптимізації товарного портфелю є формування та підтримання збалансованого асортименту, а також виділення певних асортиментних груп (основної, підтримувальної, стратегічної, тактичної, та тієї, що буде знята з продажу) [2].

Науковці Н. Войтович та А. Булавінець розглядають формування товарного портфелю як процес обґрунтування розроблення нового товару з подальшим його включенням до портфелю, або включення вже наявного на ринку товару, виведення неліквідного товару, а також модифікації наявних товарів і зміни структури портфелю [3].

Дослідниця Ю. Поляк зауважує, що товарний порт-

фель передбачає формування сукупності товарів підприємства за рівнем їх рентабельності, етапів життєвого циклу, ринкових позицій і перспектив [4].

Фахівці О. Бриндіна та М. Труш зазначають, що «стратегії управління товарним портфелем доцільно формувати за рахунок стратегій його оптимізації та управління товарною силою» [5].

МЕТА статті – дослідження аспектів оптимізації товарного портфеля торговельного підприємства як інструменту підвищення рентабельності в умовах стратегічних змін.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Методологічну основу дослідження формують методи наукового пізнання: аналітичний та функціональний аналіз, індукції та синтезу, системний й комплексний підходи.

РЕЗУЛЬТАТИ

Функціональне призначення товарного портфелю торговельного підприємства має широкий діапазон напрямів: ринкова орієнтація шляхом формування товарної пропозиції відповідно до попиту з урахуванням його кон'юнктури; забезпечення досягнення встановлених стратегічних результатів діяльності компанії (охоплення ринку, сегменту, виручки від реалізації, прибутку, рентабельності); отримання конкурентних переваг через склад і структуру товарів; адаптація товарів до різних груп споживачів і сегментів ринку; збалансування товарних пропозицій з урахуванням стадій життєвого циклу товарів, ринкових позицій, перспектив розширення, можливостей реалізації, а також взаємного впливу товарних позицій у портфелі; розвиток (оновлення, розширення та поглиблення) асортименту; зниження ризиків за рахунок диверсифікації задля стабільного зростання обсягів продажів; оперативна ліквідація неліквідного товару.

Товарний портфель торговельного підприємства є впорядкованою системою, яка має якісні й кількісні характеристики, зокрема економічні параметри (товарооборот або обсяг продажу, обсяги товарних запасів; товарообіг (оборотність запасів й швидкість їх обігу), торгова націнка, витрати обігу, середній термін зберігання товарів, частка нових товарів, рентабельність діяльності й продажів). Крім того, товарний портфель має якісні характеристики: широту (кількість асортиментних груп), глибину (кількість варіантів товарів у межах кожної асортиментної групи), насиченість (загальну кількість товарних позицій), гармонійність (ступінь узгодженості товарів за призначенням, каналами збуту та споживчими характеристиками), стабільність (відносну незмінність у часі), інноваційність (частку нових товарів у їх загальній кількості).

З огляду на це, оптимізація товарного портфелю торговельного підприємства представляє собою процес пошуку найкращого співвідношення пропонуємих до реалізації товарів шляхом розширення (додавання нових) чи скорочення (товарних груп, категорій, асортиментних позицій чи брендів), а також зміни обсягів реалізації з урахуванням стадій життєвого циклу товарів, попиту та ресурсних можливостей каналів реалізації для досягнення стратегічних результатів функціонування й розвитку компанії. Вона здійснюється пос-

тійно, оскільки портфель товарів потребує перегляду відповідно до кон'юнктури ринку, конкуренції, внутрішніх можливостей підприємства, появи ризиків тощо.

У результаті оптимізації товарного портфелю торговельного підприємства товари змінюють свої стратегічні позиції (наприклад у переміщуються у матрицях BCG, GE/McKinsey, Ансоффа), що сприяє підвищенню конкурентоспроможності та отриманню конкурентних переваг у довгостроковій перспективі. Проте для ефективного управління товарним портфелем цих підходів недостатньо. Управлінська практика потребує більш глибокої деталізації результатів продажів, зокрема із застосуванням ABC-XYZ аналізу, що дає змогу оцінити поведінку окремих товарних позицій як за обсягами реалізації, так і за рівнем стабільності попиту.

Поєднання оцінювання внеску товарів у фінансовий результат з аналізом стабільності їх реалізації дає змогу точніше визначити їх роль у портфелі. У результаті виявляються не тільки товари, що формують основний обсяг доходу, але й позиції зі стійким або, навпаки, нестабільним попитом.

Серед підходів оптимізації товарного портфелю виділяють:

1. Диференційований підхід: управління окремими групами товарів залежно від їх ролі у формуванні фінансового результату й рентабельності.
2. Динамічний підхід: врахування стадій життєвого циклу товарів та кон'юнктури попиту.
3. Ресурсно-орієнтований підхід: розподіл обмежених ресурсів підприємства між товарними позиціями.
4. Поведінково-орієнтований підхід: врахування змін у споживчій поведінці, уподобаннях і реакції на ринкові пропозиції.

Вибір конкретного підходу залежить від цілей розвитку підприємства та умов його діяльності, позиціонування на ринку та очікуваних змін конкурентного середовища.

Стратегічні зміни впливають на розподіл ролей товарів у портфелі. Частина товарних позицій може набувати більшого значення через зростання попиту. Наприклад, товари середнього цінового сегмента часто стають основою продажів у періоди нестабільності, а високо-рентабельні товари втрачають попит. Так, для українських підприємств проблема оптимізації товарного портфелю набула особливої актуальності у 2022 р., що змусило переглянути підходи до формування асортименту та вимагало швидких й вимушених управлінських рішень. У реаліях сьогодення оптимізація товарного портфелю перестала бути еволюційним поступовим процесом. Якщо раніше зміни асортименту могли плануватися заздалегідь і реалізовуватися поетапно, то тепер вони мають ситуативний характер в умовах обмеженої інформації, дефіциту часу та ресурсів.

ВИСНОВКИ

Отже, управління товарним портфелем не зводиться лише до одного інструменту. Для оптимізації товарного портфелю торговельного підприємства доцільно застосовувати як стратегічні моделі, так і аналітичні методи. Матричні підходи (зокрема, BCG, GE/McKinsey, Ансофф, життєвий цикл товару) дають змогу визначити позиції товарів і окреслити напрями їх розвитку, адже більш орієнтовані на узагальнену оцінку та стратегічні

рішення. Аналітичні методи (зокрема, ABC і XYZ) працюють на іншому рівні, адже дають змогу побачити реальну структуру продажів і стабільність попиту. Завдяки їх поєднанню з'являється можливість точніше оцінити роль кожної товарної позиції у портфелі. Окремо виділяються підходи до оптимізації, які від об-

ражають різні сторони управління асортиментом: від розподілу ресурсів до врахування змін у поведінці споживачів. Отже, товарний портфель у сучасних умовах набуває ролі інструменту адаптації до зовнішніх викликів та підвищення рентабельності в умовах стратегічних змін.

Список використаних джерел

1. Верба В.А., Ліщинська В.В. Оптимізація товарного портфеля як чинник підвищення економічної ефективності виробничого підприємства. *Проблеми економіки*. 2014. № 4. С. 262-268.
2. Семененко К.Ю. Товарний портфель: правила формування та маркетингові інструменти його розвитку. *Інформаційне суспільство: технологічні, економічні та технічні аспекти становлення*: матер. Інтернет-конф. 2023. URL: <http://konferenciaonline.org.ua/ua/article/id-997/>
3. Войтович Н., Булавинець А. Формування товарного портфеля підприємства. *Науковий вісник ЛНУВМБ імені С.С. Гжицького. Серія: Економічні науки*. 2021. Т. 23. № 98.
4. Поляк Ю.Я. Інноваційні підходи щодо формування товарного портфеля підприємства. *Ефективність державного управління*. 2022. № 59. DOI: 10.33990/2070-4011.59.2019.178439
5. Бриндіна О.А., Труш М.С. Стратегічний набір товарної політики та стратегії управління товарним портфелем. *Агросвіт*. 2020. № 11. С. 107–114. DOI: 10.32702/2306-6792.2020.11.107

References

1. Verba V.A., Lishchynska V.V. Optimization of the product portfolio as a factor in improving the economic efficiency of a manufacturing enterprise. *Problems of Economics*. 2014. №. 4. pp. 262–268. (in Ukrainian).
2. Semenenko K.Y. Product portfolio: rules for formation and marketing tools for its development. *Information Society: Technological, Economic, and Technical Aspects of Formation: Proceedings of the Internet Conference*. 2023. URL: <http://konferenciaonline.org.ua/ua/article/id-997/> (in Ukrainian).
3. Voitovych N., Bulavinets A. Formation of an enterprise's product portfolio. *Scientific Bulletin of the S.Z. Gzhysky Lviv National University of Food Technologies. Series: Economic Sciences*. 2021. Vol. 23. №. 98. (in Ukrainian).
4. Poliak Yu.Ya. Innovative Approaches to Forming an Enterprise's Product Portfolio. *Efficiency of Public Administration*. 2022. №. 59. DOI: 10.33990/2070-4011.59.2019.178439 (in Ukrainian).
5. Brindina O.A., Trush M.S. Strategic set of product policies and product portfolio management strategies. *Agrosvit*. 2020. №. 11. pp. 107–114. DOI: 10.32702/2306-6792.2020.11.107 (in Ukrainian).

Tetiana YAROVENKO

Doctor of Economics, Associate Professor, Professor of department, Oles Honchar Dnipro National University
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4665-6502>
e-mail: tsyarovenko@ukr.net

Tetiana HVINASHVILI

PhD in Economics, Associate Professor, Head of department, Oles Honchar Dnipro National University
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7961-2549>
e-mail: gvintanya@gmail.com

Ruslan OREL

bachelor, Oles Honchar Dnipro National University
ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-4436-6606>
e-mail: orel.rv@365.dnu.edu.ua

Oleksandra SLIPENKO

bachelor, Oles Honchar Dnipro National University
ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-3480-183X>
e-mail: slipenko.aa@365.dnu.edu.ua

OPTIMIZING A RETAIL COMPANY'S PRODUCT PORTFOLIO AS A TOOL FOR IMPROVING PROFITABILITY IN THE CONTEXT OF STRATEGIC CHANGE

Introduction. In the face of strategic changes, growing competition, and market instability, trading companies are forced to constantly review the structure of their product range, striking a balance between the breadth of their product portfolio, its profitability, turnover, and return on investment.

The purpose of the paper is to study aspects of optimizing a retail company's product portfolio as a tool for increasing profitability in the context of strategic changes.

Results. A retail enterprise's product portfolio is a structured system with qualitative and quantitative characteristics, including economic parameters (turnover or sales volume, inventory levels); turnover (inventory turnover and turnover rate), markup, distribution costs, average shelf life of goods, share of new products, profitability of operations and sales). In light of this, optimizing a retail company's product portfolio involves finding the optimal balance of goods offered for sale by expanding (adding new ones) or reducing (product groups, categories, assortment items, or brands), as well as adjusting sales volumes in light of product life cycle stages, demand, and the resource capabilities of sales channels to achieve the company's strategic operational and development goals. Combining an assessment of products' contribution to financial results with an analysis of the stability of their sales allows for a more accurate determination of their role in the portfolio. The choice of a specific approach depends on the company's development goals and operating conditions, its market positioning, and expected changes in the competitive environment. Strategic changes influence the distribution of roles among products in the portfolio.

Conclusion. Product portfolio management is not limited to a single tool. Indeed, to optimize a retail company's product portfolio, it is advisable to employ both strategic models and analytical methods. This makes it possible to more accurately assess the role of each product line within the portfolio. Optimization approaches are distinguished separately, reflecting various aspects of assortment management: from resource allocation to accounting for changes in consumer behavior.

Keywords: optimization, product portfolio, trading company, profitability, strategic changes