

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет Економіки та менеджменту
Кафедра Економіки, підприємництва та туризму

Кваліфікаційна робота на правах
рукопису

САМСОНЮКА ВОЛОДИМИРА ВОЛОДИМИРОВИЧА

УДК 331.108

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**«УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТНОЮ СТРУКТУРОЮ ПРОДУКЦІЇ
АТ «ЖИТОМИРСЬКІ ЛАСОЦІ»»**

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

_____ В.В. Самсонюк

Керівник роботи

Грабчук Інна Францівна

к.е.н., доцент кафедри економіки, підприємництва та туризму

Житомир – 2023

**Висновок кафедри економіки, підприємництва та туризму
за результатами попереднього захисту: кваліфікаційної роботи**

допущений до захисту

Протокол засідання кафедри економіки, підприємництва та туризму
№ 9 від 18.12.2023р.

Завідувач кафедри економіки, підприємництва та туризму

д. е. н., професор
(науковий ступінь, вчене звання)

_____ (підпис)

Наталія ВАЛІНКЕВИЧ
(власне ім'я та прізвище)

« » 12.2023 р.

Результати захисту кваліфікаційної роботи

Здобувач вищої освіти Самсонюк Володимир Володимирович
(прізвище ,ім'я, по батькові)

захистив (ла) кваліфікаційну роботу з оцінкою:

сума балів за 100-бальною шкалою _____

за національною шкалою _____

Секретар ЕК
(науковий ступінь, вчене звання)

_____ (підпис)

Сніжана МУТАСОВА
(власне ім'я та прізвище)

АНОТАЦІЯ

Самсонюк В. В. «Управління асортиментною структурою продукції АТ «Житомирські Ласощі»» – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 051 «Економіка». – Поліський національний університет, Житомир, 2023.

У кваліфікаційній роботі розглянуто теоретичну сутність поняття «асортиментна структура продукції», проведено оцінку ефективності господарської діяльності підприємства, запропоновано інноваційні напрями формування асортиментної структури продукції досліджуваного підприємства.

Ключові слова: асортимент, структура продукції, інновації, управління, напрями формування асортименту продукції.

SUMMARY.

Volodymyr Samsonyuk «Management of product assortment structure of JSC "Zhytomyr Lasoshchi»» – Qualifying work manuscript.

Qualification work for the master's degree in specialty 051 – Economics. – Polissia National University, Zhytomyr, 2023.

In the qualification work, the theoretical essence of the concept of "product assortment structure" was considered, an assessment of the efficiency of the enterprise's economic activity was carried out, and innovative directions for the formation of the product assortment structure of the enterprise under study were proposed.

Key words: assortment, structure of products, innovations, management, directions of formation of assortment of products.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТНОЮ СТРУКТУРОЮ ПРОДУКЦІЇ	7
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТНОЮ СТРУКТУРОЮ АТ «ЖИТОМИРСЬКІ ЛАСОЦІ».....	11
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТНОЮ ПРОДУКЦІЄЮ АТ «ЖИТОМИРСЬКІ ЛАСОЦІ».....	20
ВИСНОВКИ	27
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	29
ДОДАТКИ.....	32

ВСТУП

Формулювання та реалізація асортиментної політики становлять ключовий аспект у системі управління виробничо-збутовою діяльністю комерційних підприємств. Ефект здійснення цієї політики безпосередньо впливатиме на позиції підприємства на ринках, його можливість стабільного розвитку або, навпаки, потрапляння в кризові ситуації через низьку конкурентоспроможність. Визначаючи орієнтири для управлінських рішень та взаємодії зовнішнього середовища, асортиментна політика зазвичай формується на вищому рівні керівництва підприємства на тривалий період. Її основна мета полягає в уникненні прийняття необдуманих та неефективних управлінських рішень, які не відповідають умовам функціонування на ринку.

На сучасному етапі формування оптимального асортименту стає надзвичайно важливим завданням. Це пояснюється тим, що як виробничі, так і торгові підприємства опиняються в умовах конкуренції. Таким чином, кожне підприємство повинно не тільки розробити асортимент, що найкращим чином задовольняє потреби споживачів та впливає на конкурентоспроможність суб'єкта ринку, але й успішно впроваджує його у процес функціонування. Це стає особливо важливим для підприємств, які працюють на міжнародних ринках, де доводиться враховувати специфіку споживчих уподобань населення інших країн.

Відтак, продовження дослідження теоретичних та методологічних основ управління асортиментною політикою підприємств, враховуючи основні управлінські підходи, стає надзвичайно актуальним завданням.

Роботи багатьох зарубіжних економістів, таких як Г. Багієв, Б. Берман, Дж. Еванс, С. В. Захаров, М. Салліван, Д. Едкок, Л. Вейц, В. Снегір'ова, Ф.Панкрат ов, Г. Серьогіна, О. Бузукова та інші, присвячені вивченню аспектів формування асортиментної політики та її впливу на розвиток та конкурентоспроможність підприємств роздрібної торгівлі. Однак існуючі

дослідження переважно мають описовий характер або обмежуються розглядом організаційно-технічних аспектів формування асортименту.

Метою кваліфікаційної роботи є визначення напрямів управління асортиментною структурою продукції АТ «Житомирські Ласощі».

Для виконання мети дослідження узагальнено основні завдання:

- окреслити теоретичні аспекти поняття «асортиментна структура продукції»;
- визначити фактори впливу на формування асортиментної структури продукції;
- провести економічний та стратегічний аналіз діяльності підприємства;
- визначити напрями управління асортиментною структурою продукції АТ «Житомирські Ласощі»;
- обґрунтувати доцільність запропонованих інноваційних напрямів управління асортиментною структурою продукції АТ «Житомирські Ласощі»;
- здійснити прогноз результативності запропонованих інноваційних напрямів.

Об'єктом дослідження є управління асортиментною структурою АТ «Житомирські Ласощі». Предметом дослідження є сукупність теоретичної, методичної та практичної основи управління асортиментною структурою АТ «Житомирські Ласощі».

Отримані результати дослідження були представлені у публікації «Управління інноваціями у підприємстві. Економіка та суспільство, (56). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-145>» [12].

У ході проведення дослідження використовувалися різноманітні джерела інформації, включаючи українські законодавчі та нормативні акти, довідково-нормативні матеріали, наукові публікації, фінансові звіти підприємства та результати власних додаткових досліджень. Крім того, були використані ресурси глобальної мережі Інтернет як додаткове джерело інформації.

Кваліфікаційна робота виконана відповідно до методики написання та включає такі основні розділи: вступ, теоретичний огляд, аналітичний розділ та перспективи дослідження.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТНОЮ СТРУКТУРОЮ ПРОДУКЦІЇ

При розгляді категорії «асортиментна структура продукції» необхідно враховувати різноманітні тлумачення її основних понять. Термін «структура» може мати різне значення в наукових джерелах, але загальна ідея залишається незмінною. Окрім терміну «асортимент», також використовуються поняття, такі як «товарний ряд», «товарний асортимент», «виробнича програма», «асортимент продукції», «стратегічний кошик» і всі вони мають практично однакове значення. Аналіз дослідження поняття узагальнено та представлено у додатку А.

Деякі дослідники розглядають термін «асортимент» як «колекцію товарів», вироблених компанією, розділену на асортиментні групи та позиції, що характеризується шириною, глибиною та порівнянням. Інші визначають його як сукупність товарів, яка може бути сформована різними способами. Деякі автори не виділяють різницю між поняттями «асортимент товарів» і «асортиментна структура», або ідентифікують ці терміни. Фахівець з маркетингу Ф. Котлер вказує, що для кожного асортименту потрібна власна маркетингова стратегія, а номенклатура визначає лише перелік товарних груп та одиниць.

Таким чином, існує взаємозв'язок між асортиментом товарів та асортиментною структурою, і ці терміни можуть співіснувати, вказуючи на організаційний та виробничий аспекти відповідно.

Сформована структура асортименту продукції визначає стратегічний курс товаровиробника та передбачає чіткі принципи управління. Її основна мета полягає у вирішенні ключових питань щодо формування та ефективного управління асортиментом, забезпечення конкурентоспроможності товарів на відповідному ринковому рівні, знаходженні оптимальних товарних сегментів, а також в розробці та реалізації стратегій упаковки, маркування та обслуговування товарів [11, 23, 31].

Важливим аспектом є асортиментна структура продукції у сучасних умовах економічного розвитку, оскільки сучасні споживачі ставлять високі

вимоги до якості, різноманітності товарів та їх зовнішнього вигляду. Такий підхід дозволяє виробникам відповідати цим вимогам, забезпечуючи високий рівень конкурентоспроможності та задоволення потреб споживачів на ринку.

Основні цілі асортиментної структури продукції та фактори, що впливають на її формування наведено у рисунку 1.1.

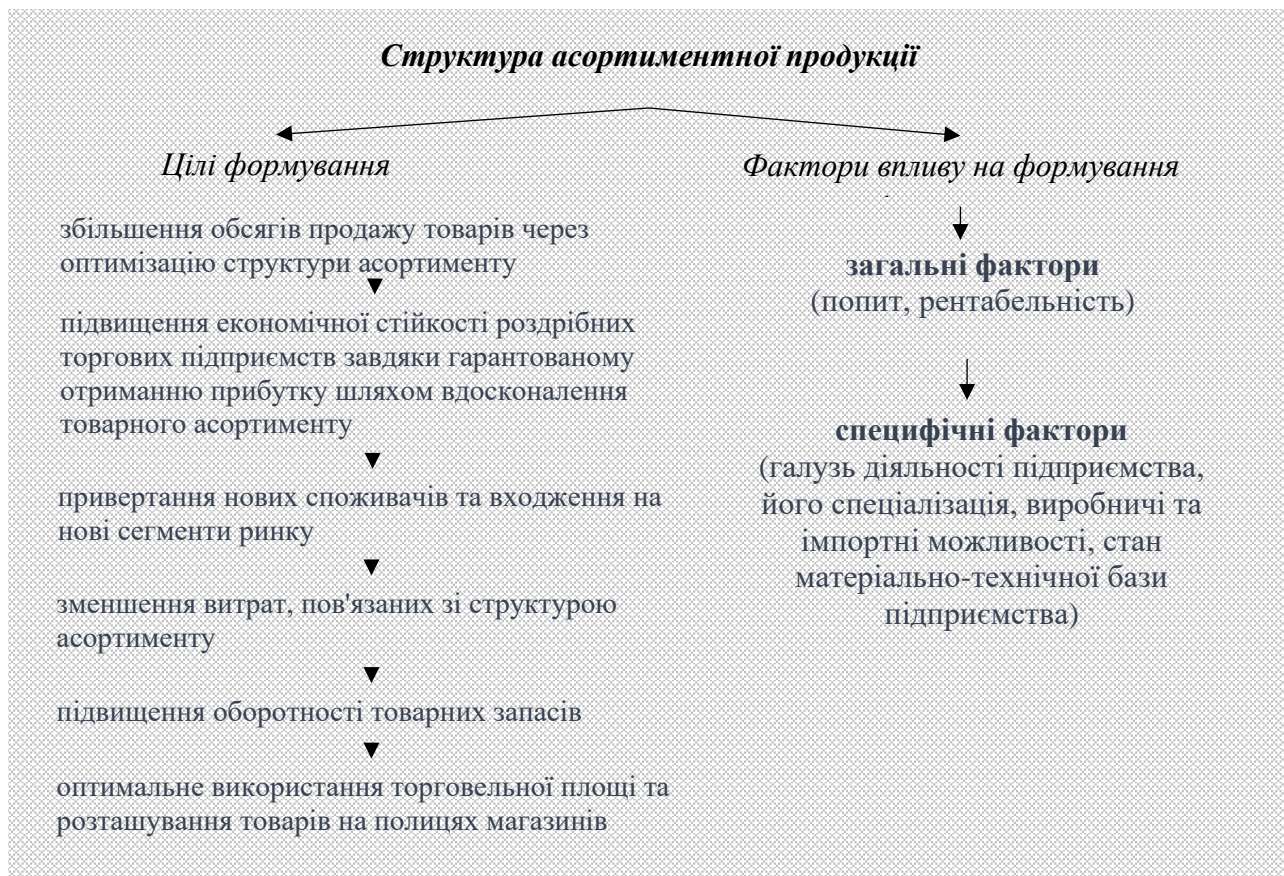


Рис.1.1. Цілі структури асортиментної продукції та фактори впливу на її формування

Джерело: власні дослідження.

З часом компанія вдосконалюють свій асортимент товарів. Існують два методи збільшення асортименту: розширення або насичення. Розширення асортименту відбувається тоді, коли підприємство виходить за межі того, що воно виробляє в даний момент. Розширення товарного асортименту відбувається шляхом включення нових моделей у вже існуючий спектр продукції [14, 18]. Причини, з яких вони вдаються до насичення асортименту: отримання додаткового прибутку; залучення невикористаних виробничих потужностей; бажання стати провідним підприємством із широким асортиментом. Отже,

управління структурою асортименту продукції підприємства – це постійний та безперервний процес, який залежить від різних факторів, включаючи загальні та специфічні. Без належного врахування цих аспектів компанії важко сформувати ефективний асортимент товарів.

Ідею оптимального асортименту можна розглядати як з погляду споживача, так і з точки зору виробника. Сучасне підприємництво зазнає трансформації, оскільки підприємства активно переходять до ринкової стратегії, вдосконалюючи асортиментну структуру на засадах маркетингу. Змістовною частиною цієї політики є перегляд продуктового асортименту, а в окремих випадках — значуща переоцінка спрямувань підприємств. Механізм формування структури асортиментної продукції представлено на рисунку 1.2.



Рис. 1.2. Механізм формування структури асортиментної продукції підприємства

Джерело: власні дослідження.

Перед початком формування асортиментної структури підприємству потрібно оцінити ринок на якому буде реалізуватися дана продукція. Від якісного проведеного аналізу залежатиме успіх продажу та ефективність самої сформованої структури. Відтак, визначення напрямів формування відіграє важливу роль і потребує детального вивчення запитів споживачів. Основні напрями формування структури асортиментної продукції наведені у рисунку 1.3.

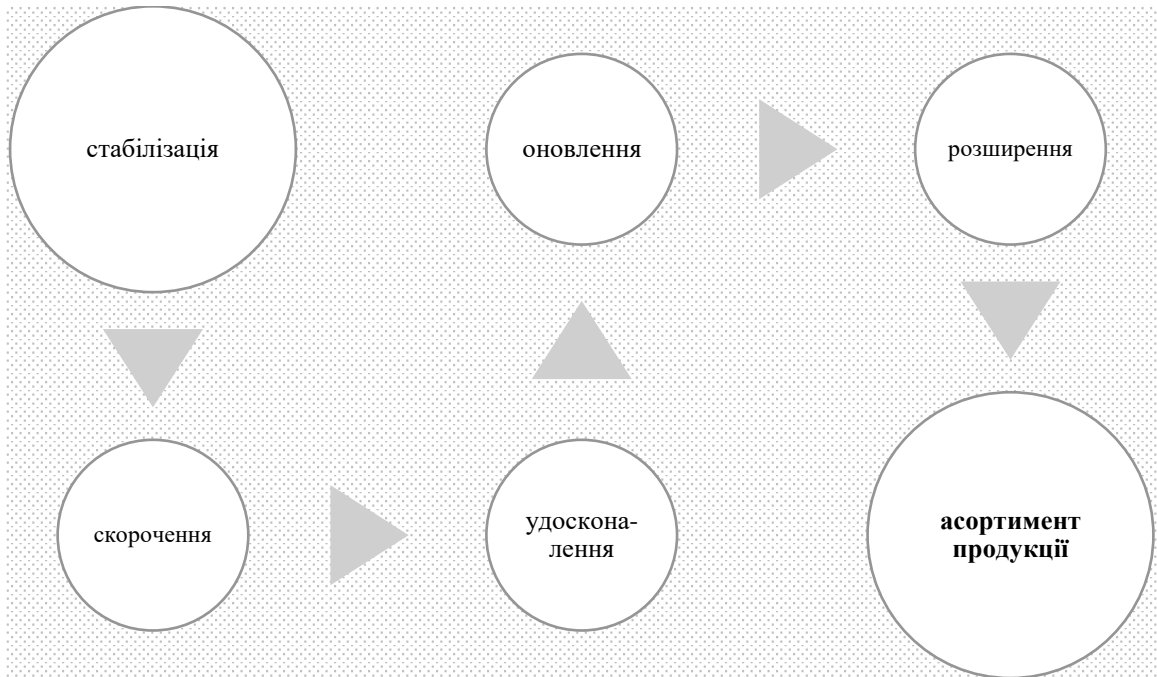


Рис. 1.3. Напрями формування структури асортиментної продукції

Джерело: власні дослідження.

Висновки до розділу 1. Створення асортиментної структури на підприємстві передбачає розробку оптимального набору продукції, який на найкращий спосіб відповідає вимогам обраного ринку і забезпечує ефективність виробництва. Асортиментна структура встановлює взаємозв'язок між вимогами ринку і намірами та можливостями підприємства. Для успішної діяльності на ринку важлива докладно розроблена і обдумана стратегія продуктів. Продукція є потужним інструментом впливу на ринок, основною турботою підприємства та джерелом прибутку. Формування асортименту - це складний і неперервний процес. Стратегічний асортимент товарів є унікальним для кожного підприємства і формується на основі особливостей ринків збуту, попиту, наявних фінансових ресурсів та інших факторів. Багато чинників, як загальних, так і специфічних, впливають на формування асортименту. Без урахування цих чинників виробництво не зможе створити ефективний асортимент. Один із ключових чинників формування асортименту - це правильне позиціонування продукції, яке допомагає виробу виділятися серед конкурентів та привертати увагу споживачів.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТНОЮ СТРУКТУРОЮ АТ «ЖИТОМИРСЬКІ ЛАСОЦІ»

АТ «Житомирські ласощі» є виробничим підприємством. Основна ціль підприємства - виробництво кондитерської продукції, яка конкурентоспроможна на ринку. Крім того, воно надає послуги та виконує роботи для юридичних і фізичних осіб в Україні та за кордоном. При цьому компанія спрямовує отриманий прибуток на задоволення соціально-економічних інтересів засновників, акціонерів і членів трудового колективу [15, 17, 37]. АТ «Житомирські ласощі» постійно збільшує обсяги виробництва кондитерських виробів, які продаються через власні магазини та реалізуються у великих та малих партіях на внутрішньому ринку. Значна частка продукції реалізується на зовнішні ринки до таких країн, як: Латвія, Естонія, Грузія, Туреччина, Канада, Арабські Емірати, Японія та інші. Загалом підприємство співпрацює з 26-ти країнами світу.

Карамельки фруктові та льодяники становлять найбільший відсоток у структурі асортименту продукції АТ 'Житомирські ласощі' - 19,1%, за ними слідує різні види печива з часткою 17,7% та цукерки глазуровані з показником 17,4% (див. рисунок 2.1).

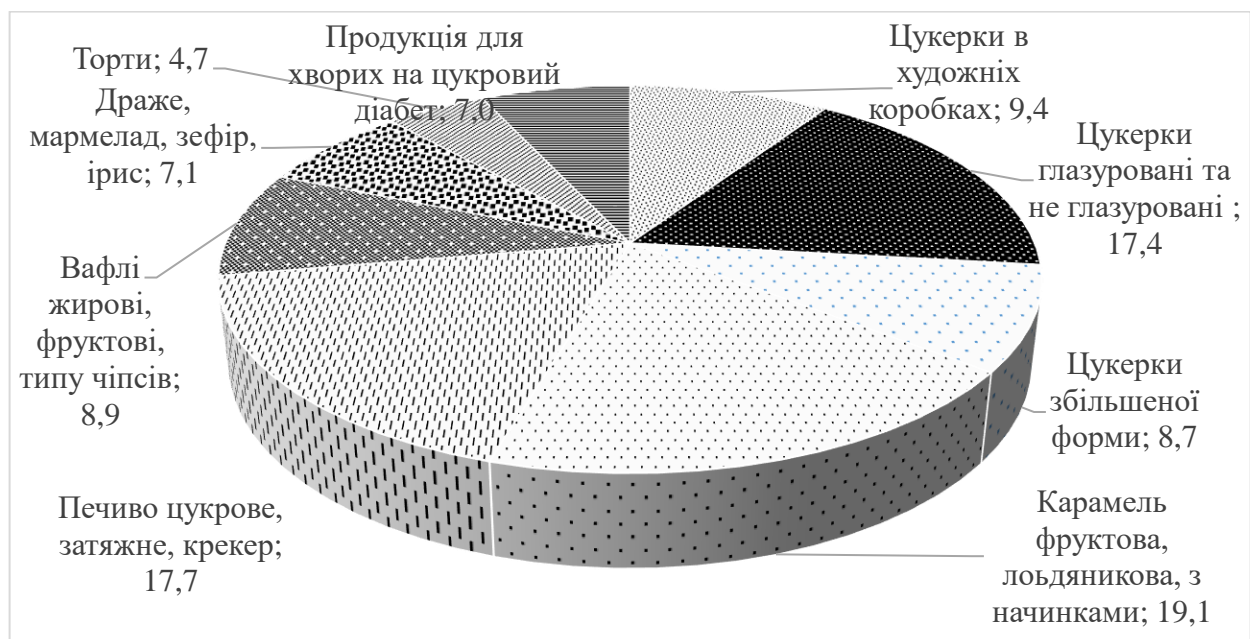


Рис.1. Структура товарної продукції АТ «Житомирські ласощі» у середньому за 2020-2022 рр., %

Джерело: побудовано за даними АТ «Житомирські ласощі» [12]

Збільшений попит споживачів на карамельні фруктові льодяники, різні види печива та цукерки глазуровані пояснюється не лише доступною ціною для українського населення, а також високою якістю та смаковими особливостями представленої кондитерської продукції [16, 26, 35].

Для виконання запланованих обсягів виробництва продукції виникає необхідність аналізу щодо забезпечення підприємства виробничими ресурсами. За даними таблиці 2.1., на АТ «Житомирські ласощі», у 2022 р. в порівнянні з 2020 р., зменшення суми власного капіталу у на 37091,0 тис. грн. пояснюється збільшенням загальної вартості майна майже вдвічі та на кінець 2022 р., його вартість становила 580306,0 тис. грн [12].

Таблиця 2.1
Рівень забезпеченості виробничими ресурсами АТ «Житомирські ласощі»

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. до 2021р.	
				+/-	%
Власний капітал, тис. грн	159526,0	1545412,0	122435,0	-37091,0	76,7
Загальна вартість майна, тис. грн	318936,0	414141,0	580306,0	261370	182,0
Середня вартість основних засобів, тис. грн	169474,0	141557,0	128962,0	-40512,0	76,1
Середня вартість оборотних засобів, тис. грн	125732,0	221458,0	364748,0	239016,0	290,1
Робочий капітал, тис. грн	7985	6793	-3965,0	-11970,0	-
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,58	0,62	0,65	0,07	112,1
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	714	703	694	-20	97,2
Фондоозброєність, тис. грн	237,4	201,4	185,8	-51,6	78,3

Джерело : розраховано за даними АТ «Житомирські ласощі»

Ця ситуація пояснюється збільшенням обсягу оборотних засобів підприємства в 3 рази (на суму 239016,0 тис. грн), що свідчить про активне залучення сировини та матеріалів для розширення виробництва кондитерської продукції. Паралельно з цим, середньорічна вартість основних засобів зменшилася на 40512 тис. грн, а коефіцієнт зносу зріс на 0,07 пункти, досягнувши 0,65 пункти. Зменшення кількості працівників на 20 осіб призвело до зниження їх фондоозброєності. Іншими словами, темпи зносу та вибуття основних засобів з виробничого процесу перевищили темпи зменшення кількості працівників.

Ефективність використання виробничих засобів на АТ «Житомирські ласощі» за 2022 р. у порівнянні з 2020 р. підвищилася, про що засвідчують: зростання фондівдачі на 1,5 грн., зниження фондоємності на 0,31 грн. (у 2 рази) (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Ефективність використання виробничих засобів
АТ «Житомирські ласощі»

Показник	2020 р	2021 р.	2022 р.	2022 р. до 2020 р	
				+/-	%
Середньорічна вартість основних виробничих засобів, тис грн	169474,0	141557,0	128962,0	-40512,0	76,1
Фондоозброєність (на 1 середньорічного працівника), тис грн	237,4	201,4	185,8	-51,6	78,3
Матеріаловіддача, грн	377893	374144	585050	207157	154,9
Фондовіддача, грн	1,6	1,9	3,1	1,5	193,7
Фондоємність, грн	0,63	0,54	0,32	-0,31	50,8
Ступінь зносу основних виробничих засобів, %	58,1	61,8	64,8	6,7	111,5
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис грн	125732,0	221458,0	364748,0	239016,0	290,1
Коефіцієнт обороту оборотних засобів	2,1	1,2	1,1	-1,0	52,4
Тривалість 1 обороту оборотних засобів, днів	171	300	327	156	191,2
Припадає оборотних засобів на 1 грн основних фондів, грн	0,74	1,56	2,83	2,09	382,4
Частка дебіторської заборгованості в загальному обсязі оборотних активів, %	94,8	58,3	97,6	2,8	103,0
Норма прибутку, %	4,2	0,2	1,0	-3,2	23,8

Джерело : розраховано за даними АТ «Житомирські ласощі»

Проте збільшення вартості оборотних засобів призвело до зниження коефіцієнта обороту оборотних засобів на 1,0, та збільшення кількості днів сировини і матеріалів у виробничому процесі на 156 днів. Зростання коефіцієнта співвідношення оборотних засобів до вартості основних виробничих засобів на 2,09 (або у 3,8 рази) вказує на перевантаженість обладнання на підприємстві, що призвело до нераціонального використання оборотного капіталу на АТ «Житомирські ласощі».

Водночас, зростання продуктивності праці персоналу підприємства на 207,2 тис. грн на одного працюючого (або на 54,8 %), з одночасним підвищенням середньорічної заробітної плати на 24,5 тис. грн (або на 19,9 %) не мали сильного впливу на ефективність використання виробничих засобів (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Ефективність використання персоналу АТ «Житомирські ласощі»

Показник	2020 р	2021 р.	2022 р.	2022 р. до 2020р.	
				+/-	%
Середньорічна чисельність працівників, осіб	714	703	694	- 20	97,2
Корисний фонд робочого часу за рік 1 працівником, днів	158,8	195,8	197,9	2,1	1,76
Фактично відпрацьовано за рік 1 працівником, днів	282	288	288	6	102,1
Коефіцієнт використання персоналу	0,97	0,99	0,99	0,02	102,1
Отримано чистого доходу на 1 середньорічного працівника, тис. грн	377,9	374,1	585,1	207,2	154,8
Отримано чистого доходу на 1 люд.- год, грн	164,02	162,39	253,93	89,91	154,8
Середньомісячна оплата праці 1 працівника, грн	10313,0	10787,0	12362,0	2049,0	119,9
Середньорічна оплата праці працівника, тис. грн	123,8	129,4	148,3	24,5	119,8

Джерело : розраховано за даними АТ «Житомирські ласощі»

В цілому, великий рівень зносу та виведення основних засобів став основною причиною не лише зниження ефективності використання виробничих ресурсів підприємства, але й зменшення чистого прибутку на 7447 тис. грн (таблиця 2.4).

За даними таблиці можна стверджувати, що чистий дохід від реалізації демонструє тенденцію до зростання. Таким чином, 2022 рік був успішним для підприємства, показавши темп приросту на рівні 150,5%. Однак чистий фінансовий результат вказує на тенденцію до зменшення (темп склав 47,3%), що в значній мірі обумовлено зростанням собівартості на 29,0% та витрат на збут продукції на 22%. Це негативне явище.

Фінансовий стан компанії відображає її здатність вчасно робити платежі та виплачувати борги, ефективно фінансувати роботу та бізнес-плани, а також

підтримувати прибутковість. Покращення ефективності функціонування підприємства вимагає оптимізації фінансів для здобуття ресурсів, які використовуються в виробничих процесах.

Таблиця 2.4
Фінансові результати діяльності АТ «Житомирські ласощі», тис. грн

Показник	2020 р	2021 р.	2022 р.	2022 р. до 2020 р	
				+ / -	%
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	269816,0	263023,0	406025,0	136209	150,5
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	271517,0	223664,0	350309,0	78792	129,0
Валовий прибуток (збиток) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	-1701,0	39359,0	55716,0	57417	-
Фінансовий результат від операційної діяльності	-27572,0	-15978,0	7514,0	35086	-
Фінансовий результат від звичайної діяльності	-1701,0	39359,0	55716,0	57417	-
Фінансовий результат від діяльності до оподаткування	12620,0	740,0	5967,0	-6653	47,3
Чистий фінансовий результат (прибуток, збиток)	12340,0	682,0	4893,0	-7447	39,7

Джерело : розраховано за даними АТ «Житомирські ласощі»

Вирішальне значення набуває своєчасна та об'єктивна оцінка фінансового стану АТ «Житомирські ласощі», яка виступає важливим чинником виявлення потенційних можливостей для збільшення прибутку на підприємстві. Це базується на аналізі його платоспроможності та ліквідності в межах прийняттого рівня ризику. Останнє характеризується комплексністю виробничих чинників і системою показників, що відображають наявність, розподіл та ефективне використання фінансових ресурсів. В умовах ринкової економіки це визначається як одна з ключових характеристик фінансової діяльності підприємства та один із компонентів управлінського впливу на економічні процеси.

За даними таблиці 2.5 видно, що зростання коефіцієнта покриття вказує на спроможність підприємства сплачувати боргові зобов'язання у встановлені терміни відповідно до договорів та контрактів. Коефіцієнт абсолютної

ліквідності в 2022 р. має динаміку до збільшення на 0,2 пункти, що оцінюється позитивно. Таке, зростання пояснюється тим, що в 2022 році темпи росту оборотних засобів стали вищі, ніж темпи росту в порівнянні з 2020 роком, а саме оборотні засоби зросли на 121,5% .

Таблиця 2.5

Оцінка ліквідності АТ «Житомирські ласощі»

Показник	Нормативне значення	2020 р	2021 р	2022 р.	2020 р до 2021 р	2022 р. до нормативного значення
Коефіцієнт покриття	> 1,0	0,3	0,3	0,4	0,3	0,3
Коефіцієнт швидкої ліквідності	> 0,5	0,6	0,8	0,9	0,7	0,9
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	> 0,2	0,2	0,3	0,5	0,2	0,2
Частка оборотних засобів в активах	-	389,4	412,7	473,0	121,5	105,9
Коефіцієнт забезпеченої ліквідності	>0,5	0,5	0,6	0,8	0,6	0,8

Джерело : розраховано за даними АТ «Житомирські ласощі»

Рентабельність продукції у АТ «Житомирські ласощі» знижувалась (додаток Б). Відтак, у 2022 р. темп зменшення показника становив 14,17% , а в у 2020 році – 18,63%. Такий стан пояснюється зростанням собівартості кондитерських виробів, а особливо під час скачка росту курсу долара, оскільки розрахунок за сировину проходить в іноземній валюті. За даними аналізу показників фінансової стійкості підприємства за період 2020-2022 рр. (додаток Б1), можна зазначити, що з кожним роком показники покращувалися і наближались до нормативних значень. Однак варто відзначити, що спостерігається невідповідність нормативним значенням деяких коефіцієнтів, зокрема коефіцієнта фінансової залежності, коефіцієнта фінансової автономії і коефіцієнта фінансового ризику. Отже, для забезпечення належного рівня фінансової стабільності та ефективної функціонуючої підприємства у майбутньому керівникам необхідно здійснювати постійне та високоякісне

управління фінансовою стабільністю. Вирішення завдання підвищення фінансової стабільності будь-якого підприємства можливе, перш за все, шляхом збільшення наявності оборотних коштів, досягнутої за рахунок зростання обсягів продажу високоякісної продукції, наданих послуг та виконаної роботи, а також через підвищення загального прибутку та рентабельності підприємства в цілому.

Поліпшення ситуації для АТ «Житомирські ласощі» передбачає зростання економічної доданої вартості. Максимізацію вартості АТ «Житомирські ласощі» можна досягти шляхом впровадження наступних стратегічних заходів: створення пакету інвестиційних проєктів для втілення довгострокових та короткострокових програм, а також проєктів обмеженого росту; розробка планів інтеграції об'єктів придбання в єдиний комплекс (див. Додаток Б2). За оцінкою сильних, слабких сторін і конкурентних переваг АТ «Житомирські ласощі» (додаток Б3), видно, що частка підприємства на ринку та широта асортименту кондитерських виробів, гнучкість цінової політики, маркетингова активність та інноваційна діяльність підприємства все ще залишаються низькими.

Аналіз низьких конкурентних переваг АТ «Житомирські ласощі» вказує на обґрунтування стратегічних напрямів економічного розвитку підприємства, таблиця 2.6.

Таблиця 2.6

Стратегічні напрями економічного розвитку АТ «Житомирські ласощі»

Назва стратегії	Функціональн і стратегії	Конкретні заходи щодо реалізації
Основна: <i>Розширення ринку</i>	1.1. Оновлення номенклатури та асортименту продукції	1.1. Суттєва модифікація продукції або створення нових видів. Забезпечення зростання прибутку та підвищення рентабельності продукції і підприємства.
	1.2. Інновація	1.2.1. Реалізація унікальних та інноваційних ідей, розробка продукції з абсолютно новими характеристиками. Це може призвести до значного підвищення рентабельності, що відображає можливість отримання значної прибутковості у випадку успіху, або, навпаки, до великих втрат та ризику банкрутства у випадку невдачі.
Додаткова: <i>Концентрація зусиль на поточному бізнесі</i>	2.1. Мінімум додаткових фінансових ресурсів	2.1.1. Зростання обсягів виробництва однакової продукції (виконання робіт чи надання послуг) та утримання позицій на тому ж самому ринку збуту. Спроможність забезпечити збереження стабільного темпу розвитку і підвищення прибутковості підприємства.

Джерело : побудовано за даними АТ «Житомирські ласощі»

Реалізація стратегічних напрямів АТ «Житомирські ласощі» має враховувати можливості та загрози макросередовища (додаток Б4). Попри динамічні умови на ринках кондитерських виробів у підприємства є перспективи розвитку на майбутнє. Стратегічними діями підприємства на майбутнє для нейтралізації загроз та збільшення можливостей мають стати: обґрунтування та впровадження інвестиційних проектів з розширення асортименту продукції та впровадження новітніх технологій та обладнання з виробництва кондитерських виробів, що дозволить оптимізувати ціни та розширити мережу споживачів.

Висновки за розділом 2. Отже, у портфелі продукції АТ «Житомирські ласощі» переважає виготовлення карамельок фруктових та льодяників, що становить 19,1%, різноманітних видів печива – 17,7%, і цукерок глазуrowаних – 17,4%. Популярність карамельних фруктових льодяників, різних видів печива та цукерок глазуrowаних серед споживачів пояснюється не лише їхньою доступністю для українського населення, але й високими смаковими якостями цих кондитерських виробів. Загалом, значний рівень зносу та вибуття основних засобів став основною причиною не лише погіршення ефективності використання виробничих засобів підприємства, але й зниження чистого прибутку на суму 7447 тис. гривень.

За оцінкою сильних, слабких сторін і конкурентних переваг АТ «Житомирські ласощі», видно, що частка підприємства на ринку та широта асортименту кондитерських виробів, гнучкість цінової політики, маркетингова активність та інноваційна діяльність підприємства все ще залишаються низькими.

Попри динамічні умови на ринках кондитерських виробів у підприємства є перспективи розвитку на майбутнє. Стратегічними діями підприємства на майбутнє для нейтралізації загроз та збільшення можливостей мають стати: обґрунтування та впровадження інвестиційних проектів з розширення асортименту продукції та впровадження новітніх технологій та обладнання з виробництва кондитерських виробів, що дозволить оптимізувати ціни та розширити мережу споживачів, що і визначає обґрунтування напрямів удосконалення щодо управління асортиментною політикою підприємства.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТНОЮ ПРОДУКЦІЄЮ АТ «ЖИТОМИРСЬКІ ЛАСОЦІ»

Цукерки завжди були чудовими ласощами, якими користувалися люди будь-якого віку. З роками виробництво цукерок значно розвинулося завдяки інноваціям у обладнанні, що призвело до все більш ефективних і якісних виробничих процесів. У кваліфікаційному дослідженні пропонується впровадити у АТ «Житомирські Ласоці» останні досягнення в комерційному обладнанні для виробництва цукерок, які зробили революцію в галузі. Від автоматизованих систем змішування до передових рішень для пакування. Ці інновації не тільки підвищують продуктивність, але й дозволяють структуру асортименту солодкої продукції. Напрями формування інноваційної структури асортименту продукції АТ «Житомирські Ласоці» представлені у рисунку 3.1.

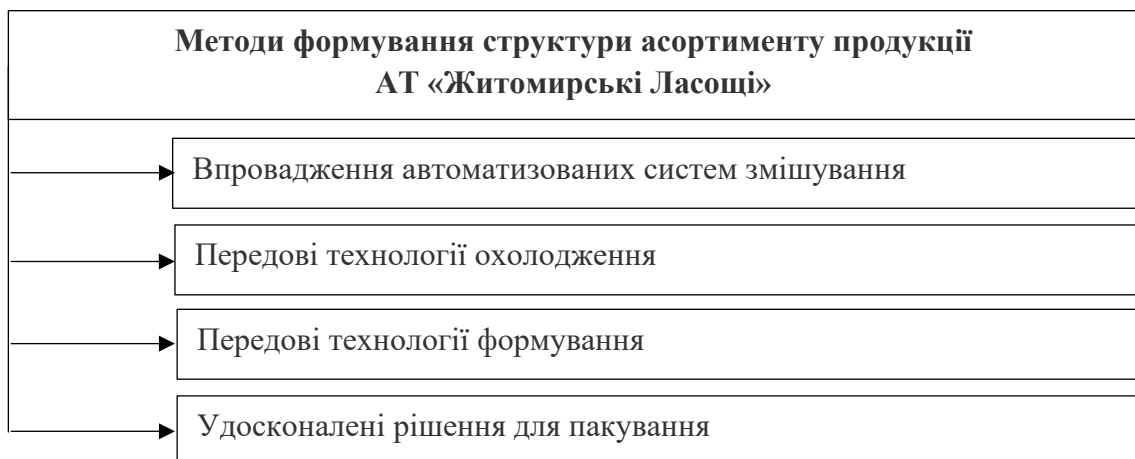


Рис. 3.1. Інноваційні напрями формування структури асортименту продукції АТ «Житомирські Ласоці»

Джерело: власні дослідження.

Автоматизовані системи змішування: підвищення ефективності та консистенції. Однією з ключових інновацій у комерційному обладнанні для виробництва цукерок є впровадження автоматизованих систем змішування. Традиційно цукеркові суміші вимагали ручного перемішування, що було тривалим і трудомістким процесом. З розвитком автоматизованих систем

змішування АТ «Житомирські Ласощі» тепер зможе досягти вищих показників виробництва, забезпечуючи однорідність текстури та смаку.

У передових машинах використовується точне регулювання температури та швидкості, що гарантує ретельне змішування інгредієнтів без шкоди для якості. Крім того, ці системи часто містять програмовані параметри, що дозволяє виробникам легко створювати різноманітні цукеркові суміші. Цей рівень автоматизації не тільки зменшує людські помилки, але й значно підвищує загальну продуктивність.

Передові технології охолодження: прискорення процесу виготовлення цукерок. У виробництві цукерок етап охолодження є вирішальним для досягнення бажаної текстури та твердості. Традиційно цей процес передбачає розміщення цукерок на охолоджувальних столах або стелажах, що потребує значного часу та простору. Однак останні інновації запровадили передові технології охолодження, які революціонізували спосіб охолодження цукерок.

Одним із таких нововведень є впровадження охолоджувальних тунелів. У цих тунелях використовується контрольоване середовище з точно регульованою температурою та потоком повітря для швидкого охолодження цукерок. Завдяки циркуляції холодного повітря навколо цукерок час охолодження значно скорочується, що дозволяє прискорити виробництво та скоротити час виконання. Крім того, ці охолоджувальні тунелі часто мають регульовані параметри, що дозволяє виробникам налаштувати процес охолодження відповідно до конкретних вимог кожної цукерки.

Передові технології формування: розблокування унікальних дизайнів цукерок. Візуальна привабливість цукерок відіграє значну роль у залученні споживачів. Щоб задовольнити зростаючий попит на візуально приголомшливий дизайн цукерок, виробники впроваджують у свої виробничі процеси передові технології формування.

Однією з таких технік є 3D-друк форм для цукерок. Цей революційний підхід дозволить АТ «Житомирські Ласощі» створювати вигадливі та складні форми цукерок, які раніше були недоступні традиційними

методами. Використовуючи програмне забезпечення автоматизованого проектування (CAD), АТ «Житомирські Ласощі» може створювати форми зі складними візерунками, логотипами чи навіть персоналізованими повідомленнями. Крім того, 3D-друк скорочує час і витрати, пов'язані зі створенням індивідуальних форм, що робить його привабливим варіантом для АТ «Житомирські Ласощі».

Удосконалені рішення для пакування: поєднання захисту з естетикою. Упаковка відіграє важливу роль у збереженні свіжості та якості цукерок, а також привертає увагу споживачів. Інновації в машинах для пакування цукерок призвели до більш ефективних і візуально привабливих рішень.

Одним із останніх досягнень є інтеграція автоматизованих систем пакування, які можуть обробляти цукерки різноманітних форм і розмірів. У цих системах використовуються вдосконалені датчики та роботизована техніка для точного пакування цукерок у різні пакувальні матеріали, такі як пакети чи блістери. Крім того, ці машини можуть наносити власні етикетки або друкувати дати закінчення терміну придатності безпосередньо на упаковці, оптимізуючи загальний процес пакування.

Крім того, в останні роки екологічно чисті пакувальні рішення набули значного поширення. АТ «Житомирські Ласощі» пропонується використовувати біологічно розкладані матеріали та зменшувати кількість надмірної упаковки, щоб відповідати екологічним практикам. Цей перехід до екологічно чистої упаковки не тільки зменшить викиди вуглекислого газу в кондитерській промисловості, але й привабить екологічно свідомих споживачів.

Розумне виробництво: оцифровка виробництва цукерок. Поява Індустрії 4.0 принесла величезний прогрес у різних галузях промисловості, і виробництво цукерок не є винятком. Інтелектуальні технології виробництва були інтегровані в обладнання для виготовлення цукерок, що змінило спосіб виробництва цукерок. На сьогодні у АТ «Житомирські Ласощі» впроваджені розумні машини оснащені датчиками та підключенням до Інтернету речей (IoT), що дозволяє відстежувати та контролювати виробничі процеси в реальному часі. Збираючи та

аналізуючи дані, виробники можуть оптимізувати ефективність виробництва, зменшити відходи та підтримувати постійну якість. Крім того, ці розумні машини можуть автоматично регулювати такі параметри, як температура та швидкість, на основі зворотного зв'язку в реальному часі, забезпечуючи точний контроль над виробництвом цукерок.

Проаналізувати позицію АТ «Житомирські Ласощі» можна на основі двох ключових показників: темпів росту ринку, де діє фізична особа підприємець, та відносної ринкової частки його бізнесу (див. Табл. 3.1) [8, 19, 21].

Таблиця 3.1

Розрахунок діаметру кола реалізації продукції
АТ «Житомирські Ласощі» за 2022 рр.

Вид продукції	Обсяг реалізації продукції АТ «Житомирські Ласощі», тис. грн	Частка певного стратегічної господарської одиниці у загальному обсязі продажу підприємства, %
Пташине молоко	263916,3	65,0
Прометей	56843,5	14,0
Вишня в шоколаді	32482	8,0
Стріла	21113,3	5,2
Інше	31669,95	7,8
Всього по підприємству	406025	100,0

Джерело: розраховано за даними АТ «Житомирські Ласощі».

З поданих даних випливає, що для АТ «Житомирські Ласощі» стратегічними продуктами є цукерки стріла, прометей вишня в шоколаді та пташине молоко. Виготовлена продукція підприємства відзначається високою якістю та доступними цінами. Саме на цих позитивних характеристиках підприємець спирається при виборі постачальників як з внутрішнього ринку, так і з міжнародного.

Обґрунтування щодо оптимізації товарного портфеля АТ «Житомирські Ласощі» представлено в таблиці 3.2. Згідно з результатами АВС-аналізу (табл. 3.2), основну частку обсягів продажів АТ «Житомирські Ласощі» (65%) забезпечують цукерки "пташине молоко", що складають більше 64% виручки від товарного асортименту і визначаються як сектор А. Продукція, яка користується стабільним попитом, включає прометей (14%) і входить в сектор В за результатами XYZ-аналізу. З найменшим валовим доходом для підприємства

виступають вишня в шоколаді (8%), стріла (5,2%) та інші товари, які утримуються в секторі С, але при цьому виявляють тенденцію до найбільшого зростання.

Таблиця 3.2

ABC–XYZ аналіз асортименту АТ «Житомирські Ласощі»

Обсяги продажів Групи товарів	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Група
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	
Пташине молоко	159191,44	59	160444	61	263916,3	65,0	А
Прометей	53963,2	20	42083,68	16	56843,5	14,0	В
Вишня в шоколаді	24283,44	9	28932,53	11	32482	8,0	С
Стріла	10792,64	4	13151,15	5	31669,95	7,8	С
інше	21585,28	8	18411,61	7	21113,3	5,2	С
Всього по підприємству	269816	100,0	263023	100,0	406025	100,0	

Джерело: власні дослідження.

Управління товарним портфелем виконується з метою оптимізації загальної створеної вартості портфеля, здійснюючи баланс між ризиками та продуктивністю (Табл. 3.3).

Таблиця 3.3

XYZ-аналіз асортименту АТ «Житомирські Ласощі»

Обсяги продажів Групи товарів	2020р.	2021р.	2022р.	Середнє	Коефіцієнт	Група
	тис. грн	тис. грн	тис. грн	значення	варіації v , %	
Пташине молоко	178078,56	173595	267977	206550,1	66	Y
Прометей	43170,56	42083,7	64964	50072,75	16	Y
Вишня в шоколаді	24283,44	23672,1	36542,3	28165,92	9	Y
Стріла	13490,8	13151,2	20301,3	15647,73	4	Y
Інше	10792,64	10520,9	16241	12518,19	3	X
Всього по підприємству	269816	263023	406025	312954,7	100,0	X

Джерело: власні дослідження.

Застосовуючи матричні моделі та методи сегментації ринку, АТ «Житомирські Ласощі» ефективно виділила різні групи товарів з урахуванням характеру споживчої поведінки. Це підходу змусив підприємство зберегти в

своєму асортименті продукцію, таку як пташине молоко, прометей і вишня в шоколаді, та віднести їх до товарних груп, що визначають споживацьку поведінку через конкурентні переваги. Ці аспекти слід враховувати при розробці маркетингових стратегій для АТ «Житомирські Ласощі».

Відтак, пропонується технічну частину АТ «Житомирські Ласощі» доустаткувати контролерами Yinrich RTJ400, усі матеріали якого відповідають міжнародним стандартам HACCP CE FDA GMC SGS та повністю задовольнить виконання усіх пропонованих напрямів управління структурою асортименту продукції.

Вартість необхідної кількості контролерів Yinrich RTJ400 складає в сумі 1100 тис. грн, що не навантажує підприємство витратами на їх придбання. Інколи, обдумані технологічно та технічно впроваджені інновації у виробничі процеси не створюють додаткового навантаження на господарську діяльність. Добре продумана система інноваційного управління дозволяє з незначними затратами покращувати економічні показники. Інформація зібрана про вподобання споживачів ринку буту та інноваційні продукти виробництва які можуть забезпечити потребу споживачів дозволяє розробляти ефективну систему управління, у тому числі і асортиментною структурою продукції.

Відтак, результати запропонованого проєкту представлено у таблиці 3.4. та рисунку 3.2.

Таблиця 3.4

Прогноз даних за проєктом впровадження контролерів Yinrich RTJ400

Показник	Період реалізації проєкту, рік			
	2023	2024	2025	2026
Вартість, тис. грн.	1100	-	-	-
Виручка від реалізації продукції, тис. грн.	60903,75	18271,13	5481,338	1644,401
Норма прибутку, %	2,7	2,0	2,3	2,8

Джерело: власні дослідження.

Відповідно отриманих результатів можна дійти висновку, що виручка від реалізації продукції нових видів зросте на 15 %, а норма прибутку на 30 % за рахунок нової технології та нових ринків збуту.

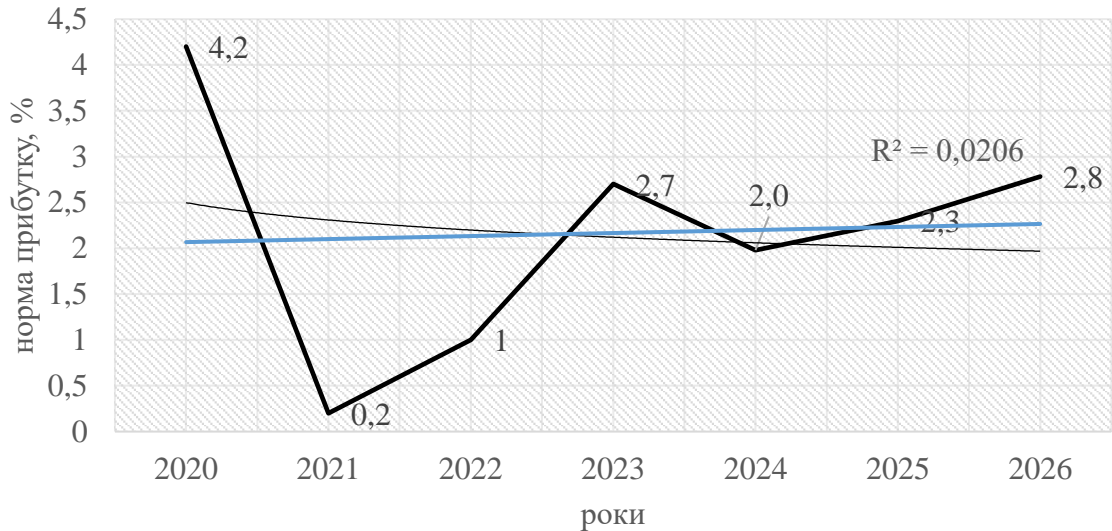


Рис. 3.2. Прогноз зміни норми прибутку після впровадження проєкту у АТ «Житомирські Ласощі»

Джерело: власні дослідження.

Аналізуючи спрогнозовані результати дослідження можна дійти висновку, що реалізація запропонованого проєкту є ефективною, адже дозволяє підприємству АТ «Житомирські Ласощі» покращити кінцеві результати господарської діяльності, розширити асортименту структуру продукції відповідно вподобань індивідуально до ринку збуту та відповідати якісним стандартам.

Висновок до розділу 3. Останні інновації в комерційному обладнанні для виробництва цукерок підняли галузь на нові висоти. Від автоматизованих систем змішування до найсучасніших технологій формування, ці досягнення зробили революцію у способі виробництва цукерок, підвищивши ефективність, якість і різноманітність. Завдяки інтеграції передових технологій охолодження, удосконалених рішень для пакування та запровадженню інтелектуального виробництва виробники цукерок тепер мають інструменти для створення чудових ласощів, які захоплюють споживачів у всьому світі. Оскільки

кондитерська промисловість продовжує розвиватися, ми можемо очікувати нових інновацій, які розсуватимуть межі творчості, майстерності у виготовленні цукерок та структурі асортиментної продукції.

ВИСНОВКИ

Створення структури асортименту на підприємстві включає в себе розробку оптимального набору продукції, спрямованого на найкращу відповідність вимогам обраного ринку та забезпечення ефективності виробництва. Асортиментна структура встановлює зв'язок між вимогами ринку та цілями та можливостями підприємства. Для успішної діяльності на ринку важлива детально розроблена та обдумана стратегія продукції. Продукція виступає потужним інструментом впливу на ринок, основною турботою підприємства та джерелом прибутку.

Створення асортименту – це важливий та постійний процес. Ідеальний асортимент унікальний для кожного підприємства і визначається ринковими умовами, попитом, наявністю фінансових та інших ресурсів. Багато чинників, як загальних, так і специфічних, впливають на формування асортименту. Без урахування цих чинників виробництво не зможе створити ефективний асортимент. Один із ключових чинників формування асортименту — це правильне позиціонування продукції, яке допомагає виробу виділятися серед конкурентів та привертати увагу споживачів.

АТ «Житомирські ласощі» — виробниче підприємство з основною метою виробництва кондитерської продукції, надання робіт та послуг українським та іноземним клієнтам. Фінансовий стан компанії свідчить про її здатність вчасно здійснювати платежі, ефективно фінансувати роботу та підтримувати прибутковість. Зростання ефективності вимагає оптимізації фінансів для забезпечення ресурсами виробничих процесів.

Оптимізація ситуації для АТ «Житомирські ласощі» передбачає зростання економічної доданої вартості. Досягнення максимізованої вартості можливе за рахунок формування інвестиційних проектів для розширення асортименту та впровадження новітніх технологій та обладнання виробництва кондитерських виробів.

За оцінкою сильних та слабких сторін АТ «Житомирські ласощі», видно, що частка підприємства на ринку та широта асортименту кондитерських виробів, гнучкість цінової політики, маркетингова активність та інноваційна діяльність підприємства залишаються на низькому рівні. Навіть за умов динамічного ринку кондитерських виробів, підприємство має перспективи розвитку. Стратегічними діями для нейтралізації загроз та збільшення можливостей можуть стати: обґрунтування та впровадження інвестиційних проектів з розширення асортименту та впровадження новітніх технологій, що дозволить оптимізувати ціни та розширити мережу споживачів. Також важливим є впровадження інтелектуального виробництва, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності та розширенню аудиторії споживачів.

Останні технологічні досягнення в комерційному обладнанні для виробництва цукерок вивели галузь на новий рівень. Від автоматизованих систем змішування до передових методів формування, ці інновації внесли революцію в процес виробництва цукерок, підвищивши ефективність, якість і різноманіття продукції. З інтеграцією передових технологій охолодження, вдосконалених рішень для упаковки та впровадження інтелектуального виробництва виробники цукерок отримали нові інструменти для творення вражаючих ласощів, які завойовують смак споживачів у всьому світі. З урахуванням неперервного розвитку кондитерської промисловості, можемо очікувати ще більше новаторських рішень, які розширять горизонти творчості та високої якості виробництва цукерок та різноманітності асортименту.

Протягом багатьох років промисловість виробництва цукерок пережила значні технологічні досягнення. Автоматизація та інновації зіграли ключову роль у підвищенні ефективності та якості. Деякі помітні досягнення включають: Автоматизацію у виробництві, контроль якості, розвиток смаку та текстури, Індивідуалізацію та персоналізацію, інновації в упаковці, Енергоефективність, 3D-друк.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамова А.С., Марич М.Г., Попова Л.В. Кредитне забезпечення інноваційного розвитку економіки банківськими установами в Україні // Проблеми і перспективи економіки і управління. 2019. № 2 (18). С. 181-189.
2. Бабовал В. О. Управління асортиментною політикою підприємства, на прикладі ПрАТ “Тернопільський молокозавод” : кваліфікаційна робота бакалавра за спеціальністю 073 "Менеджмент" / В. О. Бабовал. - Тернопіль: ТНТУ, 2022. - 51 с.
3. Багорка М.О., Кадирус І.Г. Упровадження маркетингової концепції управління в практичну діяльність підприємств. Держава та регіони . 2021. №1 (118). С.42-47. URL: <https://bit.ly/3QlszGW>
4. Біловодська О.А. / Управління маркетинговими каналами промислових підприємств на інноваційних засадах: монографія // К. : Центр навчальної літератури. – 2018.– № 10. – С. 243.
5. Бугайчук В., Грабчук І., Аляб’єва В. (2022). Стратегія інноваційного розвитку підприємства. Економіка та суспільство, (44). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-84> (дата звернення 21.11.2023).
6. Васильченко Л. С. / Особливості розвитку маркетингового комунікаційного середовища підприємства в умовах нової парадигми ведення бізнесу. // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Одеса. – 2020. – № 41. – С. 46–49
7. Величко А. В. Асортиментна політика торгівельного підприємства : thesis. 2019. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/12848>
8. Волосова, Т. А., Черненко, О. В. (2020). Сегментування ринку функціональних харчових продуктів. Актуальні проблеми економіки та управління, (14).
9. Герасимова Л. М., Асмарян А. С. (2022) Асортимент товарів: сучасні проблеми управління. URL: http://www.rusnauka.com/23_WP_2011/Economics/10_91123.doc.htm.
10. Глущенко Ю. Є. Шумкова О. В. Особливості маркетингового управління асортиментом. Науковий вісник Ужгородського національного

університету. – 2019. № 24. Ч. 1. С. 96–100.

11. Гончар Л. А., Холодова О. Ю. (2023) Управління асортиментом і якістю товарів як підсистема торговельного підприємства. URL: <http://www.ukr.vipreshebnik.ru/torgovl...va.html>.

12. Грабчук, І., Самсонюк, В., & Твардовська, І. (2023). Управління інноваціями у підприємстві. Економіка та суспільство, (56). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-145>

13. Діденко Є.О. Управління асортиментною політикою підприємства [Електронний ресурс] / Є.О. Діденко, Д.С. Савельєв // Ефективна економіка. – 2015. – № 3. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3910>.

14. Єфімова Є.О. Актуальність асортиментної політики у сучасному управлінні підприємством роздрібною торгівлі / Є.О. Єфімова // Міжнародний електронний науковий журнал «Траєкторії науки».–2017.– № 7 (12) .– С. 4.7–4.16.

15. Кашперська А.І. Ринок роздрібною торгівлі України: стан і тенденції розвитку [Електронний ресурс] 2021. № 4. С. 120–127. Режим доступу : <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-4-120-127>.

16. Кириченко С. О., Половинка К. І. Принципи формування асортиментної політики. Агросвіт. №1. 2021. С. 90-94.

17. Коркач, Г., Крузір, Г. (2017). Розробка інноваційних технологій помадних цукерок із синбіотиками. *Технологічний аудит і резерви виробництва*, 1 (3(33)), 50–55. <https://doi.org/10.15587/2312-8372.2017.93806>

18. Крижко О. В. / Особливості стимулювання збуту на підприємстві залежно від суб'єктів стимулювання // Економіка. Менеджмент. Бізнес. –2020. – № 1(31). –С. 141–148.

19. Кубишина Н. С. Управління асортиментною політикою підприємства. Економічний вісник НТУУ “Київський політехнічний інститут”. № 16. 2019. С. 288-300.

20. Кудь Л. В. Методичні підходи щодо визначення функцій амортизації. Механізм регулювання економіки. 2015. № 3. С. 220-225.

21. Мисилюк В.С. Співвідношення концепцій «підприємництво»,

«інтрапренерство» та «корпоративне підприємництво». Причорноморські економічні студії. 2020. Вип. 54. С. 119–125.

22. Основні засоби : положення (стандарт) бухгалтерського обліку 7, затверджене наказом Міністерства фінансів України від 27. 04.2000 р. № 92.

23. Ощипок, І. М. (2021). Оптимізація асортиментної програми виготовлення продукції харчових підприємств із наявної сировини. *Підприємництво і торгівля*, (28), 66-72. <https://doi.org/10.36477/2522-1256-2021-28-10>

24. Податковий кодекс України від 11.10.2011 р. №2755-17 [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://rada.gov.ua/>(дата звернення: 23.11.2021).

25. Подрез-Ряполова І.В. Регіональний інноваційний потенціал: шляхи стимулювання та перспективи розвитку. Регіональні інноваційні ініціативи: завдання та шляхи вирішення : зб. наук. пр. за матеріалами круглого столу, 5 квітня 2019 р. Харків : НДІ ПЗІР НАПрН України, 2019. С. 92–96. URL: https://ndipzir.org.ua/wp-content/uploads/2019/05.04.19/05_04_2019-92-96.pdf (дата звернення: 23.11.2021).

26. Принципи формування асортиментної політики 2021. URL: <http://www.agrosvit.info/?op=1&z=3372&i=9>

27. Про бухгалтерський облік і фінансову звітність в Україні: Закон України від 16.07.99р. № 996-XIV // Головні нормативні документи для бухгалтера: практичне керівництво «Бібліотека баланс». 2016. № 2. С. 4 – 10.

28. Савіцький, А., Павлова, М., & Атаманчук, І. (2022). Аналіз і оціна системи управління виробництвом та асортиментом продукції ТОВ «Ферозіт» в сучасних умовах. *Управління змінами та інновації*, (4), 48-55. <https://doi.org/10.32782/СМІ/2022-4-9>

29. Сенишин О. С., Кривешко О. В. Маркетинг : навч. посібник. Львів : Львівський національний університет імені Івана Франка. 2020. 347 с.

30. Стратегія розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 10 липня 2019 р. № 526-р. Урядовий портал. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-shvalennya-strategiyi-rozvitku-sferiinnovacijnoyi-diyalnosti-na-period-do-2030-roku>

31. Управління асортиментом товарів [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://torgsoft.ua/ua/articles/gid-po-torgsoft/assortiment-tovarov/>.
32. Формування асортиментної політики. (2023) URL: <http://ebib.pp.ua/formirovanie-assortimenta-upravlenie-9947.html>
33. Формування системи внутрішньої торгівлі України: теорія, практика, інновації : колективна монографія / за ред. В. В. Лісіци, В. І. Місюкевич, О. М. Михайленко. Полтава : ПУЕТ, 2020. – 232 с
34. Хамініч С. Ю., Сокол П. М., Чубакова А. А. Формування асортиментної політики суб'єкта господарювання в сучасних умовах. Економіка та управління підприємствами. Вип. 53. 2020. С. 129-134.
35. Чигрин О. Ю., Пімоненко Т. В., Люльов О. В. Маркетинг зелених інвестицій: механізм колоборації між основними стейкхолдерами. Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія «Економічні науки». 2018. № 36. С. 214–220.
36. Чигрин О., Люльов О., Пімоненко Т., Косторнова С. Зелена конкурентоспроможність бізнес-сектору України в рамках глобальних тенденцій. Галицький економічний вісник. 2020. Т. 63. № 2. С. 223–230.
37. Якість економічного зростання / В. Томас, М. Дайламі, А. Дарешвар та ін.; наук. ред., пер. з англ. О. Кілієвич. Київ : Вид-во Соломії Павличко «Основи», 2022. 350 с
38. Chygryn O., Artyukhova N., Vasylyna T. Cleaner production as a driver of green competitiveness. Вісник Сумського державного університету. Серія «Економіка». 2020. № 2. С. 152–162
39. Chygryn O., Lyulyova L., Saenko M. The main determinants of green competitiveness. Вісник Тернопільського національного економічного університету. 2020. Вип. 2 (96). С. 185–193.
40. Worldwide Retail and Ecommerce Sales: eMarketer's Estimates for 2016–2021 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.emarketer.com/Report/Worldwide-Retail-Ecommerce-Sales-eMarketers-Estimates20162021/2020>

Додатки

Додаток А

Загальні підходи до розуміння сутності асортиментної структури

Автор	Визначення	Джерело
З точки зору загального маркетингового розуміння		
А. Барішев	Це політика, яка спрямована на формування оптимального товарного портфелю в умовах реальних ринків.	8
І. Герчикова	Це політика, що припускає розв'язок проблеми вибору номенклатури виробленої продукції і її оптимізацію.	9
Л. Міщенко	Це система поглядів на розвиток асортименту і адекватна система заходів для її реалізації в сфері виробництва, обміну й споживання.	9
Г. Багієв	Це важлива складова товарної політики, яка визначає оптимальний набір товарних груп, підгруп, видів, марок, а також встановлює оптимальне співвідношення між моделями та їх модифікаціями.	1
С. Захаров	Це стратегічне формування товарного асортименту підприємства, а також управління та підтримка існуючих товарних груп.	8
З точки зору загального управлінського розуміння		
Ш. Опельбаум	Це система поглядів і комплекс заходів щодо управління товарним асортиментом.	9
О. Книшова	Це певний набір дій або заздалегідь обміркованих методів і принципів діяльності, завдяки якому забезпечується наступність і цілеспрямованість дій із формування й управління асортиментами товарів.	4
А. Ковальов	Це певний набір правил і принципів, якими керується підприємство при формуванні асортименту своєї продукції.	9
В. Зотов	Це процес формування оптимальної структури асортименту підприємств різних форм власності та галузевої організації.	9
Б. Берман, Дж. Еванс, А. Баєв	Це політика, суть якої полягає у визначенні номенклатури виготовляємих і реалізуємих товарів, продукції з урахуванням власних можливостей, можливостей постачальників і партнерів, потреб ринку, ступеня ризику, сезонності попиту, кон'юнктури та динаміки цін тощо.	8

Додаток Б

Окупність витрат фондів АТ «Житомирські ласощі», %

Показник	2020 р	2021 р	2022 р.	2022 р. до 2020р.	
				+ / –	%
Рентабельність активів майна	1,10	0,83	0,76	-0,07	-8,43
Рентабельність залученого капіталу	3,08	3,02	4,15	1,13	37,42
Рентабельність оборотних активів	4,08	6,20	8,20	2,3	16,23
Рентабельність власного капіталу	3,08	3,09	5,16	1,6	17,6
Рентабельність реалізованої продукції	1,05	1,06	1,19	0,18	11,8
Рентабельність операційної діяльності	1,06	1,02	1,09	0,02	10,9
Рентабельність звичайної діяльності	1,14	0,49	0,58	0,08	16,96
Чиста рентабельність продажу продукції	21,27	18,63	14,17	-3,92	-21,04
Коефіцієнт покриття виробничих витрат	2,0	2,1	2,5	2,1	20,05
Рентабельність підприємства	7,2	7,9	8,3	7,14	36,02

Додаток Б 1

Діагностика фінансової стійкості АТ «Житомирські ласощі»

Показник	Нормативне значення	2020 р	2021 р	2022 р.	2022 р до 2020 р	2022 р. до нормативного значення
Коефіцієнт автономії	> 0,5	0,14	0,29	0,38	0,15	0,09
Коефіцієнт маневреності робочого капіталу	за планом	2,26	1,06	0,81	-1,2	-0,25
Коефіцієнт фінансової стабільності	> 1,0	4,56	4,88	3,56	-2,1	-0,32
Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу	< 0,5	0,80	0,61	0,47	-0,19	-0,14
Коефіцієнт забезпечення власними коштами	> 0,1	5,99	2,41	1,64	-3,58	-0,77
Коефіцієнт фінансової залежності	< 2,0	0,21	0,41	0,54	+0,20	+0,13
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	> 0,5	6,99	2,41	2,64	-4,58	+0,23

Додаток Б 2

Оцінка вартості бізнесу за методом EVA

Показник	2020р.	2021р.	2022р	2022 р. до 2020р.	
				+/-	%
Вихідні дані:					
Фінансові витрати, тис. грн	201411,0	199571,0	252106,0	50695	125,2
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн	12620,0	740,0	5967,0	-6653	47,3
Власний капітал, тис. грн	159526,0	1545412,0	122435,0	-37091,0	76,7
Довгострокові зобов'язання, тис. грн	0	0	0	0	0
Розрахунок значення показників:					
Прибуток до вирахування відсотків і податків (ЕВІТ), тис. грн	12620,0	740,0	5967,0	-6653	47,3
Чистий операційний прибуток (NOPAT), тис. грн	-27572,0	-15978,0	7514,0	35086	-27572,0
Величина інвестованого капіталу (ІС), тис. грн	20,0	20,0	20,0	20,0	20,2
Середньозважена вартість капіталу (WACC), %	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
Економічна додана вартість (EVA), тис. грн	11931,7	18035,9	18793,8	2,2	21,3

Додаток Б 3

Оцінка сильних, слабких сторін і конкурентних переваг

АТ «Житомирські ласощі»

Показник	Рівень		
	високий	середній	низький
Ступінь досягнення цілей		+	
Оптимальність організаційної структури	+		
Рівень комунікаційних зв'язків у підприємстві	+		
Стиль управління		+	
Рівень прибутку		+	
Частка ринку			+
Система контролю якості товару		+	
Ширина асортименту			+
Гнучкість цінової політики		+	
Ефективність договірної політики			+
Система організації збуту		+	
Рівень сервісу		+	
Система стимулювання покупців		+	
Ступінь маркетингової активності			+
Дослідження і розробки (НДДКР)			+
Стан матеріально-технічної бази		+	
Кваліфікаційний склад кадрів	+		
Ступінь вмотивованості кадрів		+	
Інвестиційна привабливість підприємства			+
Корпоративна культура		+	
Рейтингова оцінка підприємства		+	

Додаток Б 4

Перелік можливостей і загроз макросередовища для АТ «Житомирські ласощі»

Фактори макросередовища	Прояв впливу фактору	Можливі варіанти дій підприємства
Можливості (фактори сприятливого впливу)		
Стан бюджету	«не проявляється»	Інвестування
Науково-технічні	«проявляється»	Дослідження і розробки
Стан природних ресурсів	«проявляється»	Обмеженість використання природних ресурсів
Природні умови	«проявляється»	Зменшення викиду шкідливих відходів
Загрози (фактори несприятливого впливу)		
Темп інфляції	«проявляється»	Відома фірма якій довіряють
Рівень податкових ставок	«проявляється»	Розширення асортименту послуг та продукції
Рівень доходів населення	«проявляється»	Зниження ціни
Чисельність населення	«проявляється»	Залучення нових клієнтів

