МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
MINISTRY FOR EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ZAPORIZHZHYA NATIONAL UNIVERSITY

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ
FACULTY OF MANAGEMENT

КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА, МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА ЛОГІСТИКИ
CHAIR OF ENTREPRENEURSHIP, MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS AND LOGISTICS

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
МАГІСТРА

на тему «Управління асортиментною політикою ТОВ «Вільнянський хлібокомбінат» в умовах мінливого ринку»

THESIS FOR THE MASTER'S DEGREE

Managing the Assortment Policy of Vilniansk Bakery LLC in Changing Market

Виконав: здобувач вищої освіти 2 курсу магістратури,
групи 8.0734 - мо-з
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми Менеджмент організацій і адміністрування
А.І. Македонський
Керівник доц. каф. ПМОіЛ, доц., к.е.н. Ю.І.Полусмяк
Рецензент доц. каф. ПМОіЛ, к.н.держ.упр. О.А. Онищенко

Запоріжжя
2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра підприємництва, менеджменту організацій та логістики
Рівень вищої освіти магістр
Спеціальність 073 Менеджмент, освітня програма Менеджмент організацій і адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
_____
«____» _____20___ року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Македонському Антону Ігоровичу

1. Тема роботи «Управління асортиментною політикою ТОВ «Вільнянський хлібокомбінат» в умовах мінливого ринку»
керівник роботи Полусмяк Ю.І., к.е.н., доцент,
затверджені наказом ЗНУ від «___»_____20__ року №___
2. Строк подання здобувачем роботи «___»_____20__ р.
3. Вихідні дані до роботи документи фінансової та статистичної звітності досліджуваного підприємства за останні роки, наукові праці, спеціальна економічна література, матеріали періодичного друку в яких висвітлюються проблеми формування системи управління персоналом.
4. Перелік питань, які потрібно розробити:
Кваліфікаційна робота магістра складається з основної частини і додаткової. Основна частина містить такі структурні елементи: вступ, сутність (3 розділи – теоретичний, аналітико-дослідницький, проектно-рекомендаційний), висновки та рекомендації, список використаних джерел. 1 Розділ – Теоретичні основи управління асортиментною політикою підприємства в умовах мінливого ринку – складається з трьох підрозділів: 1.1. Економічна сутність та значення асортиментної політики підприємства; 1.2. Принципи, цілі та методи формування асортиментної політики; 1.3. Особливості управління асортиментом у харчовій промисловості в умовах ринкової мінливості. 2 Розділ – Аналіз системи управління асортиментною політикою ТОВ «Вільнянський хлібокомбінат» – складається з трьох підрозділів: 2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства ТОВ «Вільнянський хлібокомбінат»; 2.2. Конкурентний аналіз ТОВ «Вільнянський хлібокомбінат»; 2.3. Аналіз

асортиментної політики ТОВ «Вільнянський хлібокомбінат». 3 Розділ – Напрями удосконалення асортиментної політики ТОВ «Вільнянський хлібокомбінат» в умовах мінливого ринку – складається з двох підрозділів: 3.1. Обґрунтування потреби у вдосконаленні асортиментної політики ТОВ «Вільнянський хлібокомбінат»; 3.2. Рекомендації щодо оновлення асортименту та просування продукції ТОВ «Вільнянський хлібокомбінат».

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Полусмяк Ю.І. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	10.09.2025 р.	10.09.2025 р.
2	Полусмяк Ю.І. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	02.10.2025 р.	02.10.2025 р.
3	Полусмяк Ю.І. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	12.11.2025 р.	12.11.2025 р.

6. Дата видачі завдання 10.09.2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	вересень	виконано
2	Вивчення літературних джерел	вересень	виконано
3	Збирання матеріалу на підприємстві	вересень	виконано
4	Обробка матеріалу	вересень	виконано
5	Виконання розділу 1	вересень	виконано
6	Виконання розділу 2	жовтень	виконано
7	Виконання розділу 3	листопад	виконано
8	Формулювання висновків	листопад	виконано
9	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	листопад	виконано
10	Подання роботи на кафедру	грудень	виконано

Здобувач вищої освіти _____А.І. Македонський
(підпис)

Керівник роботи _____ Ю.І. Полусмяк
(підпис)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 69 сторінок, 11 таблиць, 4 рисунки. Перелік використаних джерел налічує 37 найменувань.

Об’єкт дослідження – асортиментна політика підприємства хлібопекарської промисловості, зокрема система управління асортиментом на прикладі ТОВ «Вільнянський хлібокомбінат».

Предмет дослідження – методи, інструменти та механізми формування й удосконалення асортиментної політики підприємства в умовах мінливого ринкового середовища.

Мета дослідження – розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління асортиментною політикою ТОВ «Вільнянський хлібокомбінат» з урахуванням сучасних тенденцій розвитку ринку хлібобулочних виробів та змін споживчих уподобань.

Актуальність теми зумовлена тим, що сучасний ринок хлібобулочної продукції характеризується високим рівнем конкуренції, динамічними змінами попиту та підвищеними вимогами споживачів до якості, асортименту й упаковки продукції. За таких умов ефективне управління асортиментною політикою стає ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності підприємства, забезпечення його стабільного розвитку та розширення частки ринку. Удосконалення асортиментної політики передбачає постійний моніторинг попиту, аналіз ринкових тенденцій, гнучке реагування на зміни споживчих потреб, впровадження інноваційних продуктів та ефективних маркетингових рішень. Саме ці аспекти є визначальними для забезпечення сталого розвитку ТОВ «Вільнянський хлібокомбінат» в умовах ринкової мінливості.

АСОРТИМЕНТНА ПОЛІТИКА, УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТОМ, ХЛІБОПЕКАРСЬКА ПРОМИСЛОВІСТЬ, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, РИНОК ХЛІБОБУЛОЧНИХ ВИРОБІВ, МАРКЕТИНГ, ТОВ «ВІЛЬНЯНСЬКИЙ ХЛІБОКОМБІНАТ».

ABSTRACT

Qualification work: 69 pages, 11 tables, 4 figures. The list of references includes 37 items.

The object of the study is the assortment policy of a bakery enterprise, in particular the system of assortment management at Vilniansk Bakery LLC. The subject of the study is methods, tools, and mechanisms for forming and improving the assortment policy of an enterprise under the conditions of a dynamic market environment.

The purpose of the study is to develop practical recommendations for improving the assortment management policy of Vilniansk Bakery LLC taking into account modern trends in the bakery market and changing consumer preferences.

Relevance of the topic is determined by the fact that the modern bread and bakery products market is characterized by high competition, rapidly changing demand, and increasing consumer requirements for product quality, assortment, and packaging. Under such conditions, effective assortment management becomes a key factor in ensuring the enterprise's competitiveness, sustainable growth, and market expansion.

Improving the assortment policy involves regular demand monitoring, analysis of market trends, flexible response to consumer needs, introduction of innovative products, and implementation of efficient marketing solutions. These aspects are crucial for achieving sustainable development of Vilniansk Bakery LLC in a changing market environment.

ASSORTMENT POLICY, ASSORTMENT MANAGEMENT, BAKERY INDUSTRY, COMPETITIVENESS, BREAD AND BAKERY MARKET, MARKETING, VILNIANSK BAKERY LLC.

ЗМІСТ

ВСТУП……..…7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТНОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ МІНЛИВОГО РИНКУ……10
1.1. Економічна сутність та значення асортиментної політики підприємства…..……..……10
1.2. Принципи, цілі та методи формування асортиментної політики…….……15
1.3. Особливості управління асортиментом у харчовій промисловості в умовах ринкової мінливості……..…21
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТНОЮ ПОЛІТИКОЮ ТОВ «ВІЛЬНЯНСЬКИЙ ХЛІБОКОМБІНАТ»……..……28
2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства ТОВ «Вільнянський хлібокомбінат»……..…..…28
2.2. Конкурентний аналіз ТОВ «Вільнянський хлібокомбінат»……..……33
2.3. Аналіз асортиментної політики ТОВ «Вільнянський хлібокомбінат» …….……44
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «ВІЛЬНЯНСЬКИЙ ХЛІБОКОМБІНАТ» В УМОВАХ МІНЛИВОГО РИНКУ……...51
3.1. Обґрунтування потреби у вдосконаленні асортиментної політики ТОВ «Вільнянський хлібокомбінат»…..……..…51
3.2. Рекомендації щодо оновлення асортименту та просування продукції ТОВ «Вільнянський хлібокомбінат»……..……55
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ……..58
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ……..……63
ДОДАТКИ……..67

ВСТУП

Актуальність кваліфікаційної роботи полягає в тому, що сучасна харчова промисловість, зокрема хлібопекарська галузь, функціонує в умовах високої ринкової конкуренції, мінливого попиту споживачів і зростаючих вимог до якості продукції. Ринок хлібобулочних виробів переживає суттєві трансформації: споживачі дедалі частіше орієнтуються на здорове харчування, натуральні інгредієнти, нові формати упаковки та оригінальні смакові поєднання. За таких умов управління асортиментною політикою стає ключовим чинником забезпечення стабільного розвитку підприємства, підвищення його конкурентоспроможності та фінансової стійкості.

Висока мінливість ринкового середовища, інфляційні коливання, коливання цін на сировину та зміни у споживчих уподобаннях потребують від виробників гнучкого реагування й здатності швидко адаптувати асортимент до нових умов. Для підприємств харчової промисловості це означає необхідність постійного оновлення товарного портфеля, проведення маркетингових досліджень, прогнозування попиту та впровадження інноваційних продуктів. Раціональне управління асортиментною політикою дозволяє оптимізувати структуру виробництва, зменшити витрати, скоротити ризики нереалізованої продукції та зміцнити позиції на ринку.

У цих умовах актуальним є дослідження механізмів формування та вдосконалення асортиментної політики на прикладі вітчизняного виробника ТОВ «Вільнянський хлібокомбінат», який спеціалізується на виробництві хліба, булочних і здобних виробів, забезпечуючи продукцією місцеві торговельні мережі, заклади харчування та кінцевих споживачів.

Об’єкт дослідження – асортиментна політика підприємства хлібопекарської промисловості, зокрема система управління асортиментом на прикладі ТОВ «Вільнянський хлібокомбінат».

Предмет дослідження – методи, інструменти та механізми формування й удосконалення асортиментної політики підприємства в умовах мінливого ринкового середовища.

Метою дослідження є розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління асортиментною політикою ТОВ «Вільнянський хлібокомбінат» з урахуванням сучасних тенденцій розвитку ринку хлібобулочних виробів та змін споживчих уподобань.

Відповідно до поставленої мети треба вирішити такі завдання:

- розкрити сутність понять «асортиментна політика» та «управління асортиментом», визначити їх роль у системі маркетингу підприємства;
- дослідити теоретичні основи формування асортиментної політики в умовах конкурентного ринку;
- надати загальну характеристику діяльності ТОВ «Вільнянський хлібокомбінат», оцінити його організаційно-економічні показники;
- провести аналіз поточного асортименту продукції підприємства та визначити його відповідність ринковим потребам;
- здійснити конкурентний аналіз основних виробників хлібобулочних виробів у регіоні;
- виявити проблеми та недоліки в системі управління асортиментом підприємства;
- розробити практичні пропозиції щодо вдосконалення асортиментної політики, зокрема через впровадження сучасних інструментів аналізу (ABC–XYZ, BCG), цифрового маркетингу та інноваційних підходів до розширення асортименту.

Під час написання кваліфікаційної роботи були використані загальнонаукові теоретичні та емпіричні методи дослідження: аналіз і узагальнення літератури з теми дослідження, методи спостереження та порівняння, аналітичний, прогнозування та узагальнення даних, структурні методи аналізу, елементи економічного і фінансового аналізу, методи узгодження та формалізації.

Інформаційну базу дослідження становлять статистичні дані підприємства, фінансова звітність, результати власних маркетингових опитувань, матеріали з офіційних джерел (Держстат, профільні видання, Інтернет-ресурси), а також наукові праці українських і зарубіжних учених з питань управління асортиментом і маркетингової діяльності.

Теоретичною та методологічною основою дослідження стали фундаментальні положення менеджменту, законодавчі та нормативні акти України, монографії, наукові статті вітчизняних і зарубіжних вчених. В роботі використано як загальнонаукові, так і спеціальні методи досліджень. Під час розробки та впровадження напрямів удосконалення використовувались методи систематизації, алгоритмізації, прогнозування та узагальнення даних, структурні методи аналізу, елементи економічного і фінансового аналізу тощо.

Практична значущість кваліфікаційної роботи полягає у можливості застосування розроблених рекомендацій на практиці для вдосконалення асортиментної політики ТОВ «Вільнянський хлібокомбінат», підвищення ефективності збутової діяльності, зростання рентабельності виробництва та зміцнення конкурентних позицій на ринку.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновку та рекомендацій, списку використаних джерел. Апробацію результатів дослідження було здійснено шляхом впровадження результатів дослідження в ТОВ «Вільнянський хлібокомбінат».

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТНОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ МІНЛИВОГО РИНКУ

1.1. Економічна сутність та значення асортиментної політики підприємства

Сучасний етап розвитку національної економіки України характеризується глибокими структурними змінами у системі господарських відносин.

Перехід до ринкових засад супроводжується рядом труднощів, серед яких особливе місце займають проблеми збуту продукції. Вони пов’язані зі зміною структури споживчого попиту, коливаннями ринкової кон’юнктури, зростанням рівня конкуренції на внутрішньому ринку. За таких умов перед підприємствами постає завдання формування ефективної асортиментної політики, яка б забезпечувала досягнення бажаного рівня прибутковості та конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі.

Оптимально сформований асортимент дозволяє підприємству раціонально поєднувати прибутковість і стабільність продажів, підвищуючи ефективність господарської діяльності. Для цього необхідно систематично аналізувати повноту та структуру асортименту, вивчати тенденції його розвитку, виявляти можливості оновлення та удосконалення товарного портфеля.

Такий підхід сприяє підвищенню результативності виробничо-збутової діяльності та зміцненню позицій підприємства на ринку.

Асортиментна політика має особливе значення за умов розвиненої ринкової економіки, коли споживачі висувають підвищені вимоги не лише до якості, але й до дизайну, упаковки, функціональних властивостей товарів. У зв’язку з цим актуальним є питання визначення основних напрямів формування асортиментної політики підприємства (рис. 1.1).

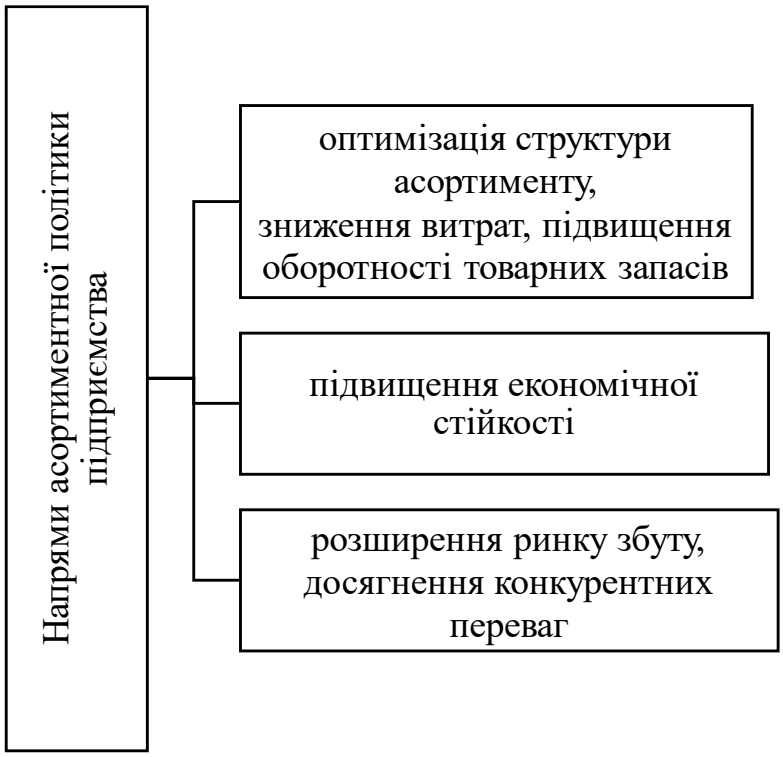


Рис. 1.1. Напрями асортиментної політики підприємства

Як свідчить світовий досвід, перевагу в конкурентній боротьбі здобувають ті компанії, що володіють чіткою стратегією управління асортиментом і вміло застосовують інструменти її реалізації. Як зазначають зарубіжні дослідники, грамотне управління асортиментом забезпечує підприємству гнучкість у реагуванні на зміни попиту та дозволяє утримувати стабільну ринкову нішу. Водночас на багатьох українських підприємствах питання асортиментної політики досі недооцінюються, що негативно позначається на ефективності їх діяльності. Тому підвищення уваги до цієї проблематики є необхідною умовою економічного зростання та розвитку підприємницького середовища.

Розроблення та впровадження науково обґрунтованої асортиментної політики виступає ключовим чинником реалізації маркетингової стратегії підприємства та забезпечення стабільності його розвитку. Науковці акцентують увагу на необхідності системного підходу до вивчення структури, завдань та інструментів асортиментної політики, оскільки саме вона є базою

для формування конкурентних переваг підприємства на ринку.

Економічна категорія «асортиментна політика підприємства» займає важливе місце в системі стратегічного управління. Для її розуміння варто розглянути сутність поняття «політика», що означає визначений орієнтир дій, систему рішень, спрямованих на досягнення довгострокових цілей. Політика формується на рівні керівництва підприємства і має на меті забезпечити послідовність управлінських рішень, уникнення випадкових або ситуативних дій, які можуть призвести до неефективності процесів.

У науковій літературі існують різні підходи до визначення сутності асортиментної політики підприємства (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Підходи до трактування категорії «асортиментна політика»

Автор	Визначення
О. М. Книшова [14]	Асортиментна політика – це система дій і принципів, що забезпечує наступність та цілеспрямованість процесів формування й управління асортиментом.
Б. Берман, Дж. Еванс [4]	Сутність асортиментної політики полягає у визначенні номенклатури продукції з урахуванням власних можливостей, потреб ринку, сезонності, кон'юнктури та ризиків.
Ф. Котлер [15]	Асортиментна політика – це процес формування та підтримання оптимальної структури товарів відповідно до поточних і стратегічних цілей підприємства.
С.С. Гаркавенко [8]	Асортиментна політика – це курс дій виробника, спрямований на підтримання конкурентоспроможності продукції, визначення оптимальних сегментів і стратегії розвитку товарів.
В.С. Ковальчук [3]	Асортиментна політика – політика формування оптимального товарного портфеля в умовах реального ринку.
С. В. Захаров [11]	Асортиментна політика – це стратегічне управління товарним асортиментом підприємства, його підтримання та розвиток.
С. В. Близнюк [6]	Асортиментна політика – це система рішень щодо формування асортименту на цільових ринках і його оптимізації відповідно до зовнішніх викликів.

Як видно з узагальнення наведених визначень, поняття «асортиментна політика» є багатогранним і поєднує як стратегічні, так і тактичні елементи управління товарним портфелем. У широкому розумінні її можна визначити як діяльність керівництва та спеціалістів підприємства, спрямовану на формування, підтримання й розвиток оптимального асортименту продукції,

що забезпечує підвищення ефективності господарювання та максимальне задоволення потреб споживачів.

Основними цілями асортиментної політики виступають збільшення обсягів реалізації шляхом оптимізації структури асортименту, підвищення економічної стійкості підприємства, досягнення конкурентних переваг завдяки привабливому асортименту, вихід на нові ринки збуту, зниження витрат, пов'язаних із формуванням асортименту, підвищення оборотності товарно-матеріальних запасів, ефективне використання виробничих потужностей.

Формування асортиментної політики здійснюється з урахуванням комплексу факторів, серед яких визначальними є: потреби споживачів, технологічні можливості підприємства, наявність аналогічних товарів на ринку, тенденції зміни попиту. Як зазначає С. Захаров [11], підприємства стикаються з рядом проблем у сфері управління асортиментом, зокрема: швидка зміна споживчих переваг, що зумовлює постійне оновлення продукції, недосконаліть системи управління асортиментом, складність прогнозування попиту, відсутність методик оптимізації структури асортименту, зростання ризику неприбуткових інвестицій у розроблення нових товарів.

Ключовими аспектами ефективної асортиментної політики виступають інноваційність, конкурентоспроможність товарів, правильне позиціонування, відповідність характеристик продукції очікуванням споживачів.

Перехід підприємств до активної ринкової поведінки зумовлює необхідність формування асортиментної політики на основі маркетингових принципів. Вона передбачає регулярний перегляд товарного портфеля, аналіз конкурентних позицій, а інколи – переорієнтацію або навіть повну перекваліфікацію виробництва.

Серед чинників, що впливають на зміну асортиментної структури, слід виділити: зростання собівартості продукції, зміну попиту на окремі групи товарів, скорочення життєвого циклу продукції, а також збільшення ролі нових технологій. Як підкреслює Ф. Котлер [15], основою успішного розвитку

підприємства є орієнтація на продукцію, яка користується стабільним попитом і забезпечує високу рентабельність.

Формуючи асортиментну політику, підприємство повинно враховувати як внутрішні, так і зовнішні фактори: рівень купівельної спроможності населення, поведінку конкурентів, соціально-економічні умови регіону, державну політику у сфері торгівлі. Саме узгодження цих чинників забезпечує можливість формування ефективної стратегії управління асортиментом.

Важливим напрямом у системі асортиментної політики є створення конкурентних переваг через забезпечення високого рівня обслуговування, гнучку систему цін, розвиток лояльності споживачів. Як зауважує С. Близнюк [6], конкурентна перевага досягається завдяки оптимальному поєднанню якості, асортиментної ширини та рівня сервісу.

Під час аналізу конкурентного середовища необхідно оцінювати сильні та слабкі сторони діяльності суперників, визначати напрями вдосконалення власної асортиментної політики. Основне завдання підприємства на конкурентному ринку полягає у створенні відмінних характеристик своєї продукції, розширенні асортименту, підвищенні якості та задоволеності споживачів.

Важливе значення у формуванні асортименту має також цінова політика. Покупці зазвичай орієнтуються на певний діапазон цін, тому підприємству необхідно забезпечити наявність товарів різних цінових категорій. Раціональне поєднання ціни та якості сприяє підвищенню рівня попиту та зміцненню ринкових позицій.

Формування асортименту безпосередньо впливає на рівень задоволення споживчого попиту, економічну ефективність підприємства, обсяг товарообігу. Відсутність продуманої асортиментної політики призводить до нестабільності структури асортименту, зниження конкурентоспроможності та втрати контролю над якістю товарного портфеля.

Ретельно продумана асортиментна політика є важливим інструментом управління діяльністю підприємства, який дозволяє своєчасно реагувати на

зміни ринку, підвищувати ефективність використання ресурсів і формувати позитивний імідж підприємства. Як справедливо зазначає О. Книшова [14], вона виступає не лише механізмом оновлення товарного асортименту, а й системою стратегічного орієнтування у процесі прийняття управлінських рішень.

1.2 Принципи, цілі та методи формування асортиментної політики

Формування асортиментної політики підприємства має стратегічне значення, адже саме вона визначає напрям розвитку товарного портфеля та забезпечує стабільність функціонування бізнесу. У глобальному вимірі її основною метою є створення умов для прибуткової діяльності підприємства. З практичного боку – це досягнення таких результатів, як збільшення оборотності товарів, вихід на нові ринки збуту, підвищення економічної стійкості та конкурентоспроможності підприємства.

Цілі асортиментної політики, як зазначає С. Близнюк [6], полягають у максимальному задоволенні потреб споживачів шляхом пропозиції широкого та збалансованого асортименту товарів. Серед них варто виділити:

– розширення кількості асортиментних позицій і формування привабливого товарного портфеля;

– реалізацію активної інноваційної політики з постійним оновленням продукції;

– підтримання достатнього рівня товарних запасів у торгівлі;

– моніторинг кількісних і якісних показників асортименту;

– забезпечення стабільної якості товарів, що реалізуються;

– просування товарів-«лідерів» за допомогою реклами та інструментів мерчендайзингу;

– оптимізацію витрат, пов’язаних із підтриманням асортименту;

– формування позитивного іміджу підприємства шляхом позиціювання ключових товарних груп (за даними [6, с. 35]).

Основними завданнями асортиментної політики виступають задоволення потреб покупців, залучення нових клієнтів, підвищення фінансових результатів діяльності та зміцнення ринкових позицій підприємства.

Для їх досягнення необхідно здійснювати постійний збір і аналіз інформації щодо стану ринкових сегментів, рівня конкуренції, переваг споживачів, динаміки цін, макроекономічних показників, а також умов зовнішньоекономічної діяльності підприємства з вітчизняними та іноземними партнерами.

На формування асортименту безпосередньо впливають низка заходів, зокрема:

– дослідження споживчого попиту та товарних характеристик;

– проведення цільових опитувань для визначення рівня задоволеності якістю продукції;

– проведення незалежних експертних оцінок товарів, їх вартості та споживчих властивостей;

– прийняття управлінських рішень щодо підвищення якості, зміни політики ціноутворення або припинення випуску неефективних товарів [6, с. 37].

Формування асортименту виступає важливим інструментом підвищення ефективності діяльності підприємства. Його успішна реалізація потребує глибоких знань про життєвий цикл товарів, що дозволяє оптимально керувати асортиментом, прогнозувати обсяги продажу та забезпечувати стабільне становище підприємства на ринку.

Раціональна асортиментна політика базується на дотриманні певних принципів, які визначають напрями формування, оновлення та коригування товарного портфеля (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Основні принципи формування та управління асортиментною політикою підприємства

Принцип	Характеристика
Довгострокова стратегічна орієнтація	Передбачає узгодження асортиментної політики зі стратегічними цілями підприємства. Враховує етапи життєвого циклу товарів, своєчасне оновлення асортименту, ефективний розподіл ресурсів між інноваційним розвитком і підтриманням наявного асортименту [8].
Принцип синергізму	Полягає у взаємному доповненні та взаємозв'язку між товарами або групами товарів. Створення асортиментної системи дозволяє досягати синергетичного ефекту, знижувати витрати, раціонально використовувати спільні ресурси, однак може супроводжуватись ризиками при коливаннях ринку [10].
Стратегічна гнучкість	Передбачає здатність підприємства швидко реагувати на зміни ринку через баланс між стабільними та змінними товарними групами. Такий підхід зменшує ризик втрат у кризових ситуаціях і забезпечує стійкість розвитку підприємства [10].
Розширення асортименту	Означає кількісне та якісне збільшення товарних позицій шляхом оновлення, модернізації та введення нових видів продукції. Головна мета – задоволення нових потреб споживачів і підвищення рентабельності виробництва.
Стабілізація асортименту	Передбачає підтримання сталого складу товарів, що характеризується стабільним попитом. Застосовується переважно у сфері продовольчих товарів, де важлива сталість пропозиції [3, с. 295].
Оновлення асортименту	Полягає у своєчасному оновленні товарного портфеля відповідно до змін попиту, моди та технологічних тенденцій. Забезпечує підвищення рівня новизни та конкурентоспроможності продукції.
Удосконалення асортименту	Спрямоване на підвищення ефективності асортименту через його раціоналізацію, скорочення неефективних позицій і розвиток найбільш прибуткових товарів [3, с. 296].
Гармонізація асортименту	Передбачає наближення структури асортименту до світових стандартів, удосконалення характеристик продукції відповідно до найкращих зарубіжних аналогів.
Скорочення асортименту	Застосовується у разі зниження попиту, морального старіння товарів або зміни стратегічних напрямів діяльності підприємства.
Спеціалізація асортименту	Означає орієнтацію підприємства на певну категорію товарів, що забезпечує впізнаваність бренду та лояльність споживачів. Стійкий асортимент сприяє економії часу покупців і формуванню стабільного попиту.
Географічна орієнтація	Полягає у позиціонуванні товарів за країною або регіоном походження (наприклад, «італійський одяг», «корейська косметика»), що підвищує їхню привабливість [3, с. 296].
Цінова стабільність	Визначає орієнтацію підприємства на певний рівень цін, що відповідає доходам цільової аудиторії. Такий підхід формує довіру покупців і забезпечує стабільність попиту.
Широта і глибина асортименту	Під широтою розуміють кількість товарних категорій, а під глибиною – кількість позицій у межах кожної категорії. Чим більш різноманітний асортимент, тим ширше охоплення ринку та вища частота покупок [9, с. 151].

Дотримання наведених принципів формування асортиментної політики дозволяє підприємству чітко визначити найбільш перспективні товари, орієнтовані на потреби цільових споживачів. Це сприяє підвищенню ефективності управління товарним портфелем, забезпеченню прибутковості, зниженню ризиків і зміцненню ринкових позицій.

У процесі формування ефективної асортиментної політики підприємства застосовуються різні науково обґрунтовані підходи, що дозволяють оптимізувати управління товарним асортиментом. Серед них доцільно виділити торговельно-товарознавчий підхід (метод виявлення споживчих переваг), економіко-аналітичний підхід та портфельний підхід, які характеризуються певними умовами реалізації та обмежувальними факторами (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Обмежувальні фактори та умови застосування підходів до формування асортиментної політики підприємства

Назва підходу	Умови застосування	Обмежуючі фактори
Формування асортиментної політики на основі споживчих переваг	стабільність попиту на основні товарні групи; низька ймовірність впливу випадкових факторів на поведінку споживачів; можливість організації систематичного моніторингу потреб; передбачуваність змін споживчого попиту	ресурсні можливості підприємства (фінансові, кадрові, просторові); схильність менеджменту до ризику; умови постачання; активізація діяльності конкурентів
Формування асортиментної політики на основі очікуваних конкурентних переваг	наявність достатніх фінансових ресурсів; інноваційна пропозиція з боку виробників; низький рівень ефективності чинної асортиментної політики за критерієм конкурентоспроможності	недостатня інформованість споживачів; консерватизм ринку; дії конкурентів, що ускладнюють реалізацію конкурентних переваг
Формування асортиментної політики на основі кращого використання ресурсів	складний фінансовий стан підприємства; обмежені технічні, організаційні чи кадрові ресурси	активний розвиток галузі; агресивна ринкова поведінка конкурентів

Джерело: систематизовано автором

Серед основних методів формування асортиментної політики підприємства, на думку І. В. Заблодської, доцільно виділити такі:

- тестування;
- ABC- та XYZ-аналіз;
- статистичний;
- кабінетний і польовий;
- графічний;
- експертний;
- економіко-математичний;
- порівняльний;
- анкетування та сенсорний методи;
- методи портфельного аналізу, зокрема матриці БКГ, McKinsey, GE, Ансофа, Портера тощо.

Однак наведений перелік методів не дає можливості об'єктивно класифікувати їх за сутнісними ознаками, тому в наукових дослідженнях пропонується систематизація методів формування асортиментної політики за групами (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 – Класифікація методів формування асортименту підприємства

Назва групи	Методи, що входять до групи
Методи виявлення споживчих переваг	методи спостереження (за стадією або формою вияву переваг); методи диференціювання властивостей продукції; моделі Розенберга; багатовимірні методи; моделі з ідеальною точкою; методи порівняння необхідного і реального профілю
Методи економічного аналізу	ABC-XYZ-аналіз; метод Дібба–Сімкіна; матриця Маркона; методи лінійного програмування
Методи портфельного аналізу	матриця BCG; адаптована матриця BCG; матриця General Electric або McKinsey; матриця Ансофа «Товар–ринок»; матриця Портера; матриця «Ціна–якість»; матриця «Якість–інтеграція»; матриця «Ріст підприємства – ріст ніші»; матриця розробки товару

Джерело: узагальнено автором на основі [3; 6]

Кожен із методів має свої переваги та недоліки, що зумовлює необхідність їх комплексного застосування (табл. 1.5).

Таблиця 1.5 – Переваги та недоліки методів формування асортиментної політики

Група методів	Переваги	Недоліки
Методи виявлення споживчих переваг	дозволяють визначити оптимальний товарний портфель із урахуванням внутрішніх і ринкових обмежень; забезпечують глибоке розуміння поведінки споживача	потребують спеціальних знань і значних ресурсів для збору даних; результати залежать від якості дослідження
Методи економічного аналізу	забезпечують класифікацію асортименту; дають змогу візуалізувати результати; можуть комбінуватися між собою	обмеженість застосування для сезонних чи короткоживучих товарів; ризик похибок за недостатньої кількості даних
Методи портфельного аналізу	забезпечують наочність результатів; дають змогу порівнювати різні альтернативи на єдиній аналітичній основі; є універсальними у застосуванні	складність збору достовірних даних; труднощі вимірювання показників; відсутність синергетичного ефекту при вузькому використанні

Джерело: складено автором на основі [6]

Вибір конкретного методу формування асортиментної політики повинен базуватися на певних методологічних принципах, що забезпечують створення оптимального товарного портфеля.

Таким чином, застосування поєднання різних методів і принципів формування асортиментної політики дозволяє підприємству оптимізувати структуру товарного портфеля, підвищити його конкурентоспроможність і забезпечити довгострокову стабільність діяльності в умовах ринкової мінливості.

Таким чином, раціональне формування асортиментної політики – це не лише процес підбору продукції, а цілісна система управлінських рішень, спрямована на стратегічний розвиток підприємства, посилення його конкурентних переваг та досягнення довгострокової стабільності.

1.3. Особливості управління асортиментом у харчовій промисловості в умовах ринкової мінливості

Важливим елементом ефективного управління асортиментом є формування асортиментного переліку товарів, контроль за його стабільністю, своєчасним оновленням і відповідністю запитам покупців. Наявність продуманої системи управління асортиментом дозволяє підприємству уникнути випадкових рішень і базувати свою політику на довгострокових розрахунках.

Підприємства, що реалізують послідовну асортиментну політику, отримують можливість зміцнити свої позиції на ринку, розширити частку збуту, підвищити прибутковість та рівень задоволення споживачів. Натомість відсутність чіткої політики призводить до неузгодженості дій, зростання витрат та втрати конкурентних позицій.

Таким чином, асортиментна політика підприємства – це комплекс принципів, стратегій і методик, спрямованих на формування оптимального набору товарів, що забезпечують підвищення ефективності діяльності підприємства та задоволення потреб споживачів. Її ефективність визначається узгодженістю дій керівництва, системністю у прийнятті рішень, врахуванням зовнішніх і внутрішніх чинників, а також здатністю підприємства адаптуватися до динамічних змін ринкового середовища.

Асортиментна політика є ключовим елементом стратегічного управління підприємством. Вона визначає напрями розвитку товарного портфеля, впливає на конкурентоспроможність, рентабельність і позиції підприємства на ринку.

За умов мінливого попиту та зростаючої конкуренції саме ефективна асортиментна політика забезпечує гнучкість, стабільність і довгостроковий успіх підприємства. Подальше вдосконалення її інструментів і методів є необхідною передумовою підвищення результативності діяльності підприємств у сучасних ринкових умовах.

Управління асортиментом потребує комплексного підходу, який поєднує техніко-економічний, виробничий і маркетинговий аналіз (рис. 1.2).

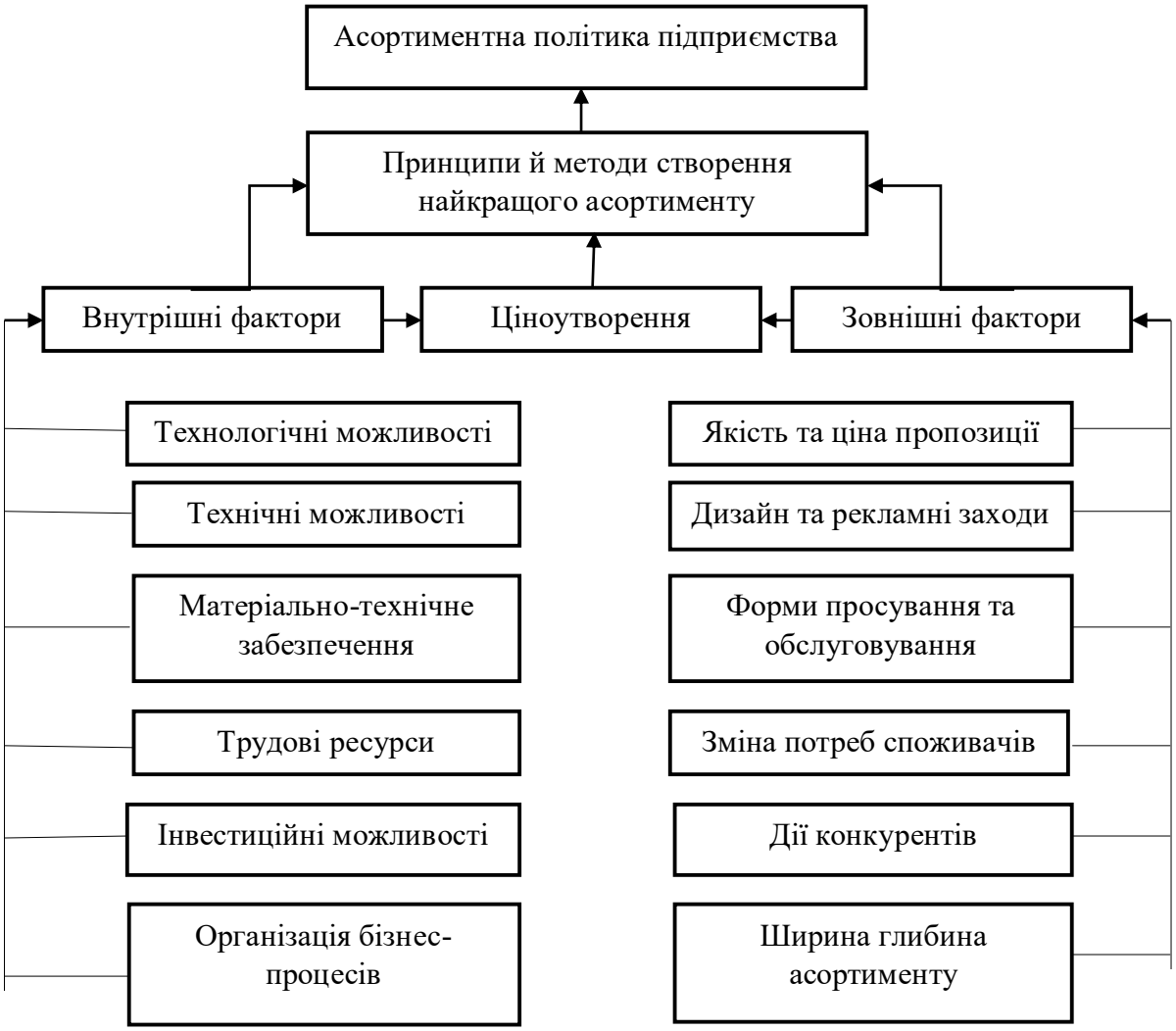


Рис. 1.2. Комплексний підхід до управління асортиментом

Очевидно, що підприємства відіграють нову роль на ринку: вони стають проактивними, формуючи свою асортиментну стратегію з опорою на маркетингові засади. Ключовим у цьому процесі є оновлення продуктового ряду, а в деяких випадках – глибока зміна спеціалізації самих компаній.

Харчова промисловість є однією з найдинамічніших галузей економіки, оскільки її розвиток безпосередньо залежить від змін споживчих уподобань, рівня доходів населення, технологічних інновацій та умов конкурентного

середовища. У сучасних умовах ринкової мінливості управління асортиментом у цій сфері набуває особливого значення, адже воно визначає здатність підприємства швидко адаптуватися до зовнішніх викликів і зберігати конкурентоспроможність.

Однією з ключових особливостей управління асортиментом у харчовій промисловості є висока динамічність попиту. На споживчі переваги впливають сезонність, мода на здорове харчування, екологічні тренди, наявність аналогів та інноваційні продукти. Це потребує регулярного перегляду асортиментного портфеля та впровадження гнучких підходів до управління. Для цього підприємства активно використовують ABC-XYZ-аналіз, портфельні методи (BCG, McKinsey), економіко-математичні моделі прогнозування попиту та сенсорне тестування продукції.

Другою особливістю є високий рівень регламентування виробництва та якості продукції. Асортимент харчової продукції формується не лише виходячи з маркетингових цілей, а й із дотриманням державних стандартів, санітарно-гігієнічних норм, вимог до сертифікації та маркування. Це обмежує свободу управлінських рішень, однак одночасно забезпечує стабільність і довіру споживачів до бренду.

Важливою рисою є також необхідність оптимізації асортименту з урахуванням терміну придатності та логістичних обмежень. Продукти харчування мають короткий життєвий цикл, тому ефективне управління асортиментом передбачає баланс між широтою асортименту та швидкістю його оновлення. Надмірне розширення товарної номенклатури може призвести до перевиробництва та збитків через втрати від прострочених товарів.

В умовах мінливості ринкового середовища важливо забезпечити адаптивність асортиментної політики. Це досягається через постійний моніторинг ринку, аналіз конкурентних позицій, гнучке ціноутворення, використання інновацій у рецептурах та упаковці, а також швидку реакцію на зміни споживчих тенденцій. Одним із сучасних інструментів є впровадження

ERP- та CRM-систем, які дозволяють відстежувати продажі, управляти запасами та формувати ефективну товарну стратегію на основі даних.

Особливої уваги заслуговує інтеграція маркетингових та виробничих рішень при формуванні асортименту. У харчовій галузі важливо не лише створити продукт, що відповідає потребам ринку, але й забезпечити ефективний виробничий цикл, логістику та просування. Узгодженість дій між підрозділами дозволяє скоротити витрати, уникнути асортиментних дублювань і підвищити загальну прибутковість підприємства.

Харчова промисловість є однією з провідних галузей національної економіки, яка забезпечує продовольчу безпеку держави, формує значну частку внутрішнього валового продукту та задовольняє базові потреби населення. Проте в умовах сучасного ринку ця галузь функціонує у середовищі постійних змін – коливань попиту, нестабільності цін на сировину, змін у законодавстві, посилення конкуренції, а також зростання вимог споживачів до якості та безпечності харчових продуктів. Це обумовлює необхідність удосконалення підходів до управління асортиментом як одного з ключових напрямів стратегічного менеджменту підприємства.

Однією з найважливіших особливостей управління асортиментом у харчовій промисловості є висока мінливість споживчих уподобань. У сучасних умовах споживач дедалі більше орієнтується на здорове харчування, екологічно чисті та натуральні продукти, продукцію із зниженим вмістом цукру, солі чи консервантів. Формується тренд на функціональні продукти – ті, що не лише задовольняють фізіологічні потреби, а й мають додаткову цінність (збагачені вітамінами, білками, пребіотиками тощо). Це змушує підприємства оперативно переглядати структуру свого асортименту, впроваджувати інноваційні рецептури та нові технології виробництва.

Водночас високий рівень конкуренції на ринку харчових товарів вимагає від виробників чіткої асортиментної диференціації – створення унікальних товарних позицій, здатних задовольняти конкретні потреби цільових сегментів споживачів. Це стосується не лише смакових характеристик

продукції, а й форми, розміру, дизайну упаковки, бренду, маркування, логістичної зручності.

Серед зовнішніх чинників, які суттєво впливають на управління асортиментом у харчовій промисловості, можна виділити коливання попиту через сезонність споживання, зміни в законодавчому регулюванні щодо якості, безпечності та маркування продуктів, цінові коливання на сировину, енергоносії, транспортні послуги, зростання ролі торговельних мереж як основних каналів збуту, інтеграцію цифрових технологій у систему виробництва та продажів.

До внутрішніх чинників належать: ефективність виробничих потужностей, наявність кваліфікованого персоналу, система контролю якості, маркетингова політика підприємства, гнучкість логістичних процесів та рівень автоматизації управління.

Особливої уваги заслуговує системність управління асортиментом, яка передбачає поєднання маркетингових, виробничих, фінансових та логістичних рішень. Сучасні підприємства харчової промисловості дедалі частіше застосовують інтегровані ERP-системи (наприклад, SAP, 1C, Microsoft Dynamics), що забезпечують моніторинг запасів, прогнозування попиту, аналіз рентабельності окремих товарних груп і дозволяють своєчасно коригувати асортиментну політику.

Важливим напрямом є цифровізація управління асортиментом, зокрема використання технологій Big Data та Business Intelligence для аналізу продажів, поведінки споживачів і тенденцій ринку. На основі цих даних підприємства можуть моделювати життєвий цикл продукції, прогнозувати попит та оптимізувати товарний портфель.

У харчовій промисловості асортиментна політика також має враховувати життєвий цикл товару, який зазвичай коротший, ніж у багатьох інших галузях. Продукти швидко старіють морально або фізично, тому постійне оновлення асортименту є ключовою умовою виживання. У цьому контексті важливу роль відіграють портфельні методи управління – зокрема,

матриця BCG, матриця McKinsey, модель Ансоффа, які допомагають визначити, які товари варто розвивати, підтримувати або вилучати з виробництва.

Ще однією особливістю є залежність асортиментної політики від логістичних можливостей підприємства. Для продуктів із коротким терміном зберігання критично важливими є швидкість обігу товарних запасів, оптимізація складських запасів, ефективна система постачання. Надлишковий асортимент може призвести до перевиробництва, простоїв і втрат від псування продукції, тоді як недостатній – до втрати споживачів.

Управління асортиментом у харчовій галузі має спиратися також на аналіз прибутковості товарів. Не кожна позиція, що користується попитом, є рентабельною. Тому важливо поєднувати показники обсягу продажів із маржинальністю, рівнем витрат і оборотністю запасів. Оптимізація асортименту на основі цих критеріїв дає змогу підвищити ефективність господарської діяльності підприємства в цілому.

Підприємства, які успішно адаптуються до ринкової мінливості, орієнтуються на стратегію гнучкого оновлення асортименту, що поєднує традиційні продукти з інноваційними лінійками. Наприклад, на ринку молочної продукції поряд із класичними товарами розвиваються сегменти рослинних альтернатив, безлактозної продукції, йогуртів із підвищеним вмістом білка тощо. Такий підхід дозволяє не лише задовольняти запити споживачів, а й розширювати цільову аудиторію.

Таким чином, ефективне управління асортиментом у харчовій промисловості передбачає комплексний підхід, що включає:

– безперервний моніторинг ринку і споживчих трендів;

– аналітичну оцінку товарного портфеля за фінансовими і маркетинговими критеріями;

– використання сучасних цифрових технологій для прогнозування попиту;

– стратегічну орієнтацію на інноваційність, екологічність і високу якість продукції;

– гнучку взаємодію між виробництвом, маркетингом та збутом.

Усе це формує основу для стабільного розвитку підприємства, підвищення його конкурентоспроможності та забезпечення стійких позицій на ринку в умовах постійних змін зовнішнього середовища.

Отже, управління асортиментом у харчовій промисловості в умовах ринкової мінливості базується на принципах гнучкості, інноваційності та адаптивності. Успішна асортиментна політика вимагає поєднання аналітичних методів, сучасних інформаційних технологій та стратегічного підходу, що дозволяє своєчасно реагувати на зміни кон’юнктури ринку й підтримувати стабільний розвиток підприємства.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТНОЮ ПОЛІТИКОЮ ТОВ «ВІЛЬНЯНСЬКИЙ ХЛІБОКОМБІНАТ»

2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства ТОВ «Вільнянський хлібокомбінат»

Підприємство ТОВ «Вільнянський хлібокомбінат» (ЄДРПОУ 36140977) є зареєстрованим товариством з обмеженою відповідальністю, розташованим за адресою: Україна, Запорізька область, місто Запоріжжя, вул. Уральська, 3 (індекс 69068). Керівником підприємства є Кичила Андрій Петрович [33].

ТОВ «Вільнянський хлібокомбінат» був створений у 2003 році, але свою діяльність підприємство розпочало лише з 2004 року через свою модернізацію. Головною цінністю комбінату є його споживачі й якість хлібобулочних виробів, яка підтверджується міжнародними сертифікатами ISO 9001, ISO 22000, постійний розвиток та впровадження новітніх технологій у виробництво. Для Запорізького регіону ТОВ «Вільнянський хлібокомбінат» несе важливу продовольчу роль, забезпечуючи населення основним продуктом харчування, допомагаючи підтримувати економічну стабільність області. Основним видом діяльності є виробництво хлібобулочних й кондитерських виробів, сухарів та сухого печива, тортів й тісточок тривалого зберігання. Кількість персоналу сягає 50 осіб. Статутний капітал – 1 500 000 гривень.

Комбінат має широкий асортимент продукції, а саме: хліб масового сорту з пшениці, жита, різних форм та ваги; батони й багети як класичні так і з висівками, додаванням зерен; різні булочки за смаками, формою та вагою; виробництво святкових хлібобулочних виробів традиційної української кухні, наприклад, плетінка й калачі; сухарі й печиво, які можуть бути з різним смаком, наприклад, родзинки, мак, фруктові добавки; грінки ароматизовані чи звичайні; крекери з додаванням спецій та приправ; бісквітні, пісочні, медові з

різними видами крему торти; слойки з фруктовими, сирними чи м'ясними начинками [34].

Організаційна структура товариства зображена нижче у рис. 2.1.



Рис. 2.1 Організаційна структура ТОВ «Вільнянський хлібокомбінат»

ТОВ «Вільнянський хлібокомбінат» належить до категорії малих або середніх підприємств харчової промисловості. Виробничо-економічна діяльність підприємства охоплює декілька видів економічної діяльності: виробництво какао-, шоколадних та цукрових кондитерських виробів (КВЕД 10.82) є основним видом діяльності. Додатково підприємство здійснює: виробництво хліба та хлібобулочних виробів, виробництво сухарів і сухого печива, виробництво інших харчових продуктів; а також оптову реалізацію цукру, шоколаду, кондитерських виробів та інших продовольчих товарів (зокрема – риби, ракоподібних, молюсків). Таке поєднання виробничих і торгових операцій свідчить про мультифункційність підприємства в межах харчової галузі, що дозволяє йому гнучко реагувати на зміни ринкового попиту та кон'юнктури.

Функціонуючи в межах Запорізької області, підприємство відіграє важливу роль із точки зору промислового виробництва, забезпечення продовольчої безпеки, створення робочих місць і наповнення місцевих бюджетів. Це підприємство є одним із важливих локальних операторів у харчовій промисловості Запорізького краю, що підтверджується статистичними даними щодо динаміки підприємств харчової промисловості області.

На підприємстві сформований комплекс трудових традицій, що включає:

- існування трудових династій (передача професійного досвіду між поколіннями);

- наставництво та систематичну передачу знань (експерти-робітники передають досвід молодим працівникам);

- відзначення ювілеїв, стажу роботи та професійних свят, що сприяє підвищенню корпоративної лояльності;

- активну участь підприємства у житті місцевої громади, збереження рецептур та технологій, організацію корпоративних заходів, вшанування ветеранів праці, культуру добросусідства й взаємодопомоги.

Такі традиції сприяють підтримці стабільності трудового колективу, зниженню плинності кадрів та формуванню позитивного іміджу підприємства у громаді.

Підприємство здійснює два ключові напрямки технологічної діяльності:

1. Виготовлення хлібобулочних виробів, що включає:

- підготовку сировини (борошна, вода, дріжджі, інші інгредієнти);

- формування виробів;

- випікання;

- охолодження;

- зберігання та реалізацію.

2. Виготовлення кондитерських виробів, що охоплює:

- підготовку сировини;

- приготування тіста, кремів, начинок;
- формування виробів;
- оздоблення;
- охолодження та фасування;
- зберігання і реалізацію.

Організація виробничих процесів охоплює такі ключові підходи: поточне (потокове) виробництво або партійне виробництво, планування виробництва, операційний контроль, облік виробничих витрат, технічне обслуговування обладнання. Організація праці в межах структурних підрозділів передбачає бригадну організацію праці, нормування, систему оплати праці, графіки роботи, інструктажі з охорони праці та техніки безпеки.

За даними публічних джерел, у 2024 році підприємство отримало дохід приблизно 50 139,4 тис. грн, чистий прибуток – 2 176,4 тис. грн. Активи підприємства за той же період склали близько 18 625,2 тис. грн, зобов'язання – 10 287,5 тис. грн. Така фінансова структура показує, що підприємство має стабільні показники та може бути розглянуте як економічно стійке для здійснення подальших трансформацій у системі управління асортиментною політикою. Для оцінки фінансових результатів розглянемо динаміку основних показників діяльності підприємства за 2020–2024 роки (табл. 2.1) та квартальні результати за перший квартал 2025 року [35].

Таблиця 2.1 – Динаміка основних показників діяльності ТОВ «Вільнянський хлібокомбінат» за 2020–2024 роки

Показник	2020	2022	2023	2024	2025*
Дохід, грн	16 434 000	25 846 000	49 350 000	50 139 400	17 511 500
Чистий прибуток, грн	363 300	529 100	1 104 600	2 176 400	798 300
Активи, грн	10 170 500	13 945 600	18 114 000	18 625 200	20 929 800
Зобов'язання, грн	6 945 200	9 799 000	11 708 400	10 287 500	11 854 600
Кількість працівників, осіб	–	37	44	54	50

*дані за І квартал 2025 р.

Аналіз показує стабільну позитивну динаміку розвитку ТОВ «Вільнянський хлібокомбінат». Протягом 2020–2024 років підприємство продемонструвало зростання доходу більш ніж утричі – з 16,4 млн грн у 2020 р. до понад 50 млн грн у 2024 р. Це свідчить про ефективне управління виробництвом і збутом, а також про зростання попиту на продукцію.

Чистий прибуток підприємства за цей період зріс у майже шість разів – з 363,3 тис. грн до 2,18 млн грн, що вказує на підвищення рентабельності діяльності та покращення фінансових результатів. У 2024 році спостерігається найвищий рівень прибутковості за весь період аналізу.

Активи підприємства мають тенденцію до стабільного приросту (з 10,17 млн грн у 2020 р. до 18,63 млн грн у 2024 р.), що свідчить про розширення виробничого потенціалу, модернізацію основних фондів і підвищення капіталізації підприємства.

Зобов’язання у 2022–2023 роках зростали разом із розвитком бізнесу, однак у 2024 році відбулося їх скорочення на 1,4 млн грн, що може бути ознакою покращення платоспроможності та ефективнішого управління борговими ресурсами.

Показник чисельності працівників зріс із 37 осіб у 2022 році до 54 у 2024 році, що відображає як розширення обсягів виробництва, так і створення нових робочих місць.

За підсумками І кварталу 2025 року підприємство отримало дохід 17,51 млн грн і чистий прибуток 798,3 тис. грн. Якщо така динаміка збережеться, річний обсяг доходів може перевищити 65 млн грн, що стане рекордним показником для підприємства. Крім того, активи на початку 2025 року збільшилися до 20,93 млн грн, а це підтверджує продовження тенденції до зростання.

У цілому можна зробити висновок, що ТОВ «Вільнянський хлібокомбінат» демонструє стійке зростання основних фінансових показників, ефективно використовує наявні ресурси, підвищує прибутковість і розширює виробничий потенціал. Разом із тим, для подальшого розвитку підприємству

доцільно посилити інноваційну складову, диверсифікувати асортимент продукції та оптимізувати структуру витрат для підвищення конкурентоспроможності в умовах ринкової мінливості.

2.2. Конкурентний аналіз ТОВ «Вільнянський хлібокомбінат»

У сучасних умовах високої динаміки ринку хлібобулочних виробів підприємства харчової промисловості вимушені постійно вдосконалювати свій асортимент та підвищувати якість продукції для збереження конкурентних позицій. Конкурентний аналіз дає змогу визначити місце підприємства серед основних гравців ринку, оцінити його сильні та слабкі сторони, можливості та загрози, а також сформувати ефективну асортиментну політику, орієнтовану на потреби споживачів.

Метою проведення конкурентного аналізу є виявлення особливостей конкурентного середовища, визначення рівня конкурентоспроможності продукції ТОВ «Вільнянський хлібокомбінат» та окреслення напрямів підвищення ефективності асортиментної політики.

У межах цього підрозділу буде здійснено оцінку основних конкурентів підприємства на регіональному та національному ринку, порівняння асортименту, якості продукції, цінової політики та маркетингових підходів, що дозволить сформувати обґрунтовані висновки щодо конкурентних переваг і перспектив подальшого розвитку підприємства.

ТОВ «Вільнянський хлібокомбінат», ТОВ «Урожай», ТОВ «Хлібодар», ПАТ «Київхліб» є одними з провідних виробників у своїй галузі на вітчизняному ринку. Але, деякі з них мають непогані показники експорту, а саме це компанія ТОВ «Хлібодар» та ПАТ «Київхліб». Згідно з показниками, даний завод співпрацює з двадцятьма двома країнами: Німеччина, Греція, Грузія, Ізраїль, Англія, Азербайджан, Південна Корея, Ірак, Іспанія, Кіпр, Італія, Латвія, Литва, Молдова, Палестина, Польща, Румунія, Словаччина,

США, Чехія, Швеція. Щодо ПАТ «Київхліб» то він співпрацює з європейським, азійським та північно-американським ринками. Якщо розглядати лише український ринок, то ці організації є основними конкурентами у їхньому виду діяльність. ТОВ «Вільнянський хлібокомбінат» й ТОВ «Урожай» за показниками мають меншу кількість заводів, бо в інших двох комбінатів налічується не менше 5 заводів по території України, що впливає потужність виробництва. Найвищі показники має ПАТ «Київхліб», бо він має понад 9 одиниць виробничих майданчиків у Києві та області. Хлібодар до 2022 року активно підвищував економічний рівень у Бердянську та Мелітополі. На сьогоднішній день вести бізнес на цих територіях є неможливим, що у свою чергу знижує внутрішні економічні показники для нашої держави. Основними партнерами хлібокомбінатів є АТБ, Сільпо, Апельмон, Економ, Новус. ТОВ «Урожай» ще співпрацює з Епіцентром.

Хлібобулочні вироби виробляють за різною рецептурою, різної маси, форми, в упаковці або без неї. Це різні види хліба, булочних, здобних, бубличних, сухарних. Їхня якість залежить від технології виробництва та якості сировини. Її визначають за органолептичними та фізико-хімічними показниками.

Усі чотири підприємства приділяють неабияке значення якості продукції та дотримання технології її виготовлення, починаючи від закупки сировини до виробництва готової продукції. Наприклад, на ПАТ «Київхліб» на кожному майданчику підприємства діє атестована технологічна лабораторія та функціонує система управління якістю відповідно до міжнародних стандартів ISO 9001:2009 та ISO 9001. Деяка продукція ТОВ «Хлібодар» також сертифікована HALAL та KOSHER. Сертифікат Халяль – це єдиний документ, що надає можливість експортувати продукти харчування в країни арабо-мусульманського світу. Цей сертифікат підтверджує, що сертифікована продукція відповідає вимогам Халяль стандартів, за основу яких взяті закони Ісламу. Кошерна сертифікація – це перевірка підприємства та сировини на відповідність правилам, передбаченим законами юдаїзму.

Інспекцію проводить спеціаліст технологічного відділу, який досконало володіє знанням законів юдаїзму та технологій виробництва продуктів харчування. Можемо сказати, що ці два підприємства активно та дуже відповідально ставляться до законів інших країн з якими мають експортні стосунки. Щодо ТОВ «Урожай» та ТОВ «Вільнянський хлібкомбінат», то вони мають державні сертифікати якості продукції.

Асортимент продукції у всіх чотирьох організацій досить широкий. Так, ТОВ «Вільнянський хлібкомбінат» має понад 200 найменувань продукції. ТОВ «Урожай» – 200, ПАТ «Київхліб» – 250, і лідер у даній позиції є ТОВ «Хлібодар» – 300 найменувань. До асортименту входить така продукція: різний сорт хлібу, від звичайного до супер хелсі, короваї. Сушки, бублики, печиво, булочки, круасани, рогалики, тістечка, торти. Можна зробити висновок, що усі компанії на однаковому рівні мають формат продукції, лише можна виокремити ПАТ «Київхліб» , бо дана компанія приймає замовлення на свята, а саме можна замовити торти або коровай.

Маркетинг є дуже важливим елементом управління компанією на сьогоднішній день. Він допомагає комплексно та якісно аналізувати стан, бажання споживачів на ринку, ціноутворення, рекламну діяльність підприємства. ТОВ «Вільнянський хлібокомбінат», ТОВ «Урожай», ТОВ «Хлібодар», ПАТ «Київхліб» займають великий відсоток вітчизняного ринку майже 60%. Але можна зазначити, що ПАТ «Київхліб» більший попит має в самому місті Київ та області, усі ж інші підприємства набагато частіше можна зустріти на продуктових полицях інших регіонах, особливо в Запорізькому. Найчастіше запоріжці обирають торгівельну марку «Хлібодар» й «Урожай», це можна пояснити наявністю заводів саме в місті, тому одразу після приготовлення продукція майже теплою потрапляє на полиці магазину.

Дуже цінно підтримувати зв’язок зі споживачами, проводити з ними опитування, створювати активну рекламу. ТОВ «Вільнянський хлібокомбінат» нажаль не так активно займається маркетингом, що може вплинути на продажі продукції. Підприємство орієнтоване на локальний

ринок та використовує традиційні канали збуту без активного просування в медіа-просторі. Якщо ж розглядати інші компанії, то вони мають офіційні сторінки на яких споживач може ознайомитись з історією, продукцією, подіями організації.

Однією з рекомендацій покращення маркетингу є застосування акцій в місцях продажу продукції підприємства, дегустацій, стимулювання збуту, проведення рекламних кампаній. Так, ПАТ «Київхліб» обирав для себе дегустаційний формат. Восени 2023 року на міжнародному дегустаційному конкурсі «Favorite Food&Drinks», де представила нову продукцію.

Компанія презентувала такі товари: сухарі «Київські» з журавлиною, пряники «Mini Joy» наповнені натуральними начинками: яблучним повидлом, сливовим та вишневим наповнювачем, хлібні палички «Grissini». За результатами оцінювання «наосліп» членами дегустаційної комісії «Favorite Food&Drinks 2023», за високу якість і гарний смак сухарі «Київські» з журавлиною та пряники з какао та яблучним повидлом та пряники з какао та вишневим наповнювачем були нагороджені срібною медаллю, а хлібні палички «Grissini» пшеничні та палички «Grissini» з пармезаном – отримали золоту медаль. ТОВ «Хлібодар» веде конкурсну діяльність зі своїми партнерами. Так, у 2021 році спожива повинен був купити акційну продукцію у партнера компанії «Економ» й виграти стильні подарунки: ланчбокси, термоси, парасольки, павер-банки. ТОВ «Урожай» активно веде соціальні мережі та впроваджує екскурсійну діяльність на своєму виробництві. Так, споживач може на власні очі подивитись на виготовлення хліба від замісу до випікання та купити вже готовий товар. Компанія веде також активну волонтерську діяльність, у червні 2024 року БО «Координаційний гуманітарний центр» з нагоди Дня захисту дітей влаштував цикл дитячих свят під назвою «Дорогою дитинства» щоб створити справжню казку для 700 дітей. ТОВ «Урожай» доєднався до цього свята і подарував дітям смачні круасани ТМ «Пан Круасан». Таким чином організація подарувала маленькі миті щастя тим, хто його найбільше потребує в ці складні часи, які переживає наше

суспільство.

Ціни активно використовуються в конкурентній боротьбі для забезпечення достатнього рівня прибутку. Визначення цін товарів і послуг є однією з найважливіших проблем будь-якого підприємства, тому що оптимальна ціна може забезпечити його фінансове благополуччя.

Для хлібобулочних виробників на цінову політику впливає декілька факторів. По-перше, це соціальна значущість продукту, бо хліб є товаром першої необхідності, тому різкі стрибки цін можуть викликати негативну реакцію споживачів. Тому це у свою чергу обмежує можливості підвищення цін навіть при зростанні витрат. По-друге, конкуренція та позиціонування. Ринок хлібобулочних виробів досить насичений. Важливо визначити свою нішу: масовий сегмент з акцентом на доступність, преміум-сегмент з унікальними рецептурами, або спеціалізовані продукти (безглютенові, органічні). По-третє, короткий термін зберігання. Продукція може швидко псуватися, що призводить до необхідності швидкого обороту та мінімізації втрат. Це впливає на стратегію знижок для продукції, що залишилася на полицях.

Усі чотири марки підпадають під перший фактор. Щодо другого то, майже всі комбінати направлені на масовий ринок, можу лише виокреми тут ПАТ «Київхліб», який має більш розширений асортимент товару. Вони виробляють як і звичайний хліб так і хліб для здоров’я, який збагачений цінністю таких продуктів як овес, льон та висівки. Хліби зі злаками та насінням багаті на вітаміни, мінерали, є джерелом грубих харчових волокон. Преміальний хліб, у процесі виробництва якого використовують декілька видів борошна, заварок, заквасок, додавання насіння та посипок, які перетворюють хліб зі звичного доповнення до страв на витончений шедевр. ТОВ «Урожай» також має хелсі продукцію, крафтовий хліб на заквасці. Саме такі продукти мають більшу ціну, ніж звичайний нарізний хліб як у цих виробників так і у їхніх конкурентів. Але сильних розбіжностей між цінами на хлібні вироби у даних виробників немає, усі вони знаходяться майже в

однаковій ціновій категорії.

Щодо третього фактору, то більшість споживачів обирають свіжий хліб з полиці. Так на прикладі ТОВ «Вільнянський хлібокомбінат» можна стверджувати, що компанія постачає свіжу продукцію у магазини, чим заповняє вимоги споживачів. Термін придатності у інших виробників також не дуже великий до 5 діб, але вони все одно менше виготовляють той хліб, термін придатності якого є 2 дні, як це робить ТОВ «Вільнянський хлібокомбінат».

Логістика відіграє одну з найважливіших ролей для хлібобулочних виробників. Вона допомагає швидко та вчасно привести свіжий хліб до магазинів. Сервіс при доставці свіжого хліба – це функція і ключова перевага. Частка витрат на доставку хлібобулочних виробів, як порівняти з доставкою інших продуктів харчування, найвища. Найчастіше компанії стикаються з такими питаннями: на які маршрути насамперед потрібно звернути увагу?; які витрати допустимі для нових маршрутів?; Який термін розвитку нових маршрутів, після якого треба ставити питання?

Підприємство може обрати спосіб доставки за допомогою власного автопарку або аутсорсингу. Перевагами мати власний автопарк полягають у підприємство має повний контроль над графіком доставки, гнучкість у налаштуванні транспорту під специфічні потреби (холодильне обладнання, полиці для хліба), створити власний дизайн авто задля пізнаваності бренду. До недоліків можна віднести велике інвестування в придбання авто, якщо компанія ще має не малий відсоток точок по території країни, то кількість транспорту автоматично зростає, подальші системні витрати на утримання , застій транспорту в разі зменшення попиту або зовнішніх подразників, наприклад, як це було у 2020 році з COVID-19.

На сьогоднішній день багато компаній також користуються аутсорсингом. Аутсорсинг - це послуга, яка передбачає передачу певних функцій компанії стороннім виконавцям. Відправна точка цього підходу – прагнення до оптимізації роботи, зниження витрат і зосередження на основних

завданнях.

Основна причина, чому компанії вирішують використовувати систему аутсорсингу, – це зниження витрат. Вдається заощадити на оплаті праці, обладнанні та навіть інфраструктурі. Також до плюсів можна віднести можливість зосередження на основному виробництві, вибір різних професійних логістичних компаній та їхні ціни на послуги, швидке масштабування ресурсів відповідно до потреб проєкту, без необхідності довготривалих зобов'язань. До недоліків відноситься не чіткий контроль за якістю виконання роботи, передача конфіденційної інформації стороннім компаніям може призвести до витоку даних, особливо, якщо дана компанія ще співпрацює з конкурентами, надмірне використання аутсорсингу може зробити компанію залежною від своїх підрядників, що створює додаткові ризики у майбутньому.

ТОВ «Вільнянський хлібокомбінат» використовує власні автомобілі для перевезень вантажу, але їхня кількість не така велика, щоб охоплювати ще більше територій. Компанія ПАТ «Київхліб» має власний автопарк та широку дистриб'юторську мережу, що дозволяє забезпечити своєчасну доставку свіжого хліба та ароматної випічки на прилавки магазинів в Україні. ТОВ «Хлібодар» є частиною національної групи компаній HD-group та має власний автопарк, який складається з 250 одиниць транспортного засобу, що забезпечує щоденну доставку продукції до супермаркетів та магазинів. ТОВ «Урожай» також має власний транспорт, але у меншій кількості ніж «Хлібодар».

Підбиваючи підсумки, можна сказати, з чотирьох компаній ніхто не використовує послуги аутсорсингу. На це можуть бути певні причини, можливо аналізовані вище або ні, про які компанії активно не говорять.

Характеристика споживачів, також відома як портрет клієнта є важливим процесом для будь-якої компанії, яка прагне зрозуміти своїх клієнтів та покращити свій бізнес.

Нижче наведена таблиця з аналізом ринку даних підприємств (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Характеристика ринку хлібобулочних виробників

Характеристика	ТОВ «Вільнянський хлібокомбінат»	ТОВ «Хлібодар»	ТОВ «Урожай»	ПАТ «Київхліб»
Географія споживача	Запорізький регіон	5 регіонів	Запорізький регіон і частка 2-4 регіонів.	Київ та область
Основний сегмент	Сільська місцевість, м. Запоріжжя	Масовий ринок	Масовий ринок	Масовий ринок
Ринок споживачів	Стать: 60% жінки, 40% чоловіки Вік: 30-70 років	Стать: 55% жінки, 45% чоловіки Вік:30-55 років	Стать: 57% жінки, 43% чоловіки Вік: 30-60 років	Стать: 50% жінки, 40% чоловіки Вік: 20-55 років
Лояльність	Висока	Висока	Висока	Висока
Партнери	-	АТБ, Апельмон, Варус, Сільпо	Апельмон, Економ, Епіцентр, Сільпо	Сільпо, Новус, Варус
Канал придбання	Малі магазини, хлібні кіоск.	Супермаркети, магазини, хлібний кіоск	Супермаркети, малі магазини, хлібні кіоски	Супермаркети
Інноваційність	Низька	Висока	Висока	Висока

Отже, можна сказати, що за допомогою даної таблиці доходимо висновку, що низькі показники має ТОВ «Вільнянський «хлібокомбінат» , але в той же час він охоплює дуже широкий віковий спектр споживачів. Щоб не загубити свою конкурентну позицію на ринку, підприємство має більше вкладати кошти у розвиток, маркетинг та збільшувати інноваційність.

Також гарним та у той час дещо ризикованим рішенням буде вихід на нових споживачів та території. Так можна знайти нових партнерів з нових міст тим самим вийшовши на новий ринок не несучи великих втрат.

У трьох інших конкурентів рівень інновацій досить високий, це можна побачити на офіційних сторінках та соціальних мережах комбінатів. Усі хлібокомбінати користуються закордонним приладдям для виробництва хліба, розвивають медіа-простір та ведуть активне соціальне життя.

Ринок споживачів майже у всіх однаковий, це як жінки так і чоловіки,

але більший відсоток це все одно жіноча стать. За віковим фактором, найширший обсяг має ТОВ «Вільнянський хлібокомбінат» це пояснюється тим, що через більша частка продукції продається у сільській місцевості, де вік населення дещо вищий.

Більш молодих споживачів має ТОВ «Київхліб» . Це можна сказати тим, що продукція дещо дорожча, тому старі споживачі не готові витрачати стільки й різноманітністю товару. Бо як ми знаємо, молодь більш склона до нового та незвичайного.

Лояльність клієнтів на високому рівні у всіх чотирьох компаній. Це показує те, що їхні споживачі довіряють та люблять продукцію. У свою чергу дані підприємства піклуються про споживачів, бо підвищують свій сервіс та турботу про клієнта, надаючи їм якісний та цінний продукт.

Для більш зрозумілої та ширшої картини, проведемо аналіз конкурентного середовища і оцінку конкурентоздатності підприємств за 2024 рік (табл. 2.3).

Провівши детальний аналіз за п’яти бальною шкалою можна стверджувати, що у всіх чотирьох підприємств оцінка конкурентоспроможності вища на 50.

Але найсильнішим конкурентом можна назвати ТОВ «Хлібодар», який має найвищу оцінку, а найнижчі показники показав ТОВ «Вільнянський хлібокомбінат».

Проаналізувавши асортимент хлібобулочних виробів можна сказати, що ТОВ «Вільнянський хлібокомбінат» виготовляє не широку за асортиментом продукцію, а ТОВ «Урожай», «Хлібодар», «Київхліб» виробляють хлібобулочні вироби, які відрізняються від масових заводських, тому що виконують акцент на позиції, які доповнюють асортимент хлібопекарної продукції на полках, даючи змогу покупцю зробити вибір.

ТОВ «Вільнянський хлібокомбінат» має розробити більш цікавий варіант асортименту, щоб підтримувати власні позиції на ринку.

Таблиця 2.3 – Аналіз конкурентного середовища і оцінку конкурентоздатності підприємств

Фактори	ТОВ «Вільнянський хлібокомбінат»	Конкуренти		
		ТОВ «Урожай»	ТОВ «Хлібодар»	ТОВ «Київхліб»
Якість	4	5	4	5
Упаковка	3	5	4	4
Гарантійний строк	5	5	5	5
Виконання замовлення у терміни	4	5	5	5
Право заміни виробу	1	4	3	4
Ціна	5	5	5	4
Форми й строки платежу	3	5	5	5
Канали збуту	2	4	5	5
Пряма поставка	5	5	5	5
Торгові представники	1	3	5	5
Оптові посередники	3	4	5	4
Дилери	3	4	5	4
Система транспортування	3	3	5	5
Ступінь охоплення ринку	1	3	5	4
Реклама	1	3	4	5
Стимули для споживачів	1	5	5	5
Демонстраційна торгівля	2	5	4	5
Результат	52	78	84	83

Від ринку збуту залежить обсяг продажів, що є основою виробничої діяльності. Підприємство виробляє тільки ті товари і в такому обсязі, які вона може реалізувати. Для цього планується виробництво продукції, основу якої складають укладені договори зі споживачами та заявки (асортимент, кількість, якісні посвідчення). Результатами такого управління є зростання товарного асортименту, розширення ринку збуту і зростання прибутку.

Для кожного з основних підприємств хлібопекарської галузі України можна запропонувати низку рекомендацій, спрямованих на підвищення їх конкурентоспроможності та ефективності асортиментної політики.

Для ТОВ «Вільнянський хлібокомбінат» доцільно зосередитися на розширенні товарного асортименту та оптимізації його структури відповідно до сучасних споживчих тенденцій. Особливу увагу варто приділити розвитку маркетингової діяльності, що дозволить підвищити впізнаваність бренду та залучити нові сегменти споживачів. Важливим напрямом подальшого розвитку має стати впровадження стратегії диференціації, яка дасть змогу підприємству створити унікальні конкурентні переваги завдяки якості, дизайну, технологічності або екологічності продукції.

ТОВ «Урожай» варто зосередитися на усуненні наявного розриву з основними конкурентами, зокрема з ТОВ «Хлібодар». Це передбачає активізацію діяльності у тих напрямах, де спостерігається відставання – наприклад, у сфері маркетингу, логістики чи цифрової комунікації. Крім того, підприємству доцільно ефективніше використовувати власні сильні сторони у продуктовій політиці, щоб зміцнити позиції на регіональному ринку та підвищити лояльність споживачів.

Для ТОВ «Хлібодар», яке є одним із лідерів ринку, головним завданням має залишатися збереження конкурентних позицій шляхом постійного вдосконалення бізнес-процесів. Важливо підтримувати високий рівень якості продукції, інвестувати у розвиток інноваційних підходів до виробництва та управління, що дозволить утримувати лідерство серед вітчизняних виробників. Крім того, підприємство може скористатися своїм статусом галузевого лідера для розширення присутності на нових ринкових сегментах і регіонах України.

ПАТ «Київхліб» доцільно продовжувати оновлення асортименту, особливо у напрямі здорового харчування (хелсі-продукції), що відповідає сучасним трендам споживчого попиту. Автоматизація процесів упаковки та маркування сприятиме підвищенню ефективності виробництва й привабливості продукції для покупців. Важливим напрямом подальшого розвитку є активізація маркетингової діяльності, формування партнерських колаборацій із конкурентами та розширення власної мережі фірмових

магазинів, що забезпечить прямий контакт із кінцевим споживачем і підвищить впізнаваність бренду.

2.3. Аналіз асортиментної політики ТОВ «Вільнянський хлібокомбінат»

У сучасних умовах мінливого ринку, під впливом макроекономічних, соціальних, технологічних та екологічних чинників, підприємства харчової промисловості, зокрема пекарської та кондитерської галузі, змушені адаптувати свою асортиментну політику.

Для ТОВ «Вільнянський хлібокомбінат» це означає необхідність оптимізації структури асортименту, впровадження інновацій у виробництво, гнучкого реагування на зміну смаків споживачів, підвищення операційної ефективності та конкурентоспроможності.

Асортиментна політика підприємства є ключовою складовою товарної політики і відіграє вирішальну роль у забезпеченні конкурентоспроможності та сталого розвитку компанії на ринку. Вона включає комплекс стратегічних рішень та практичних дій, спрямованих на формування, підтримку та розвиток оптимальної структури товарів, які виробляються або реалізуються підприємством [37].

Ринок хліба та хлібобулочних виробів України характеризується стабільним попитом і водночас високою конкуренцією. Незважаючи на загальну тенденцію до зниження рівня споживання традиційних сортів хліба, дана галузь залишається стратегічно важливою складовою продовольчого комплексу країни. Сегмент ринку поступово змінюється відповідно до сучасних харчових трендів, орієнтуючись на продукти підвищеної якості, збагачені корисними компонентами, бездріжджові, цільнозернові та функціональні вироби.

Аналіз показників привабливості ринку хліба та хлібобулочних виробів дозволив встановити низку тенденцій, що визначають його поточний стан та перспективи розвитку.

Попит на хлібопекарську продукцію залишається стабільним, проте спостерігається перерозподіл споживчих переваг у бік асортиментного розширення. Так, найбільшу популярність серед споживачів має пшеничний хліб – близько 60% опитаних віддають перевагу саме цьому виду продукції. На другому місці за рівнем споживання знаходиться житній хліб (32%), тоді як нові види – лаваш, тортилья, чіабата – вже займають до 30% ринку. Водночас зростає інтерес до житньо-пшеничного (23%) та висівкового або цільнозернового хліба (21%), що свідчить про формування більш свідомої культури споживання.

В останні роки спостерігається тенденція до зростання попиту на бездріжджовий хліб (12% респондентів) та вироби з додаванням сухофруктів, насіння, горіхів (10%). Особливо високою популярністю користуються булочні та здобні вироби, які регулярно купують близько 70% опитаних. Також суттєво зріс інтерес до дієтичних виробів (27%), зокрема до хлібців, галет, сушок, сухарів.

Споживчі уподобання суттєво залежать від віку, статі, рівня доходу та типу населеного пункту. Жінки частіше купують пшеничний (27%) та альтернативні види хліба (16%), тоді як чоловіки більш консервативні у виборі й здебільшого надають перевагу традиційному пшеничному (46%) і житньому хлібу (18%). Міські мешканці частіше експериментують із новими видами (лаваш, чіабата, тортилья), тоді як сільські споживачі віддають перевагу класичним сортам. Із підвищенням рівня доходу споживачів зростає попит на «здорові» сорти – бездріжджові, цільнозернові та висівкові вироби.

Для з’ясування споживчих уподобань і рівня конкурентоспроможності асортиментної політики основних підприємств галузі було проведено онлайн-опитування за допомогою Google Forms.

У дослідженні взяли участь 120 респондентів – покупці продукції місцевих хлібопекарень, представники торговельних точок і фахівці роздрібної торгівлі. Крім того, проаналізовано офіційні сайти компаній, профілі у соціальних мережах, дані Державної служби статистики та звіти профільних маркетингових агентств.

Отримані дані дозволили оцінити конкурентне середовище та визначити сильні й слабкі сторони асортиментної політики провідних підприємств галузі.

Серед основних виробників, які формують конкурентне середовище ринку, виділено підприємства:

- ТОВ «Вільнянський хлібокомбінат» – спеціалізується на випуску широкого асортименту традиційних і зернових хлібів, активно впроваджує нові види продукції з поліпшеними споживчими характеристиками, приділяє увагу розвитку локального бренду.
- ТОВ «Хлібодар» – один із лідерів українського ринку, який пропонує широкий спектр хлібобулочних і здобних виробів під відомими торговими марками. Компанія орієнтується на інноваційність, якість і технологічність виробництва.
- ТОВ «Урожай» – відоме підприємство з акцентом на натуральність і якість, що поступово розширює асортимент за рахунок дієтичних та бездріжджових хлібів.
- ПАТ «Київхліб» – найбільший виробник хлібобулочної продукції в Україні, який активно розвиває асортимент за рахунок впровадження «хелсі» – напрямку, інноваційного пакування та створення власної мережі фірмових магазинів.

Вивчення цих підприємств показало, що національний ринок має високий потенціал розвитку, особливо в частині впровадження нових видів продукції, автоматизації процесів виробництва, формування гнучкої асортиментної політики та ефективних маркетингових стратегій.

Отже, ринок хлібобулочних виробів демонструє стійкий попит, розмаїття смакових переваг споживачів і зростаючу конкуренцію між виробниками.

Аналіз конкурентного середовища та споживчих тенденцій створює інформаційну базу для подальшого дослідження та розроблення пропозицій щодо вдосконалення асортиментної політики ТОВ «Вільнянський хлібокомбінат». Порівняльна характеристика асортиментної політики підприємств хлібопекарської галузі України наведена в табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Порівняльна характеристика асортиментної політики підприємств хлібопекарської галузі України

Критерій оцінки	ТОВ «Вільнянський хлібокомбінат»	ТОВ «Хлібодар»	ТОВ «Урожай»	ПАТ «Київхліб»
Широта асортименту	Середня; переважають традиційні види хліба, проте зростає частка нових сортів (висівковий, бездріжджовий, зерновий)	Дуже широка; понад 150 позицій у різних категоріях (хліб, здоба, кондитерські вироби)	Помірна; орієнтація на базовий асортимент із незначним розширенням у напрямку «здорового харчування»	Надзвичайно широка; лінійки для різних сегментів ринку, у тому числі преміум- та дієтична продукція
Інноваційність продукції	Середній рівень: тестування нових рецептур, використання зернових добавок	Високий рівень: застосування сучасних технологій та впровадження нових форма-тів упаковки	Помірний рівень: акцент на натуральності без суттєвих технологічних інновацій	Високий рівень: розробка бездріжджових та функціональних хлібів, нові технології виробництва
Якість і стандарти виробництва	Відповідає державним стандартам; контроль якості на всіх етапах	Сертифіковане виробництво за міжнародними стандартами ISO	Орієнтація на натуральні інгредієнти; контроль на внутрішньому рівні	Відповідність міжнародним стандартам (ISO, HACCP)
Упаковка та дизайн	Покращена етикетка, але традиційне пакування	Сучасний фірмовий стиль, яскрава брендова упаковка	Проста, без вираженого дизайну	Інноваційна упаковка з елементами стійкого дизай-ну та зручності
Маркетингова діяльність	Обмежена активність у соцмережах, участь у місцевих виставках	Активне просування бренду, реклама, колаборації з рітейлом	Невелика рекламна активність, орієнтація на постійних покупців	Розвинена маркетингова політика, регулярні акції, промокампанії
Позиціонування на ринку	Локальний виробник із орієнтацією на якість і доступну ціну	Один із національних лідерів галузі	Регіональний виробник із середнім рів-нем ринкової частки	Всеукраїнський бренд із потужною репутацією
Перспективи розвитку асортименту	Розширення «здорової» лінійки продук-ції, підвищення частки зернових виробів	Вихід на нові сегменти ринку, збереження лідерських позицій	Розвиток асортименту за рахунок нових рецептур та упаковки	Експансія на міжнародний ринок, автоматизація виробничих процесів

Порівняльний аналіз свідчить, що всі чотири підприємства мають стійкі позиції на ринку хлібобулочних виробів, проте відрізняються рівнем інноваційності, масштабами діяльності та підходами до формування асортиментної політики. ТОВ «Вільнянський хлібокомбінат» демонструє поступове зростання, орієнтуючись на якість і диверсифікацію продукції, але потребує посилення маркетингових інструментів і впровадження сучасних підходів до позиціонування бренду. ТОВ «Хлібодар» та ПАТ «Київхліб» виступають лідерами за широтою асортименту й рівнем інновацій, тоді як ТОВ «Урожай» обирає стабільну нішеву стратегію з акцентом на натуральність і помірні ціни.

Загалом, розвиток асортиментної політики у хлібопекарській галузі має відбуватися через модернізацію технологій, активне використання маркетингових інструментів та підвищення споживчої цінності продукції.

Асортиментна політика підприємства є одним із ключових напрямів його маркетингової стратегії, оскільки саме від оптимального формування товарного портфеля залежить здатність задовольняти споживчий попит, забезпечувати стабільний рівень продажів і зміцнювати позиції на ринку. Для підприємств хлібопекарської галузі, зокрема для ТОВ «Вільнянський хлібокомбінат», асортиментна політика має стратегічне значення через високу частоту купівель, залежність від споживчих смаків і швидкопсувність продукції.

На сьогодні асортимент підприємства налічує понад 60 найменувань хлібобулочних і здобних виробів, які можна згрупувати за трьома основними напрямами:

- традиційна лінійка – хліб пшеничний, житньо-пшеничний, батони, булки;
- здобні вироби – булочки, рогалики, круасани, слойки;
- інноваційна лінійка – хлібці, цільнозернові, висівкові та бездріжджові вироби.

Підприємство поступово переходить від вузького асортименту до більш гнучкої моделі управління товарним портфелем, орієнтуючись на зміни

споживчого попиту. Водночас основна частка продажів (близько 70%) припадає на традиційні сорти хліба, що свідчить про консервативність ринку, але й водночас вказує на потребу оновлення продуктової пропозиції для утримання конкурентних позицій.

Аналіз динаміки випуску продукції за останні роки засвідчив стабільне зростання виробничих обсягів, однак структура асортименту залишається диспропорційною. Так, значна частина ресурсів спрямовується на виробництво стандартних сортів хліба, тоді як частка інноваційних продуктів не перевищує 10–12% загального випуску. Це обмежує можливості підприємства у виході на нові сегменти ринку, зокрема на споживачів, орієнтованих на здорове харчування.

Важливим етапом дослідження став аналіз споживчих переваг, проведений у межах онлайн-опитування за допомогою Google Форми, яку було розповсюджено серед мешканців Запорізької області (вибірка – 120 респондентів). Опитування дозволило виявити, що:

- 58% споживачів віддають перевагу продукції місцевих виробників, зокрема ТОВ «Вільнянський хлібокомбінат»;
- 47% зазначили, що купують продукцію цього підприємства не менше трьох разів на тиждень;
- основними критеріями вибору виступають свіжість (82%), смак (64%), ціна (49%) та зручна упаковка (27%).
- Разом з тим, респонденти вказали й на проблемні аспекти:
- недостатня варіативність асортименту (32% опитаних хотіли б бачити нові види хліба, зокрема зернові та з додаванням насіння);
- відсутність чіткої візуальної ідентифікації бренду (19% споживачів не впізнають продукцію без підпису на упаковці);
- нерівномірна представленість у торгових мережах (15% опитаних відзначили, що не завжди можуть знайти продукцію підприємства у магазинах свого району).

Здійснений аналіз також показав, що політика оновлення асортименту реалізується повільними темпами. Це зумовлено низкою чинників, а саме:

- обмеженими фінансовими ресурсами для закупівлі сучасного обладнання, необхідного для випуску нових видів хліба;
- відсутністю системного моніторингу споживчого попиту, який міг би оперативно сигналізувати про зміни ринкових трендів;
- низьким рівнем маркетингової підтримки, що знижує пізнаваність бренду;
- нестачею кадрових ресурсів у напрямку інноваційного розвитку (технологів, маркетологів).

Ще однією проблемою є висока собівартість інноваційних виробів, що знижує їхню конкурентоспроможність на ринку. Підприємство вимушене утримувати ціни на рівні, доступному для більшості споживачів, тому не завжди має можливість покривати зростання вартості сировини або витрат на упаковку.

Узагальнюючи результати аналізу, можна визначити основні проблеми в асортиментній політиці ТОВ «Вільнянський хлібокомбінат».

1. Обмежене оновлення асортименту, орієнтація переважно на традиційні види хліба.
2. Відсутність системної маркетингової стратегії з просування нових продуктів.
3. Недостатня адаптація до сучасних трендів здорового харчування.
4. Невисокий рівень автоматизації процесів контролю якості та прогнозування попиту.
5. Слабка комунікація з кінцевим споживачем через мінімальну присутність у цифровому середовищі.

Для підвищення ефективності асортиментної політики доцільно впровадити систему регулярного моніторингу попиту, використовувати методи ABC–XYZ аналізу для оптимізації товарного портфеля, а також застосувати інструменти портфельного аналізу (матриці BCG та McKinsey) для визначення перспективних напрямів розвитку асортименту.

РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «ВІЛЬНЯНСЬКИЙ ХЛІБОКОМБІНАТ» В УМОВАХ МІНЛИВОГО РИНКУ

3.1. Обґрунтування потреби у вдосконаленні асортиментної політики ТОВ «Вільнянський хлібокомбінат»

Результати проведеного аналізу показали, що асортиментна політика ТОВ «Вільнянський хлібокомбінат» має стабільну, але дещо консервативну структуру. Підприємство орієнтується переважно на традиційні сорти хліба, тоді як потреби сучасних споживачів зміщуються у бік здорового харчування, зручності споживання та індивідуалізації продуктів.

У зв’язку з цим доцільно реалізувати комплекс заходів, спрямованих на вдосконалення асортиментної політики, зокрема:

- формування системи постійного моніторингу попиту, що дозволить оперативно реагувати на зміни споживчих переваг;
- використання методів ABC–XYZ аналізу для оцінювання ефективності товарного портфеля;
- проведення портфельного аналізу (BCG, McKinsey) з метою стратегічного позиціонування продуктів;
- розроблення програми оновлення асортименту, що передбачатиме виведення на ринок нових продуктів та вдосконалення існуючих;
- активізацію маркетингових заходів щодо просування продукції підприємства на місцевому ринку.

Удосконалення асортиментної політики має забезпечити підвищення прибутковості виробництва, зміцнення конкурентоспроможності підприємства та покращення іміджу бренду серед споживачів (табл. 3.1).

Одним із ключових напрямів підвищення ефективності управління асортиментом є впровадження системи регулярного моніторингу попиту, яка

базуватиметься на аналізі статистичних даних продажів і зворотного зв’язку від споживачів.

Таблиця 3.1. – Асортиментна структура продукції ТОВ «Вільнянський хлібокомбінат» (показує частку основних груп у загальному обсязі виробництва)

Асортиментна група	Частка у загальному випуску, %	Динаміка, 2023→2024	Примітки
Хліб пшеничний	45	+3	Основна позиція
Хліб житній	25	–1	Стабільний попит
Булочні вироби	15	+2	Зростання попиту
Здобні вироби	10	0	Потенціал для розвитку
Дієтичні / інноваційні вироби	5	+1	Потребує розширення

Асортимент підприємства зосереджений переважно на традиційних видах продукції (понад 70%), тоді як сегмент інноваційних і нішевих товарів залишається недорозвиненим, що обмежує конкурентоспроможність на сучасному ринку.

Доцільно створити єдину базу даних щодо обсягів реалізації продукції в розрізі:

- видів виробів;
- торгових точок;
- часових періодів (тиждень, місяць, квартал);
- регіонів збуту.

Отримані дані аналізуються за допомогою програмного забезпечення (наприклад, Excel, Power BI або ERP-модулів), що дозволяє виявити тенденції, сезонні коливання та зміни у структурі попиту.

Крім того, підприємству варто продовжити практику опитувань споживачів через Google Форми та соціальні мережі з метою вивчення:

- рівня задоволеності якістю продукції;
- очікувань щодо нових видів хлібобулочних виробів;
- оцінки співвідношення «ціна–якість».

Регулярний моніторинг попиту сприятиме прийняттю обґрунтованих управлінських рішень щодо зміни структури асортименту, визначення пріоритетних напрямів розвитку та мінімізації ризику перевиробництва.

Для підвищення ефективності управління товарним портфелем ТОВ «Вільнянський хлібокомбінат» доцільно застосувати комплексний ABC–XYZ аналіз, який дозволяє класифікувати продукцію за двома критеріями:

1) ABC-аналіз – за обсягом реалізації або прибутковістю;

2) XYZ-аналіз – за стабільністю попиту (варіативністю продажів).

Приклад класифікації продукції:

Група A (високий внесок у виручку) – хліб пшеничний, батон «Нарізний», хліб житньо-пшеничний;

Група B (середній внесок) – булочки здобні, рогалики, круасани;

Група C (низький внесок) – хлібці цільнозернові, дієтичні вироби.

За XYZ-критерієм:

X – стабільні позиції (традиційні сорти хліба);

Y – сезонні коливання (здобна продукція, святкові вироби);

Z – нестабільний попит (новинки, нішеві продукти).

На перетині двох аналізів формується матриця ABC–XYZ, яка дозволяє визначити пріоритетні позиції для подальшого розвитку. Зокрема, група AX є стратегічною (потрібно підтримувати стабільне виробництво), тоді як CZ – тактична (потребує перегляду або виведення з асортименту).

Застосування ABC–XYZ аналізу допоможе оптимізувати виробничі потужності, зменшити залишки готової продукції, покращити оборотність та прибутковість підприємства.

Для стратегічного управління розвитком асортименту доцільно використати портфельні методи аналізу – зокрема, матриці BCG (Boston Consulting Group) та McKinsey/GE, які дозволяють оцінити позиції продукції з погляду ринкової частки та темпів зростання ринку.

За результатами умовного аналізу отримали наступні результати (рис. 3.1):



Рис. 3.1. Матриця BCG для оцінки асортименту ТОВ «Вільнянський хлібокомбінат»

Аналіз асортименту ТОВ «Вільнянський хлібокомбінат» показав, що основну частину прибутку формують традиційні хлібні вироби (категорія «Дійні корови»), перспективними для розвитку є здобні та булочні вироби (категорія «Зірки»), напрям інноваційної продукції (дієтична, бездріжджова) потребує активнішого маркетингу для переходу з категорії «Знаки питання» до «Зірок», доцільно скорочувати частку нерентабельних позицій у категорії «Собаки», що дозволить оптимізувати виробничий портфель.

У секторі «Дійних корів» – житньо-пшеничний хліб, який забезпечує стабільні доходи. «Знаки питання» – хлібці з висівками та бездріжджові вироби (потенційно перспективні, але потребують підтримки). «Собаки» – малопопулярні позиції з низьким попитом (старі рецептури, сезонна продукція).

Аналіз за моделлю McKinsey уточнює стратегічні напрями: інвестування в розвиток здорових і цільнозернових продуктів, підтримка виробництва традиційних сортів як стабільного джерела прибутку, скорочення асортименту малорентабельних позицій.

3.2. Рекомендації щодо оновлення асортименту та просування продукції ТОВ «Вільнянський хлібокомбінат»

З метою підвищення ефективності асортиментної політики ТОВ «Вільнянський хлібокомбінат» доцільно реалізувати комплекс практичних заходів, спрямованих на оновлення товарного портфеля, підвищення конкурентоспроможності продукції та посилення позицій підприємства на регіональному ринку (табл. 3.2).

Передусім, важливим напрямом розвитку є розширення асортименту за рахунок запровадження нових видів продукції, орієнтованих на сучасні тенденції споживання. Зокрема, доцільно створити окрему лінійку під брендом «Здорове харчування», що включатиме зернові, безглютенові вироби та хлібці з насінням. Це дозволить задовольнити попит споживачів, які дотримуються принципів раціонального та дієтичного харчування. Окрім цього, доцільним є випуск міні-виробів і порційних форматів для сегменту HoReCa (готелі, ресторани, кав’ярні), що сприятиме диверсифікації каналів збуту та підвищенню обсягів реалізації. Для посилення автентичності та підвищення довіри до бренду варто ширше використовувати локальні натуральні інгредієнти, що підкреслюватимуть регіональний характер продукції.

Наступним напрямом удосконалення є оновлення упаковки та фірмового стилю підприємства. Сучасний дизайн, що відображатиме екологічність, свіжість та високу якість продукції, сприятиме підвищенню впізнаваності торгової марки на полицях магазинів і формуванню позитивного іміджу серед споживачів.

Таблиця 3.2 – Заходи з удосконалення асортиментної політики ТОВ «Вільнянський хлібокомбінат» та їх очікуваний ефект

№ з/п	Напрям удосконалення	Зміст заходу	Очікуваний результат	Економічний/організаційний ефект
1	Впровадження системи моніторингу попиту	Створення бази даних продажів; регулярні опитування споживачів через Google Форми; аналіз відгуків у соцмережах	Оперативне реагування на зміни попиту, точніше планування виробництва	Зниження ризику перевиробництва на 10–12%, підвищення ефективності управління запасами
2	Оптимізація асортименту	Проведення ABC–XYZ аналізу для визначення найприбутковіших і стабільних позицій	Скорочення малорентабельних позицій, концентрація ресурсів на ключових продуктах	Зростання рентабельності виробництва на 8–10%
3	Стратегічне управління портфелем продукції	Застосування матриць BCG і McKinsey для оцінки життєвого циклу товарів	Формування збалансованого портфеля продукції, орієнтованого на перспективні ринки	Оптимізація інвестицій у нові продукти, збільшення частки ринку
4	Розширення асортименту	Випуск нових продуктів: цільнозернових, безглютенових, збагачених виробів; розроблення нових рецептур	Залучення нових споживачів, посилення конкурентоспроможності	Збільшення виручки від продажів на 10–15%
5	Удосконалення упаковки та брендингу	Розроблення оновленого дизайну пакування, акцент на екологічності та якості	Підвищення лояльності споживачів, покращення іміджу бренду	Підвищення впізнаваності торгової марки
6	Цифровізація маркетингу	Просування продукції у соціальних мережах, таргетована реклама, партнерство з онлайн-платформами	Розширення аудиторії, покращення комунікації з клієнтами	Зростання обсягу онлайн-продажів на 7–9%
7	Впровадження ERP-системи	Автоматизація обліку запасів, контролю виробництва та прогнозування попиту	Зменшення ручних помилок, прискорення управлінських процесів	Підвищення продуктивності персоналу на 12–15%

Окрему увагу слід приділити розвитку цифрового маркетингу. Для цього варто створити офіційні сторінки підприємства у соціальних мережах (Facebook, Instagram) із регулярним контентом, спрямованим на підтримку бренду, та запровадити таргетовану рекламу. Також перспективним є впровадження системи онлайн-замовлень, що дозволить спростити процес придбання продукції для клієнтів і розширити охоплення ринку.

З метою збільшення обсягів реалізації доцільно розширити канали збуту через укладання партнерських договорів із національними та регіональними торговими мережами, а також шляхом налагодження співпраці з місцевими кав'ярнями, закладами громадського харчування та магазинами здорової їжі.

Технічним підґрунтям ефективного управління асортиментом має стати впровадження ERP-модуля управління виробництвом і продажами. Це дасть змогу здійснювати автоматизований контроль запасів, планування виробничих процесів, аналіз збуту та прогнозування попиту на основі реальних даних.

Реалізація зазначених заходів сприятиме підвищенню рентабельності виробництва на 8-10%, збільшенню частки ринку в Запорізькому регіоні на 5%, зменшенню залишків нереалізованої продукції на 15%, а також забезпечить розширення клієнтської бази та зростання впізнаваності бренду. Впровадження запропонованих інструментів дозволить сформувати гнучку систему управління асортиментом, адаптовану до змін ринкової кон'юнктури та споживчих трендів.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Відповідно до поставлених цілей і завдань дослідження, було зроблено низку узагальнених висновків.

Визначено, що поняття «асортиментна політика» є багатогранним і поєднує як стратегічні, так і тактичні елементи управління товарним портфелем. У широкому розумінні її можна визначити як діяльність керівництва та спеціалістів підприємства, спрямовану на формування, підтримання й розвиток оптимального асортименту продукції, що забезпечує підвищення ефективності господарювання та максимальне задоволення потреб споживачів.

Основними завданнями асортиментної політики виступають задоволення потреб покупців, залучення нових клієнтів, підвищення фінансових результатів діяльності та зміцнення ринкових позицій підприємства. Для їх досягнення необхідно здійснювати постійний збір і аналіз інформації щодо стану ринкових сегментів, рівня конкуренції, переваг споживачів, динаміки цін, макроекономічних показників, а також умов зовнішньоекономічної діяльності підприємства з вітчизняними та іноземними партнерами.

Доведено, що однією з ключових особливостей управління асортиментом у харчовій промисловості є висока динамічність попиту. На споживчі переваги впливають сезонність, мода на здорове харчування, екологічні тренди, наявність аналогів та інноваційні продукти. Це потребує регулярного перегляду асортиментного портфеля та впровадження гнучких підходів до управління. Для цього підприємства активно використовують ABC-XYZ-аналіз, портфельні методи (BCG, McKinsey), економіко-математичні моделі прогнозування попиту та сенсорне тестування продукції.

В роботі проанаілзовано ТОВ «Вільнянський хлібокомбінат», яке є стабільним підприємством харчової промисловості Запорізького регіону і забезпечує населення хлібобулочними виробами. Основний акцент діяльності

— якість продукції, підтверджена міжнародними сертифікатами, і впровадження сучасних технологій. Водночас аналіз показав, що асортимент підприємства потребує оновлення та більшої гнучкості у відповідь на зміни споживчого попиту. Організація виробничих процесів охоплює такі ключові підходи: поточне (потокове) виробництво або партійне виробництво, планування виробництва, операційний контроль, облік виробничих витрат, технічне обслуговування обладнання. Організація праці в межах структурних підрозділів передбачає бригадну організацію праці, нормування, систему оплати праці, графіки роботи, інструктажі з охорони праці та техніки безпеки.

В роботі проведено аналіз фінансово-економічних показників діяльності підприємства, в результаті якого виявлено, що у 2024 році підприємство отримало дохід приблизно 50 139,4 тис. грн, чистий прибуток – 2 176,4 тис. грн. Активи підприємства за той же період склали близько 18 625,2 тис. грн, зобов’язання – 10 287,5 тис. грн. Така фінансова структура показує, що підприємство має стабільні показники та може бути розглянуте як економічно стійке для здійснення подальших трансформацій у системі управління асортиментною політикою. Для оцінки фінансових результатів розглянуто динаміку основних показників діяльності підприємства за 2020–2024 роки та квартальні результати за перший квартал 2025 року. У цілому можна зробити висновок, що ТОВ «Вільнянський хлібокомбінат» демонструє стійке зростання основних фінансових показників, ефективно використовує наявні ресурси, підвищує прибутковість і розширює виробничий потенціал. Разом із тим, для подальшого розвитку підприємству доцільно посилити інноваційну складову, диверсифікувати асортимент продукції та оптимізувати структуру витрат для підвищення конкурентоспроможності в умовах ринкової мінливості.

Здійснено оцінку основних конкурентів підприємства на регіональному та національному ринку, порівняння асортименту, якості продукції, цінової політики та маркетингових підходів, що дозволить сформувати обґрунтовані висновки щодо конкурентних переваг і перспектив подальшого розвитку

підприємства. Провівши детальний аналіз за п’яти бальною шкалою можна стверджувати, що у всіх чотирьох підприємств оцінка конкурентоспроможності вища на 50. Але найсильнішим конкурентом можна назвати ТОВ «Хлібодар», який має найвищу оцінку, а найнижчі показники показав ТОВ «Вільнянський хлібокомбінат». Проаналізувавши асортимент хлібобулочних виробів можна сказати, що ТОВ «Вільнянський хлібокомбінат» виготовляє не широку за асортиментом продукцію, а ТОВ «Урожай», «Хлібодар», «Київхліб» виробляють хлібобулочні вироби, які відрізняються від масових заводських, тому що виконують акцент на позиції, які доповнюють асортимент хлібопекарної продукції на полках, даючи змогу покупцю зробити вибір. ТОВ «Вільнянський хлібокомбінат» має розробити більш цікавий варіант асортименту, щоб підтримувати власні позиції на ринку. Для кожного з основних підприємств хлібопекарської галузі України можна запропонувати низку рекомендацій, спрямованих на підвищення їх конкурентоспроможності та ефективності асортиментної політики.

Визначено, що для ТОВ «Вільнянський хлібокомбінат» доцільно зосередитися на розширенні товарного асортименту та оптимізації його структури відповідно до сучасних споживчих тенденцій. Особливу увагу варто приділити розвитку маркетингової діяльності, що дозволить підвищити впізнаваність бренду та залучити нові сегменти споживачів. Важливим напрямом подальшого розвитку має стати впровадження стратегії диференціації, яка дасть змогу підприємству створити унікальні конкурентні переваги завдяки якості, дизайну, технологічності або екологічності продукції.

Аналіз показників привабливості ринку хліба та хлібобулочних виробів дозволив встановити низку тенденцій, що визначають його поточний стан та перспективи розвитку. Попит на хлібопекарську продукцію залишається стабільним, проте спостерігається перерозподіл споживчих переваг у бік асортиментного розширення. Так, найбільшу популярність серед споживачів має пшеничний хліб – близько 60% опитаних віддають перевагу саме цьому виду продукції. На другому місці за рівнем споживання знаходиться житній хліб

(32%), тоді як нові види – лаваш, тортилья, чіабата – вже займають до 30% ринку. Водночас зростає інтерес до житньо-пшеничного (23%) та висівкового або цільнозернового хліба (21%), що свідчить про формування більш свідомої культури споживання.

Виявлено, що в останні роки спостерігається тенденція до зростання попиту на бездріжджовий хліб (12% респондентів) та вироби з додаванням сухофруктів, насіння, горіхів (10%). Особливо високою популярністю користуються булочні та здобні вироби, які регулярно купують близько 70% опитаних. Також суттєво зріс інтерес до дієтичних виробів (27%), зокрема до хлібців, галет, сушок, сухарів.

Для з'ясування споживчих уподобань і рівня конкурентоспроможності асортиментної політики основних підприємств галузі було проведено онлайн-опитування за допомогою Google Forms. У дослідженні взяли участь 120 респондентів – покупці продукції місцевих хлібопекарень, представники торговельних точок і фахівці роздрібної торгівлі. Крім того, проаналізовано офіційні сайти компаній, профілі у соціальних мережах, дані Державної служби статистики та звіти профільних маркетингових агентств. Отримані дані дозволили оцінити конкурентне середовище та визначити сильні й слабкі сторони асортиментної політики провідних підприємств галузі.

В роботі проведена порівняльна характеристика асортиментної політики підприємств хлібопекарської галузі України.

Важливим етапом дослідження став аналіз споживчих переваг, проведений у межах онлайн-опитування за допомогою Google Форми, яку було розповсюджено серед мешканців Запорізької області. Респонденти вказали й на проблемні аспекти недостатня варіативність асортименту (32% опитаних хотіли б бачити нові види хліба, зокрема зернові та з додаванням насіння); відсутність чіткої візуальної ідентифікації бренду (19% споживачів не впізнають продукцію без підпису на упаковці); нерівномірна представленість у торгових мережах (15% опитаних відзначили, що не завжди можуть знайти продукцію підприємства у магазинах свого району).

Узагальнюючи результати аналізу, визначено основні проблеми в асортиментній політиці ТОВ «Вільнянський хлібокомбінат», зокрема бмежене оновлення асортименту, орієнтація переважно на традиційні види хліба, відсутність системної маркетингової стратегії з просування нових продуктів, недостатня адаптація до сучасних трендів здорового харчування, невисокий рівень автоматизації процесів контролю якості та прогнозування попиту, слабка комунікація з кінцевим споживачем через мінімальну присутність у цифровому середовищі.

Для підвищення ефективності асортиментної політики запоропоновано впровадити систему регулярного моніторингу попиту, використовувати методи ABC–XYZ аналізу для оптимізації товарного портфеля, а також застосувати інструменти портфельного аналізу (матриці BCG та McKinsey) для визначення перспективних напрямів розвитку асортименту. У зв’язку з цим запропоновано реалізувати комплекс заходів, спрямованих на вдосконалення асортиментної політики.

З метою підвищення ефективності асортиментної політики ТОВ «Вільнянський хлібокомбінат» запропоновано реалізувати комплекс практичних заходів, спрямованих на оновлення товарного портфеля, підвищення конкурентоспроможності продукції та посилення позицій підприємства на регіональному ринку. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню рентабельності виробництва на 8-10%, збільшенню частки ринку в Запорізькому регіоні на 5%, зменшенню залишків нереалізованої продукції на 15%, а також забезпечить розширення клієнтської бази та зростання впізнаваності бренду. Впровадження запропонованих інструментів дозволить сформувати гнучку систему управління асортиментом, адаптовану до змін ринкової кон’юнктури та споживчих трендів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Багієв Г. Л., Тарасевич В. М., Аренкова І. А. Маркетинг: основи сучасного підходу : навчальний посібник / за ред. Г. Л. Багієва. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 412 с.

2. Балабанова Л. В., Холод В. В., Балабанова І. В. Маркетинг підприємства : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 368 с.

3. Ковальчук В. С. Маркетингова діяльність підприємств : підручник. Львів : Львівський національний університет імені Івана Франка, 2020. 480 с.

4. Берман Б., Еванс Дж. Роздрібна торгівля: стратегічний підхід / пер. з англ. Київ : Київський національний торговельно-економічний університет, 2020. 640 с.

5. Бичікова Л. А. Проблемні питання формування асортиментної політики торговельних підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. № 5. С. 70–72.

6. Близнюк С. В. Маркетинг в Україні: проблеми становлення та розвитку : монографія. Київ : Політехніка, 2020. 328 с.

7. Бутенко Н. В. Основи маркетингу : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 272 с.

8. Гаркавенко С. С. Маркетинг : підручник. Київ : Лібра, 2020. 720 с.

9. Дзядикевич Ю. В. Економіка довкілля і природних ресурсів : монографія. Тернопіль : Астон, 2016. 380 с.

10. Мазаракі А. А., Ушакова Н. М. Економіка торговельного підприємства : підручник. Київ : КНТЕУ, 2019. 528 с.

11. Павленко А. Ф., Войчак А. В. Маркетинг : підручник. Київ : КНЕУ, 2020. 604 с.

12. Зебарна Е. М., Окландер Т. О. Маркетинг : навчальний посібник. Одеса : Одеський національний університет імені І. І. Мечникова, 2021. 312 с.

13. Кардаш В. Я. Маркетингова товарна політика : підручник. Київ : КНЕУ, 2020. 356 с.

14. Книшова О. В. Маркетинг : навчальний посібник. Харків : Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, 2020. 288 с.

15. Котлер Ф., Келлер К. Л. Маркетинг-менеджмент / пер. з англ. Київ : Наш формат, 2021. 912 с.

16. Лойко В. В., Бичковський Р. В. Особливості формування асортиментної політики підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 8. С. 491–494.

17. Мальська М. П. Організація та планування діяльності туристичних підприємств : навчальний посібник. Львів : Львівський національний університет імені Івана Франка, 2020. 312 с.

18. Марцин В. С. Економіка торгівлі : навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2021. 380 с.

19. Молнар О. С. Асортиментна політика торговельних підприємств у ринковій економіці України. *Держава та регіони*. 2008. № 3. С. 145–150.

20. Пелішенко В. П. Маркетинговий менеджмент : навчальний посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2020. 240 с.

21. Розум Р. І., Хамедюк Р. В. Підвищення ефективності управління асортиментною політикою підприємств деревообробного комплексу. *Економічний дискурс.* 2020. № 4. С. 8–12.

22. Сіренко С. О., Дідик А. В. Перспективний товарний асортимент як основа ефективної маркетингової політики торговельного підприємства. *Ефективна економіка.* 2021. № 5. URL: https://www.economy.nayka.com.ua (дата звернення: 03.11.2025).

23. Смолін І. В. Стратегічне планування розвитку організацій : навчальний посібник. Київ : КНТЕУ, 2020. 344 с.

24. Троян А. В. Особливості асортиментної політики підприємства в сучасних умовах господарювання. *Інфраструктура ринку.* 2021. Вип. 55. С. 149–153.

25. Цвик Д. П. Асортиментна політика торговельних підприємств у ринковій економіці України. *Збірник наукових праць НЛТУ України.* Львів, 2008. Вип. 18.7. С. 308.

26. Абрамович І. А. Товарний асортимент підприємства: сутність та умови формування. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. № 12. С. 6–9.

27. Ансофф І. Стратегічне управління / пер. з англ. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 519 с.

28. Бозуленко О. Я. Формування асортименту товарів як стратегічний елемент комерційної діяльності. *Глобальні та національні проблеми економіки.* 2015. Вип. 4. С. 294–297.

29. Демків І. О. Розвиток понятійного апарату управління гнучкістю підприємства. *Економічний аналіз.* Тернопіль : Економічна думка, 2010. № 5. С. 80–83.

30. Пархоменко Н. М., Костенко В. І. Економетрика : підручник. Київ : КНЕУ, 2020. 576 с.

31. Єфімова Є. О. Актуальність асортиментної політики у сучасному управлінні підприємством роздрібної торгівлі. *Міжнародний електронний науковий журнал «Траєкторії науки*». 2017. № 7(12). С. 3.1–3.14.

32. Мазаракі А. А., Ушакова Н. М. Економіка торговельного підприємства : підручник. Київ : КНТЕУ, 2019. С. 140–168.

33. Opendatabot. 36140977. ТОВ «Вільнянський хлібокомбінат». URL: https://opendatabot.ua/c/36140977. (дата звернення: 30.10.2025).

34. ЄДРПОУ Україна. ТОВ «Вільнянський хлібокомбінат» (код ЄДРПОУ 36140977) URL: https://edrpou.ubki.ua/ua/36140977. (дата звернення: 30.10.2025).

35. YouControl. ТОВ «Вільнянський хлібокомбінат». URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/36140977. (дата звернення: 30.10.2025).

36. Вільнянська міська територіальна громада Запорізької області. 20 років ТОВ «Вільнянський хлібокомбінат» URL: https://vilnyanska-gromada.gov.ua/news/. (дата звернення: 30.10.2025).

37. Маркова С. В. Асортиментна політика підприємств харчової промисловості: сучасні підходи та методи управління. *Економіка та держава*. 2024. № 9. С. 45–51.

ДОДАТКИ

Додаток А

Анкета для дослідження споживчих переваг щодо хлібобулочної продукції

Мета опитування:
Визначення рівня задоволеності споживачів продукцією хлібопекарських підприємств, виявлення основних чинників вибору та пріоритетів щодо асортименту, якості та упаковки.

1. Загальна інформація про респондента

1.1. Вкажіть ваш вік:
□ до 18 років
□ 18–25 років
□ 26–35 років
□ 36–50 років
□ понад 50 років

1.2. Ваша стать:
□ Жіноча
□ Чоловіча

1.3. Тип населеного пункту, де ви проживаєте:
□ Місто
□ Селище міського типу
□ Село

2. Поведінка споживача

2.1. Як часто ви купуєте хлібобулочні вироби?
□ Щодня
□ 2–3 рази на тиждень
□ Раз на тиждень
□ Рідше

2.2. Де ви зазвичай купуєте хліб?
□ У супермаркеті
□ У фірмовому магазині виробника
□ На ринку / у кіоску
□ У магазині біля дому
□ Інше (вкажіть): _____

2.3. Які чинники є для вас найважливішими при виборі хлібобулочної продукції? *(можна обрати кілька варіантів)*
□ Смак і свіжість
□ Ціна
□ Відомий бренд
□ Упаковка
□ Склад і корисність продукту
□ Місце продажу / близькість магазину
□ Рекомендації знайомих
□ Інше: _____

3. Асортиментні уподобання

3.1. Які види хліба ви купуєте найчастіше?
□ Пшеничний
□ Житній
□ Житньо-пшеничний
□ Цільнозерновий
□ Бездріжджовий
□ Здобні вироби (булочки, рогалики, слойки)
□ Інше: _____

3.2. Яку продукцію ви вважаєте недостатньо представленою в асортименті магазинів?
□ Дієтичну / безглютенову
□ З насінням, злаками, горіхами
□ Традиційні сорти
□ Інше: _____

3.3. Чи цікавлять вас нові види хлібобулочної продукції з інноваційними рецептурами?
□ Так
□ Ні
□ Важко відповісти

4. Сприйняття брендів

4.1. Які торгові марки хлібобулочної продукції ви найчастіше купуєте?
□ ТОВ «Вільнянський хлібокомбінат»
□ ТОВ «Хліботар»
□ ТОВ «Урожай»
□ ПАТ «Київхліб»
□ Інше: _____

4.2. За якими критеріями ви оцінюєте якість продукції цих виробників?
□ Смак
□ Зовнішній вигляд
□ Термін зберігання
□ Якість упаковки
□ Довіра до бренду
□ Інше: _____

4.3. Як ви оцінюєте різноманітність асортименту у вашому улюбленому виробнику?
□ Дуже висока
□ Достатня
□ Посередня
□ Недостатня

5. Очікування споживачів

5.1. Які нові види хлібобулочних виробів ви хотіли б бачити в асортименті?
(відкрите питання)

5.2. Які рекомендації ви могли б дати виробнику для покращення асортименту або якості продукції?
(відкрите питання)