

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту та маркетингу

Кваліфікаційна робота на правах рукопису

РОМАНУХА Сергій Григорович

УДК: 658.628:330.341.1

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Управління товарним асортиментом як драйвер інноваційного розвитку
АТ «Житомирські ласощі»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Подається на здобуття освітнього ступеня «Бакалавр»

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

Сергій РОМАНУХА
(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи:
ЗАБУРАННА Леся Валентинівна
Доктор економічних наук, професор

АНОТАЦІЯ

Романуха С.Г. Управління товарним асортиментом як драйвер інноваційного розвитку АТ «Житомирські ласощі». – Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «Бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Поліський національний університет Міністерства освіти і науки України, 2025.

У кваліфікаційній роботі досліджено сутність та значення товарного асортименту у діяльності підприємства, а також зв'язок асортиментної політики з його інноваційним розвитком. Проведено оцінку ефективності управління товарним асортиментом у досліджуваному підприємстві. Обґрунтовано напрями оптимізації асортиментної політики з урахуванням інноваційних трендів та здійснено розрахунок зміни економічних результатів діяльності підприємства на перспективу.

Ключові слова: асортимент продукції; асортиментна політика; інноваційна стратегія; інноваційні тренди; конкурентоспроможність.

SUMMARY

Romanukha S.G. Product assortment management as a driver innovative development of LLC «Zhytomyr lasoschi». – Manuscript.

Qualification work for obtaining the Bachelor's degree in the specialty 073 «Management». – Polissia National University of the Ministry of Education and Science of Ukraine, 2025.

The qualification work investigated the essence and significance of the product range in the activities of the enterprise, as well as the relationship between the product range policy and the innovative development of the enterprise. The effectiveness of product range management in the enterprise under study was assessed. The proposed directions for optimizing the product range policy, taking into account innovative trends, were substantiated and changes in the economic results of the enterprise's activities for the future were calculated.

Keywords: product range; product range policy; innovation strategy; innovation trends; competitiveness.

ЗМІСТ

ВСТУП		4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНИМ АСОРТИМЕНТОМ В УМОВАХ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ		6
1.1. Сутність та значення товарного асортименту у діяльності підприємства		6
1.2. Взаємозв'язок асортиментної політики та інноваційного розвитку підприємства.....		9
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ ТОВАРНИМ АСОРТИМЕНТОМ АТ «ЖИТОМИРСЬКІ ЛАСОЦІ».....		12
2.1. Організаційно-управлінська характеристика підприємства.....		12
2.2. Оцінка ефективності управління товарним асортиментом		15
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТОМ ЯК ІНСТРУМЕНТ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ АТ «ЖИТОМИРСЬКІ ЛАСОЦІ».....		21
3.1. Напрями оптимізації асортиментної політики з урахуванням інноваційних трендів		21
3.2. Прогноз ефективності запропонованих заходів у розвитку підприємства.....		25
ВИСНОВКИ		28
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....		30
ДОДАТКИ.....		33

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах трансформації економіки та зростання конкуренції управління товарним асортиментом набуває стратегічного значення для забезпечення стійкого розвитку підприємств. Управління товарним асортиментом має особливу вагу для підприємств харчової промисловості, зокрема кондитерської галузі, де споживчі переваги швидко змінюються, а інновації стають ключовим інструментом утримання позицій на ринку. Товарний асортимент є не лише індикатором ефективності господарської діяльності, але й важелем формування конкурентоспроможності та реалізації інноваційної стратегії. У зв'язку з цим актуальним є дослідження інноваційно-орієнтованих підходів до управління асортиментною політикою, зокрема на прикладі АТ «Житомирські ласощі» – одного з провідних українських виробників кондитерської продукції.

Аналіз останніх досліджень. Питання управління асортиментом розглядалися в роботах таких науковців, як О. Ареф'єва, І. Балабанова, Т. Мазаракі, Л. Шершньова, В. Лагутіна, які акцентують увагу на стратегічних підходах до формування товарної політики. У дослідженнях С. Ковалю, О. Черевко, Н. Мартиненко висвітлено роль інновацій у розвитку підприємств та їхній вплив на асортиментну стратегію. Водночас, незважаючи на наявність вагомих теоретичних напрацювань, питання інтеграції управління асортиментом у контексті інноваційного розвитку окремих підприємств залишається недостатньо дослідженим, що зумовлює потребу в подальшому аналізі та обґрунтування пропозицій вирішення даної проблематики.

Мета та завдання дослідження. Метою роботи є теоретичне обґрунтування та практичне дослідження управління товарним асортиментом як чинника інноваційного розвитку підприємства на прикладі АТ «Житомирські ласощі».

Для досягнення мети визначено такі завдання:

- розкрити теоретичні основи управління товарним асортиментом та його роль у системі стратегічного розвитку підприємства;

- дослідити взаємозв'язок між асортиментною політикою та інноваційною активністю підприємства;
- провести загальну характеристику діяльності АТ «Житомирські ласощі» та проаналізувати його ринкові позиції;
- оцінити поточний стан управління товарним асортиментом у підприємстві та виявити основні проблеми;
- обґрунтувати напрями вдосконалення асортиментної політики з урахуванням інноваційного підходу;
- розрахувати прогнозовані результати впровадження запропонованих заходів та оцінити їх економічну ефективність.

Об'єкт і предмет дослідження. *Об'єктом дослідження є процес формування, оновлення та оптимізації товарного асортименту як інструменту інноваційного розвитку АТ «Житомирські ласощі». Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та прикладних розробок управління товарним асортиментом як чинника інноваційного розвитку підприємства на прикладі АТ «Житомирські ласощі».*

Методи дослідження. У роботі застосовувалися загальнонаукові та спеціальні методи: аналіз і синтез при виборі інформації та написанні теоретичного розділу; порівняння, статистичний метод, метод експертних оцінок, SWOT-аналіз – підготовка другого розділу кваліфікаційної роботи: аналізі асортиментної політики, проблемний моментів господарської діяльності та оцінці ризиків інноваційного розвитку підприємства; графічні методи візуалізації результатів, а також елементи економіко-математичного моделювання (оптимізації) – у перспективному розділі для обґрунтування запропонованих напрямів покращення асортиментної політики інноваційними методами.

Інформаційна база дослідження. Інформаційну базу дослідження становили наукові праці вітчизняних і зарубіжних дослідників, аналітичні звіти, внутрішня статистична та фінансова звітність АТ «Житомирські ласощі»,

нормативно-правові акти України, а також дані з офіційних сайтів підприємства та державних органів статистики.

Практичне значення отриманих результатів. Практичне значення роботи полягає в розробці конкретних рекомендацій щодо вдосконалення управління товарним асортиментом на підприємстві в контексті інноваційного розвитку. Запропоновані підходи можуть бути використані керівництвом АТ «Житомирські ласощі» для оптимізації асортиментної політики, підвищення ефективності виробництва та зміцнення конкурентних позицій на ринку.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи.

Основні положення кваліфікаційної роботи висвітлено у наукових працях автора:

1. Романуха С.Г. Управління товарним асортиментом продукції на підприємстві. *Менеджмент сталого розвитку організацій: стратегії, інновації, цифрові рішення*: збірник матеріалів науково-практичної конференції (м. Житомир, 30 квітня 2025 року). Житомир: Вид-во «Поліський національний університет», 2025. С. 202–207.

2. Романуха С.Г. Бугайчук В.В. Сучасні методи формування асортименту продукції на підприємстві. *Наукові читання – 2025*: зб. наукових праць працівників, докторантів, аспірантів та молодих вчених ННІ менеджменту, бізнесу і права Поліського національного університету. Житомир: Поліський національний університет, 2025. С. 30-33.

Обсяг і структура кваліфікаційної роботи. Робота викладена на 30 сторінках комп'ютерного тексту (основний зміст – 26 сторінок). Структурно робота включає вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел (40 найменування), 8 рисунків та 11 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНИМ АСОРТИМЕНТОМ В УМОВАХ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ

1.1. Сутність та значення товарного асортименту у діяльності підприємства

У сучасних умовах ринкової економіки товарний асортимент є одним із ключових елементів діяльності підприємства, безпосередньо впливаючи як на його ринкову стабільність, так і на стратегічний розвиток. Правильно сформований асортимент є індикатором ефективного управління, який відображає гнучкість підприємства, його здатність адаптуватися до змін попиту, технологій та конкурентного середовища.

Термін «товарний асортимент» визначається як сукупність усіх товарів, які підприємство виробляє або реалізує, згрупованих за певними характеристиками, такими як функціональне призначення, споживчі властивості, ціновий сегмент, цільовий ринок тощо. На думку американського вченого Філіпа Котлера, асортимент є не просто набором товарів, а системою, яка потребує постійного аналізу та оновлення відповідно до потреб споживача і тенденцій ринку [39,40]. Такий підхід підкреслює стратегічну сутність товарного асортименту як чинника конкурентоспроможності.

Українські дослідники також акцентують увагу на багатовимірному характері управління асортиментом. Зокрема, В. Липчук розглядає асортимент не лише як економічну категорію, але і як інструмент стратегічного позиціонування підприємства на ринку, здатний формувати сталу клієнтську базу та впливати на фінансові результати діяльності [21]. Подібну позицію висловлює й О. Гудзик, яка зазначає, що формування товарного асортименту повинно ґрунтуватися на аналітичному підході з урахуванням життєвого циклу продукції, маржинальності, рівня конкуренції та технологічних інновацій [8-14].

Однією з найважливіших характеристик товарного асортименту є його глибина, широта та гармонійність. Широкий асортимент дозволяє підприємству задовольнити більшу кількість сегментів споживачів, тоді як глибокий асортимент - запропонувати варіативність в межах однієї товарної категорії. Гармонійність же визначає ступінь узгодженості товарних позицій між собою, що є важливим чинником уніфікації витрат та підвищення операційної ефективності [5-8]. Ці характеристики, за умови їх оптимального поєднання, здатні не лише забезпечити конкурентні переваги, але й сприяти сталому розвитку підприємства.

Формування товарного асортименту підприємства має низку специфічних особливостей, що зумовлюють складність і багаторівневність цього процесу. Насамперед, асортимент не є статичною величиною: він динамічно змінюється під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів, що вимагає від менеджменту постійного моніторингу ринкової ситуації та гнучкості у прийнятті рішень. Крім того, товарний асортимент відображає стратегічну орієнтацію підприємства, його інноваційний потенціал, рівень маркетингової адаптивності та глибину взаємодії зі споживачами [28].

Основні складові товарного асортименту та їх характеристики узагальнено на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Складові товарного асортименту та їх характеристики

Джерело: власні дослідження.

Кожна з характеристик відіграє роль у формуванні ефективної товарної політики та має бути адаптована до ресурсних можливостей підприємства. Відтак, широта асортименту визначає кількість товарних ліній та забезпечує охоплення різних сегментів споживачів; глибина асортименту дозволяє задовольнити індивідуальні потреби в межах кожної лінії, підвищуючи рівень персоналізації пропозиції; насиченість (повнота) характеризує загальну кількість товарних позицій, що впливає на гнучкість вибору для клієнта; гармонійність сприяє внутрішній узгодженості асортименту, знижуючи виробничі та логістичні витрати.

На формування та динаміку асортименту впливають численні чинники, які поділяють на внутрішні та зовнішні. Їх складові сформовано на рис. 1.2.

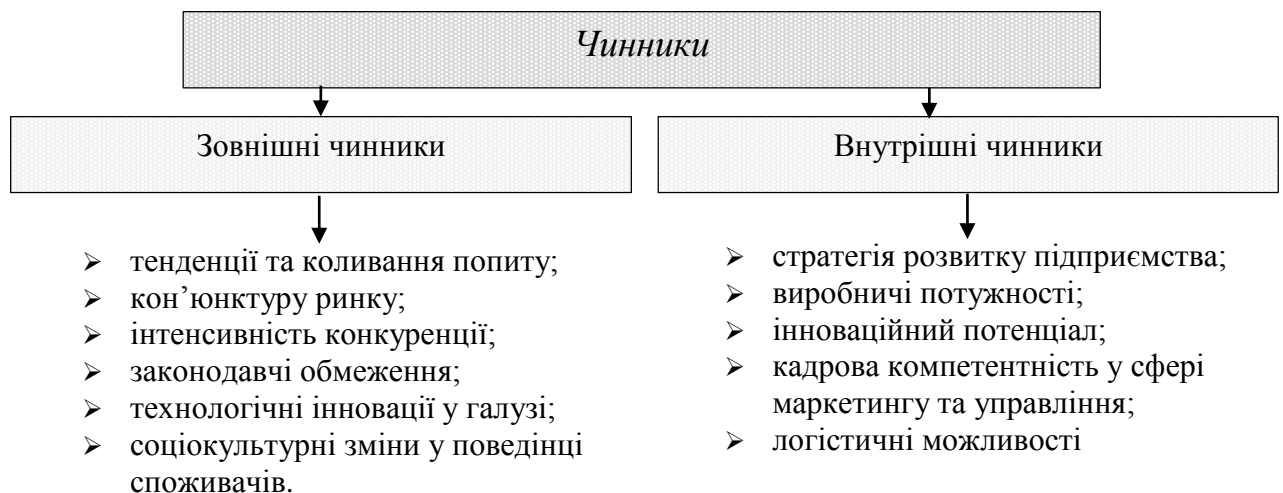


Рис. 1.2. Чинники формування асортименту

Джерело: власні дослідження.

Відтак, внутрішні чинники (стратегія, ресурси, інноваційність, компетентність персоналу) визначають потенціал підприємства до зміни та розширення асортименту. Зовнішні чинники (попит, конкуренція, технології, законодавство, соціальні тенденції) формують середовище, у якому підприємство повинно адаптувати свою товарну пропозицію. Оптимальне управління асортиментом потребує системного обліку всіх чинників і гнучкої реакції на ринкові сигнали.

З практичної точки зору, ефективне управління товарним асортиментом дає змогу підприємству адаптуватися до змін у попиті, здійснювати

диференціацію товарів, уникати надмірної залежності від окремих товарних позицій, а також оптимізувати логістичні та маркетингові процеси. Як зазначають Дж. Бейнс і Р. Філіпс, правильне позиціонування асортименту сприяє не лише зростанню продажів, але й формуванню позитивного іміджу бренду та підвищенню лояльності споживачів [35-40].

Таким чином, товарний асортимент є не просто складовою продукційної діяльності підприємства, а комплексною системою, що поєднує в собі елементи маркетингу, стратегічного планування, виробничої політики та управління інноваціями. Його грамотне формування та управління мають вирішальне значення для збереження конкурентоспроможності та забезпечення довгострокової ефективності підприємницької діяльності. Відтак, системне дослідження та адаптація товарного асортименту до умов динамічного ринку є важливим завданням сучасного менеджменту.

1.2. Взаємозв'язок асортиментної політики та інноваційного розвитку підприємства

У сучасних умовах глобалізації економіки, підприємства змушені адаптуватися до швидких темпів технологічних змін, зростаючої мінливості споживчого попиту та жорсткої конкуренції. У даному контексті особливої ваги набуває інтеграція інноваційної діяльності в процес формування та реалізації асортиментної політики. Взаємозв'язок між цими двома складовими є не лише логічним, а й стратегічно необхідним, оскільки інновації стають рушієм оновлення асортименту, а ефективна асортиментна політика платформою для комерціалізації інновацій.

Асортиментна політика, згідно з визначенням української дослідниці О. Гудзик, – це система управлінських рішень щодо формування структури, оновлення та оптимізації товарного портфеля підприємства відповідно до змін ринкової ситуації та стратегічних орієнтирів [8]. У свою чергу, інноваційний розвиток передбачає цілеспрямоване впровадження нових або удосконалених продуктів, технологій, процесів чи бізнес-моделей задля підвищення

ефективності та конкурентоспроможності підприємства [37]. Таким чином, асортиментна політика й інноваційна діяльність взаємодіють у площині створення нової цінності для споживача.

На думку П. Дойла, одного з провідних дослідників у сфері стратегічного маркетингу, підприємство повинно не лише задовольняти існуючий попит, а й проактивно формувати його за допомогою інноваційних товарів, що зумовлює необхідність постійного оновлення асортименту [36]. Саме тому інновації розглядаються як основа динамізації асортименту – шлях до його глибшої диференціації, персоналізації та позиціонування в нових ринкових нішах.

Українські науковці, зокрема В. Онищенко, підкреслюють, що ефективна асортиментна політика на основі інновацій забезпечує підприємству стабільне зростання доданої вартості, підвищує маржинальність продукції та зменшує залежність від сезонності або застарілих товарів [25]. Крім того, інноваційні розробки дозволяють здійснювати оперативне реагування на зміни зовнішнього середовища – через запуск нових товарних ліній, модифікацію характеристик продуктів або зміну каналів збуту.

Водночас варто наголосити, що інновації можуть впливати не лише на продуктову складову асортименту, а й на процеси його просування, дистрибуції та післяпродажного обслуговування. Так, застосування цифрових технологій, штучного інтелекту чи елементів сервісного дизайну дає змогу трансформувати асортиментну політику у комплексну систему управління споживчим досвідом.

АТ «Житомирські ласощі» є знаковим прикладом українського підприємства, яке активно реалізує інноваційно орієнтовану асортиментну політику. За понад 70-річну історію компанія пройшла трансформацію від регіонального виробника до експортоорієнтованої корпорації з сучасним підходом до продуктового портфеля. Її стратегія оновлення асортименту чітко корелює з принципами інноваційного розвитку.

Однією з ключових особливостей асортиментної політики підприємства є поєднання класичних технологій з інноваційними рішеннями. Компанія продовжує випускати традиційні види цукерок, карамелі, печива та вафель, але

одночасно впроваджує нові продукти, орієнтовані на сучасного споживача. Наприклад, за останні роки в асортименті з'явилися функціональні снеки, солодощі без цукру, веганські та безглютенові позиції – що є відповіддю на світові харчові тренди. Це засвідчує активну взаємодію маркетингової політики підприємства з інноваційними споживчими запитами.

З точки зору структури асортименту, АТ «Житомирські ласощі» демонструє розширення не лише в глибину, а й у ширину. Традиційні лінійки отримують нові смаки та формати, водночас створюються цілком нові серії продукції- з наприклад, «Petit», «Grand Sweet», «Bon Time», що орієнтовані на різні сегменти ринку. Це дозволяє підприємству формувати гнучкий портфель, адаптований до як внутрішнього, так і зовнішнього (експортного) споживача.

Інноваційний підхід реалізується також у сфері технологій виробництва та упаковки. Підприємство активно інвестує в оновлення обладнання, автоматизацію виробничих процесів та впровадження сучасних стандартів безпеки та якості (наприклад, HACCP, ISO 22000). Завдяки цьому асортимент не лише урізноманітнюється, а й відповідає вимогам міжнародного ринку, зокрема ЄС та Азії, куди компанія активно експортує продукцію.

Варто відзначити, що інновації в комунікації та брендуванні також стали частиною асортиментної політики. Наприклад, редизайн упаковки з елементами української айдентики та використання QR-кодів для інтерактивного залучення споживача – це кроки, що зміцнюють зв'язок між товаром і споживчими цінностями.

Таким чином, досвід АТ «Житомирські ласощі» свідчить про те, що ефективна асортиментна політика є не лише результатом ринкового аналізу, а й інструментом реалізації інноваційної стратегії підприємства. Взаємодія цих елементів забезпечує компанії сталий розвиток, розширення ринкових позицій і підвищення конкурентоспроможності в умовах динамічного середовища.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ ТОВАРНИМ АСОРТИМЕНТОМ АТ «ЖИТОМИРСЬКІ ЛАСОЦІ»

2.1. Організаційно-управлінська характеристика підприємства

У сучасних умовах високої конкуренції на ринку продуктів харчування ефективна організаційно-управлінська структура підприємства є критично важливою передумовою його стабільного розвитку. АТ «Житомирські ласоці» - одне з найстаріших та найвідоміших кондитерських підприємств України, що пройшло шлях від традиційного виробництва до сучасної гнучкої корпоративної моделі, орієнтованої на інновації, експорт та динамічну адаптацію до ринкових змін.

Організаційна структура підприємства є багаторівневою, з чітким розподілом функціональних обов'язків. До керівного складу входить наглядова рада, правління, а також керівники структурних підрозділів: виробничого, комерційного, маркетингового, логістичного та фінансового. Така модель дозволяє реалізовувати принципи вертикальної інтеграції управління, поєднуючи централізоване стратегічне планування з оперативною автономією окремих департаментів (Додаток А).

Особливу роль у сучасному функціонуванні підприємства відіграє система корпоративного управління, побудована згідно з вимогами прозорості, підзвітності та інтересів акціонерів. Публічний характер товариства, доступ до інформації про власників акцій та публічні фінансові звіти забезпечують високий рівень довіри з боку інвесторів і партнерів. Управління здійснюється відповідно до принципів ESG (Environmental, Social, Governance), що підтверджує орієнтацію компанії на сталий розвиток і соціальну відповідальність.

АТ «Житомирські ласоці» також демонструє гнучкість в організаційному управлінні, впроваджуючи цифрові інструменти, автоматизовані виробничі системи та елементи LEAN-менеджменту. Це дозволяє зменшити витрати, скоротити виробничі цикли та забезпечити високу якість продукції. Водночас

зростає значення маркетингового управління, яке зосереджується на брендингу, експортних стратегіях та розширенні частки на зовнішніх ринках.

Відтак, організаційна структура і менеджмент підприємства сприяли підвищенню продуктивності праці у 2024 р. на 220,4 тис. грн та зростанню середньомісячної оплати праці на 3834 грн (Додаток Б).

Проведене дослідження складу і структури асортименту продукції свідчить, що карамельки фруктової та льодяники становлять найбільший відсоток у структурі асортименту продукції АТ «Житомирські ласощі» – 21,0%, за ними слідує цукерки глазуровані з показником 20,1% та різні види печива з часткою 13,5% (Додаток В).

Вартість АТ «Житомирські ласощі» за методом накопичених активів за 2024 рік становить 671259 тис. грн, що на 548786 тис. грн більше ніж за 2002 рік, або на 448,1%. Підприємство нарощує виробничу потужність для того, щоб збільшувати обсяги виробництва кондитерських виробів (Додаток Г).

У додатку Д. наведено аналіз виробництва продукції та її збут, відповідно якого видно, що обсяги виробництва продукції за 2024 рік зросли на 142557 тис. т, що позитивно впливає на зростання фондів віддачі – 0,02 грн., валовий прибуток – на 24458 тис. грн та рентабельність виробництва – на 3,2 %.

У АТ «Житомирські ласощі», за 2022-2024 рр. спостерігається зменшення чисельності працівників на 55 особи (або на 7,9%) та підвищення продуктивності праці на 220,4 тис. грн (або на 37,7%) та водночас, вартість кадрового потенціалу підприємства зросла на 393979,5 тис. грн (або на 219,9 %) (Додаток Г).

Проведене дослідження підтверджує, що організаційно-управлінські заходи, реалізовані на АТ «Житомирські ласощі», забезпечили позитивну динаміку ключових економічних показників підприємства у 2024 році. Зокрема, спостерігається суттєве підвищення продуктивності праці на фоні оптимізації чисельності персоналу, що свідчить про ефективне використання трудових ресурсів і розвиток кадрового потенціалу.

Аналіз товарного асортименту виявив концентрацію виробництва навколо високорентабельних продуктів – фруктових карамельок, глазурованих цукерок

та печива, які забезпечують стабільний попит завдяки якості та доступній ціні. Одночасно відбулося зростання обсягів виробництва та збуту продукції, що позитивно вплинуло на збільшення валового прибутку та рівень рентабельності.

Крім того, суттєве зростання вартості підприємства за методом накопичених активів свідчить про довгострокову капіталізацію та нарощування виробничого потенціалу. Це демонструє стратегічну орієнтацію підприємства на інвестиційний розвиток, зміцнення конкурентних позицій і адаптацію до сучасних умов ринку.

2.2. Оцінка ефективності управління товарним асортиментом та рівень інноваційної політики

У сучасних умовах високої конкуренції та динамічного розвитку споживчих ринків управління товарним асортиментом набуває стратегічного значення для підприємств, що прагнуть забезпечити сталий розвиток і зберегти конкурентні переваги. Одним із прикладів ефективної реалізації асортиментної політики у поєднанні з інноваційним підходом є діяльність акціонерного товариства «Житомирські ласощі» – одного з лідерів українського кондитерського ринку.

Ефективність управління товарним асортиментом визначається здатністю підприємства оперативно реагувати на зміну ринкових потреб, оптимізувати номенклатуру продукції, підвищувати її привабливість для різних цільових сегментів та формувати додану вартість. У випадку АТ «Житомирські ласощі» спостерігається системне впровадження принципів категорійного менеджменту, що дозволяє аналізувати життєвий цикл продукції, її маржинальність, сезонність та вплив на загальну рентабельність підприємства.

Водночас, інноваційна політика підприємства інтегрована в її асортиментну стратегію. Це прослідковується у запуску лінійок функціональних солодошів, продукції без цукру, нових рецептур із натуральних інгредієнтів, а також у використанні сучасних цифрових інструментів для аналізу попиту. Показово, що за останні роки підприємство істотно збільшило частку

інноваційних товарів у загальному портфелі не лише розширюючи асортимент, а й оновлюючи його зміст відповідно до глобальних трендів.

Одним із ключових індикаторів ефективності асортиментної політики є стабільне зростання обсягів продажу, зниження частки нереалізованої продукції та зростання валового прибутку. За результатами внутрішньої аналітики компанії, впровадження інноваційних продуктів супроводжувалося підвищенням рівня рентабельності, а також позитивною динамікою споживчої лояльності. Інноваційна складова стала не лише засобом диференціації, а й каталізатором модернізації бізнес-моделі загалом. Позитивні аспекти інноваційної політики проілюстровано на рис. 2.1.

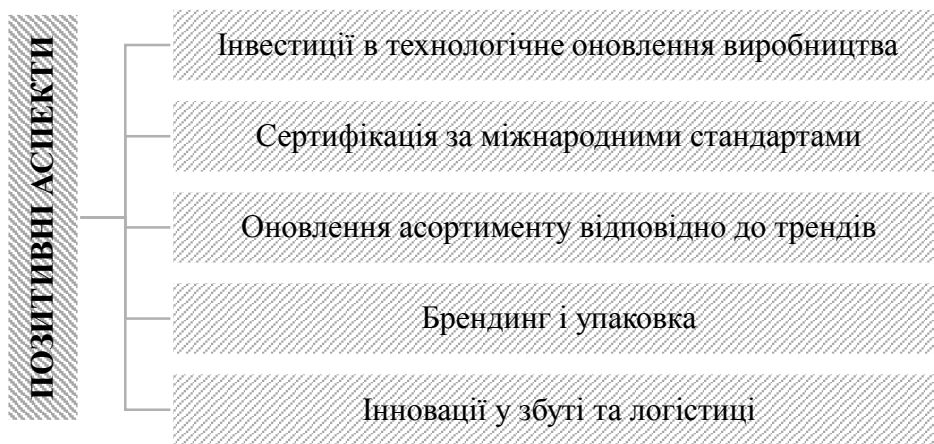


Рис. 2.1. Позитивні аспекти інноваційної політики АТ «Житомирські ласощі»

Джерело: власні дослідження.

АТ «Житомирські ласощі» активно впроваджує сучасні виробничі лінії. Прикладом є запуск нових автоматизованих ліній для виробництва серій BON BLISS, що дозволило підвищити ефективність, точність фасування та масштабування виробництва. «Житомирські ласощі» сертифіковані за ISO 22000, FSSC 22000 та Halal, що підтверджує високі стандарти безпеки та якості продукції. Це дає змогу розширювати експортну географію й укладати угоди з глобальними торговими мережами.

В асортименті з'явилися солодощі з пониженим вмістом цукру, нові смакові комбінації, а також продукти для споживачів із спеціальними харчовими

потребами. Це свідчить про адаптацію до змін споживчого попиту через інноваційні рішення.

Використання сучасного дизайну упаковки з елементами айдентики, QR-кодами та екологічними матеріалами покращує сприйняття бренду та формує позитивний споживчий досвід. АТ активно розвиває дистрибуційні канали та використовує цифрові рішення у логістиці, що дозволяє ефективно управляти запасами й скорочувати логістичні витрати.

Попри успішну реалізацію багатьох напрямів, важливо зазначити і виклики, з якими стикається підприємство. До таких ризиків можна віднести надмірне ускладнення асортименту, потреба у постійних інвестиціях у дослідження та розробки, високі вимоги до маркетингової підтримки інноваційних товарів. Проте завдяки гнучкому управлінню та впровадженню сучасних ІТ-рішень АТ «Житомирські ласощі» демонструє здатність ефективно відповідати на ці виклики. Основні проблемні моменти та виклики сформовано на рис.2.2.



Рис.2.2. Проблемні моменти та виклики АТ «Житомирські ласощі»

Джерело: власні дослідження.

У АТ «Житомирські ласощі» інновації реалізуються вибірково, в основному в окремих продуктових лініях, тоді як частина асортименту (особливо з бюджетного сегменту) залишається без істотного оновлення. На офіційному сайті підприємства та у відкритих звітах не завжди систематично публікується інформація про обсяг інвестицій в НДДКР (науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи) або кількість упроваджених інновацій за рік. Відомостей про партнерство з вишами, інкубаторами чи R&D-центрами -

недостатньо. Це обмежує потенціал стратегічних інновацій (наприклад, біопакування, Smart-food технології).

У 2023 р. спостерігалось тимчасове скорочення виробництва в другому півріччі, що може бути сигналом про переорієнтацію ресурсів на стабілізацію, а не розвиток інновацій.

АТ «Житомирські ласощі» має сильні позиції на внутрішньому ринку завдяки впізнаваному бренду, широкому асортименту та ефективному виробництву. Разом з тим, компанія повинна усунути слабкі сторони, зокрема: активізувати маркетинг, розширити присутність за кордоном і працювати над кадровим резервом. Найперспективнішим напрямом є розширення експорту, особливо на ринки ЄС та арабських країн, а також розвиток інноваційної продукції – наприклад, безцукрових солодощів. Загрози на макрорівні, такі як інфляція, геополітика та конкуренція з боку міжнародних брендів, потребують постійного моніторингу та гнучкої фінансової стратегії. Наочно SWOT-аналіз представлено на рис. 2.3.

<p style="text-align: center;">Сильні сторони:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Сучасне обладнання та автоматизовані виробничі лінії - Міжнародна сертифікація якості (ISO 22000, FSSC 22000) - Гнучка асортиментна політика, орієнтація на нові смаки - Експорт у понад 30 країн 	<p style="text-align: center;">Слабкі сторони:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Відсутність системної звітності щодо інновацій - Обмежена взаємодія з науковими установами - Нерівномірність оновлення асортименту - Залежність від окремих ринкових сегментів
<p style="text-align: center;">Можливості:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Зростання попиту на здорові/функціональні продукти - Партнерство з вишами, інноваційними центрами - Впровадження Smart-packaging та еко-технологій - Залучення грантів для розвитку НДДКР 	<p style="text-align: center;">Загрози:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Воєнний ризик і макроекономічна нестабільність - Зростання цін на сировину та енергію - Конкуренція з міжнародними брендами - Витік кадрів і зниження кваліфікації

Рис.2.3. SWOT-аналіз інноваційної політики АТ «Житомирські Ласощі»

Джерело: власні дослідження.

SWOT-аналіз показує, що АТ «Житомирські ласощі» має потенціал зростання, якщо активно використає можливості ринку та збалансує зовнішні ризики.

У сучасних умовах підвищеної конкуренції та нестабільності ринкового середовища особливої актуальності набуває необхідність раціонального управління продуктовим портфелем підприємства. Для прийняття ефективних стратегічних рішень важливо не лише контролювати поточні показники реалізації, але й визначати перспективи розвитку окремих товарних груп.

АТ «Житомирські ласощі» як один із провідних вітчизняних виробників кондитерської продукції має широкий асортимент, який охоплює як традиційні солодощі, так і інноваційні розробки. У зв'язку з цим доцільним є застосування матриці БКГ (Boston Consulting Group) — інструменту стратегічного аналізу, що дозволяє класифікувати продукцію за рівнем прибутковості, темпами зростання ринку та відносною часткою компанії. Матриця БКГ представлена на рис. 2.4, а розрахункові дані для її побудови у додатках Е, Є.

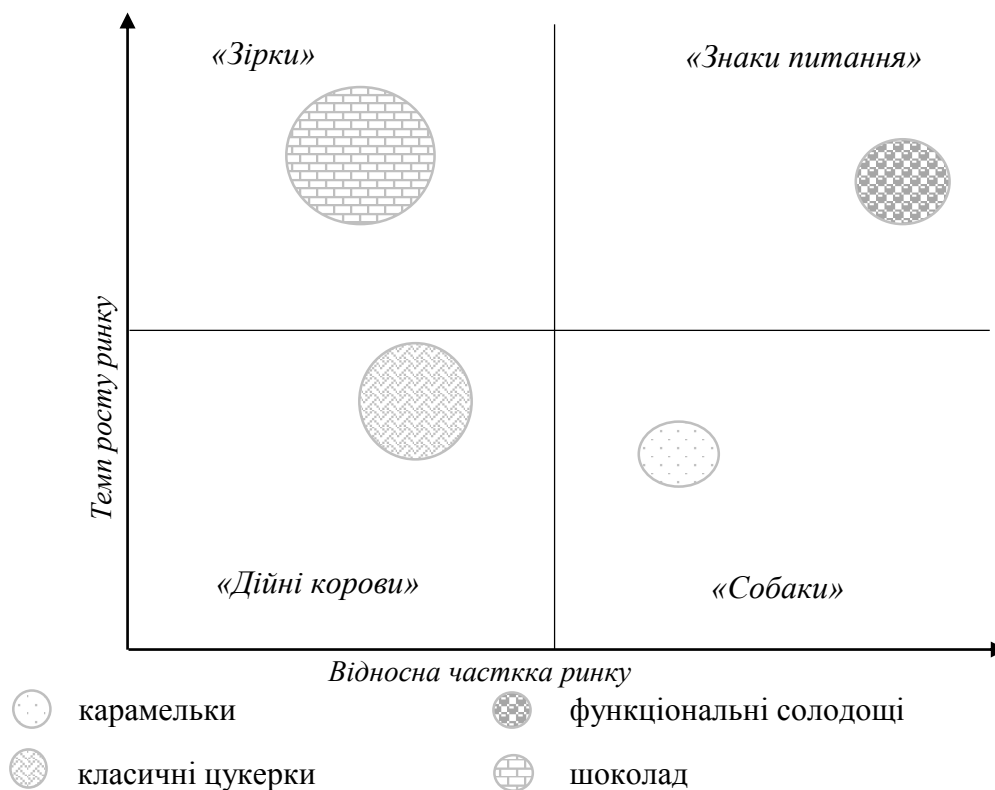


Рис. 2.4. Матриця БКГ АТ «Житомирські ласощі»

Джерело: власні дослідження.

АТ «Житомирські ласощі» має добре збалансований продуктовий портфель: Шоколадна продукція преміум-сегменту займають нішу «Зірки»; класичні цукерки виступають як стабільні «дійні корови», забезпечуючи основний прибуток компанії; експортні напрямки та функціональні солодощі мають високі темпи зростання, проте потребують інвестицій для збільшення частки ринку «знаки питання» з потенціалом стати «зірками», а от карамельна продукція втрачає актуальність і має низьку частку тому знаходиться у розділі «собаки», які доцільно скоротити або замінити.

Аналіз за допомогою матриці БКГ засвідчив, що АТ «Житомирські ласощі» має сильні позиції у традиційних продуктах, що забезпечують основний прибуток. Водночас компанія має потенціал для зростання завдяки новим напрямкам (інноваційні продукти, експорт). Для забезпечення сталого розвитку необхідно: зміцнювати позиції в сегментах зростання, підтримувати прибуткові продукти, виводити з виробництва нерентабельні або застарілі лінійки. Такий підхід сприятиме стратегічній гнучкості, покращенню фінансових результатів та зростанню конкурентоспроможності компанії.

Відтак, проведена оцінка діяльності АТ «Житомирські ласощі» у сфері управління товарним асортиментом та реалізації інноваційної політики свідчить про високу ефективність обраної стратегії. АТ підтверджує, що інновації в асортименті - це не лише елемент іміджу, а реальний інструмент економічного зростання, конкурентоспроможності та довгострокового розвитку на внутрішньому і зовнішньому ринках.

Інноваційна політика АТ «Житомирські ласощі» загалом оцінюється як помірно активна, із високим рівнем операційних інновацій, але обмеженою системністю в стратегічних напрямках. Підприємство демонструє значні досягнення у сфері модернізації виробництва, сертифікації, адаптації асортименту до споживчих трендів. Водночас для посилення інноваційного потенціалу доцільно: сформувати відкриту R&D-стратегію; активізувати співпрацю з науковими інституціями; розширити інновації на всі сегменти продуктового портфеля.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТОМ ЯК ІНСТРУМЕНТ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ АТ «ЖИТОМИРСЬКІ ЛАСОЦІ»

3.1. Напрями оптимізації асортиментної політики з урахуванням інноваційних трендів

В умовах динамічних змін ринку та загострення конкуренції асортиментна політика підприємства має бути не лише орієнтованою на задоволення наявного попиту, але й адаптованою до інноваційних трендів, які формують майбутні споживчі очікування. Для АТ «Житомирські ласоці» оптимізація асортиментної політики повинна базуватися на інтеграції сучасних технологій, змінах у поведінці споживачів та зростанні попиту на екологічну, функціональну й персоналізовану продукцію.

Одним із ключових напрямів оптимізації є розширення лінійки інноваційної продукції. Йдеться, насамперед, про впровадження кондитерських виробів з підвищеною поживною цінністю, без додавання цукру, глютену або синтетичних компонентів. Це дозволить охопити сегменти споживачів з особливими дієтичними потребами, які дедалі активніше впливають на структуру попиту.

Другий важливий напрям – цифровізація процесу формування асортименту. Використання сучасних аналітичних інструментів на основі великих даних (Big Data), CRM-систем і алгоритмів прогнозування попиту дозволяє більш точно реагувати на зміни споживчих вподобань. Це сприяє зменшенню частки неефективних позицій в асортименті, підвищує обіговість запасів і знижує логістичні витрати.

Наступним вектором є впровадження принципів сталого розвитку та екологічної відповідальності у виробництво та упаковку продукції. Враховуючи глобальну тенденцію до зменшення негативного впливу на довкілля, компанія може вдосконалити упаковку, запровадивши біорозкладні або багаторазові

матеріали, а також акцентувати увагу на «зеленому» позиціонуванні асортименту.

Крім того, доцільним є розвиток гнучких підходів до оновлення асортименту з використанням сезонних, тематичних або колабораційних продуктів. Це дозволяє швидко реагувати на події, свята або культурні тренди, забезпечуючи додаткову зацікавленість споживача та підтримку іміджу бренду як сучасного й відкритого до змін.

Варто також відзначити перспективність використання концепції масової кастомізації, яка передбачає індивідуалізацію продукції відповідно до запитів конкретного клієнта (наприклад, через онлайн-конструктори наборів цукерок). Такий підхід поєднує у собі масштабність виробництва і гнучкість обслуговування, відкриваючи нові можливості для взаємодії зі споживачами.

Загалом, оптимізація асортиментної політики АТ «Житомирські ласощі» у світлі інноваційних трендів повинна поєднувати стратегічне бачення розвитку підприємства із застосуванням інструментів гнучкого управління, цифрових технологій та екологічного підходу. Така інтеграція дозволить підприємству не лише підвищити ефективність власної діяльності, а й забезпечити довгострокову конкурентоспроможність на внутрішньому та зовнішньому ринках. Основні складові оптимізації асортиментної політики представлено на рис. 3.1.

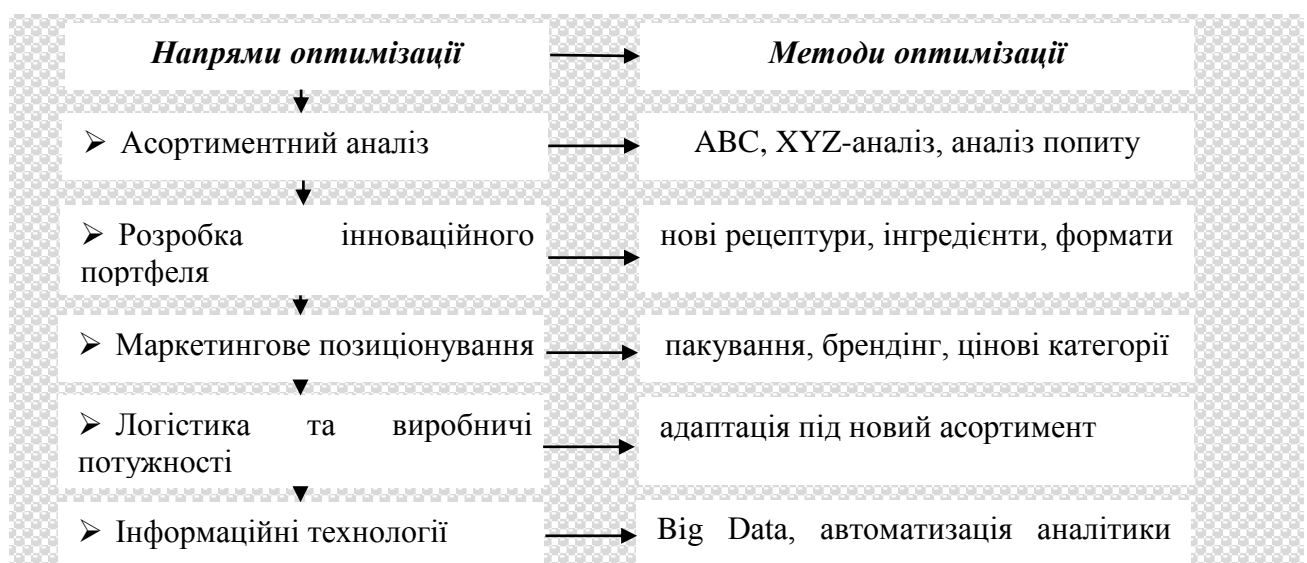


Рис. 3.1. Складові оптимізації асортиментної політики АТ «Житомирські ласощі»

Джерело: власні дослідження.

Алгоритм оптимізації асортиментної політики АТ «Житомирські ласощі» представлено у додатку Ж. Запропонований алгоритм оптимізації асортиментної політики АТ «Житомирські ласощі» є економічно доцільним, стратегічно обґрунтованим та ефективним з точки зору забезпечення довгострокового розвитку підприємства. Його реалізація дозволяє комплексно підійти до оновлення та структуризації асортименту з урахуванням змін ринкового середовища, споживчих переваг, інноваційних тенденцій та внутрішніх ресурсних можливостей компанії.

Алгоритм забезпечує поетапне впровадження заходів - від аналізу наявного асортименту та виявлення слабких позицій до запуску нових продуктів і цифрової підтримки управлінських рішень. Особлива увага приділяється інноваційній складовій, що дозволяє не лише оновити продуктову лінійку, але й посилити конкурентні переваги компанії на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Результати економічного моделювання та оцінка ключових показників (зростання частки прибуткових товарів, скорочення частки малоефективних позицій, підвищення рентабельності) підтверджують, що впровадження цього алгоритму сприяє оптимізації структури доходів, зменшенню втрат від нереалізованої продукції та зростанню загальної ефективності комерційної діяльності.

Таким чином, запропонований алгоритм може бути рекомендований до практичного впровадження як гнучкий інструмент стратегічного управління асортиментом із високим ступенем адаптивності до умов ринку та інноваційної трансформації бізнесу. Позитивні сторони та можливі ризики оптимізації асортиментної політики узагальнено у додатку З.

Відтак, оптимізація асортиментної політики з урахуванням інновацій для АТ «Житомирські ласощі» є не лише інструментом підвищення ефективності, а й стратегічною умовою довготривалого розвитку. Успішне впровадження цього процесу вимагає поєднання глибокого ринкового аналізу, технологічної гнучкості та ефективного управління ризиками.

3.2. Прогноз ефективності запропонованих заходів у розвитку підприємства

У межах дослідження ефективності запропонованих заходів з оптимізації асортиментної політики АТ «Житомирські ласощі» доцільним є використання економіко-математичної моделі, що враховує вплив ключових виробничо-економічних чинників на кінцевий фінансовий результат - валовий прибуток. Така модель дозволяє кількісно оцінити результативність запроваджених змін і спрогнозувати очікуваний ефект від реалізації асортиментних рішень.

Цільова функція моделі представлена у вигляді зваженої лінійної комбінації факторних показників із урахуванням їх коефіцієнтів чутливості:

$$\text{Max } P = 1.2 * x_1 + 1.25 * x_2 + 1.1 * x_3 - 1.1 * x_4 - 1.05 * x_5 + 1.15 * x_6$$

де, P — валовий прибуток (тис. грн),

X_1 — потужність підприємства (тис. т),

X_2 — якість продукції (%),

X_3 — фондівіддача (грн),

X_4 — витрати на 1 грн продукції (грн),

X_5 — сума екологічних штрафів (тис. грн),

X_6 — рентабельність виробництва (%).

Модель побудована на основі параметрів виробничо-збутової діяльності підприємства, які мають прямий або опосередкований зв'язок з ефективністю управління товарним асортиментом.

У розробленій моделі оптимізації прибутковості підприємства асортиментна політика відіграє ключову роль, оскільки вона безпосередньо впливає на більшість використаних факторних показників. Зокрема, управління асортиментом формує зміст виробничої програми, визначає пріоритетні товарні лінійки, рівень інноваційності продукції, стандарти якості, а також логіку ресурсного забезпечення.

Запровадження інноваційної асортиментної стратегії сприяє посиленню фокусування на конкурентоспроможних товарних позиціях, що, в свою чергу, дозволяє підвищити ефективність використання виробничих потужностей, зменшити непродуктивні витрати та підвищити фондівіддачу. Водночас

оновлення асортименту відповідно до ринкових трендів та споживчих уподобань забезпечує зростання рівня якості продукції, що позитивно позначається на фінансовому результаті підприємства.

Таким чином, асортиментна політика виступає системоутворювальним елементом, який опосередковано впливає на фінансову модель через покращення як операційних, так і стратегічних параметрів діяльності. Вона є не лише інструментом тактичного управління виробництвом, але й засобом досягнення довгострокової інноваційної переваги на ринку.

Запропонована оптимізаційна модель дозволяє: порівнювати стан до та після впровадження заходів; визначати найвагоміші фактори, на які доцільно впливати для подальшого зростання прибутку; прогнозувати ефект від різних сценаріїв асортиментної політики, а також підтверджувати економічну доцільність обраного напрямку розвитку.

Прогноз здійснено з використанням економіко-математичної моделі, що базується на лінійній цільовій функції прибутку:

$$P = 1.2x_1 + 1.25x_2 + 1.1x_3 - 1.1x_4 + 1.05x_5 + 1.15x_6$$

де змінні x_1 - x_6 відповідають ключовим виробничо-економічним показникам, а коефіцієнти — їх чутливості до зміни прибутку. Це дозволяє відстежити, як саме кожен аспект (обсяг виробництва, якість, витрати тощо) впливає на фінансовий результат.

Прогноз побудовано за трьома сценаріями, які відображають різну швидкість реалізації інноваційної асортиментної стратегії: оптимістичний сценарій — передбачає активне впровадження нових продуктів, модернізацію, зростання якості та зниження витрат; базовий сценарій — помірно покращення ключових показників у межах історичної динаміки; песимістичний сценарій — мінімальні поліпшення або стагнація внаслідок низької реалізації інноваційної політики.

У кожному прогнозованому році відбувалося поетапне множення показників на відповідний річний приріст або зниження (наприклад, +3% до якості, -2% до витрат). Далі значення підставлялися в рівняння і обчислювався очікуваний прибуток.

Модель є адаптивною, дозволяє враховувати стратегічні рішення в управлінні асортиментом та прогнозувати їх економічний ефект у середньо- та довгостроковій перспективі. Також вона може використовуватись як інструмент планування та контролю у процесі реалізації маркетингової стратегії підприємства.

Проведені розрахунки прогнозованих результатів оптимізації товарного асортименту продукції АТ «Житомирські ласощі» представлено на рис. 3.4. та таблиці 3.1.

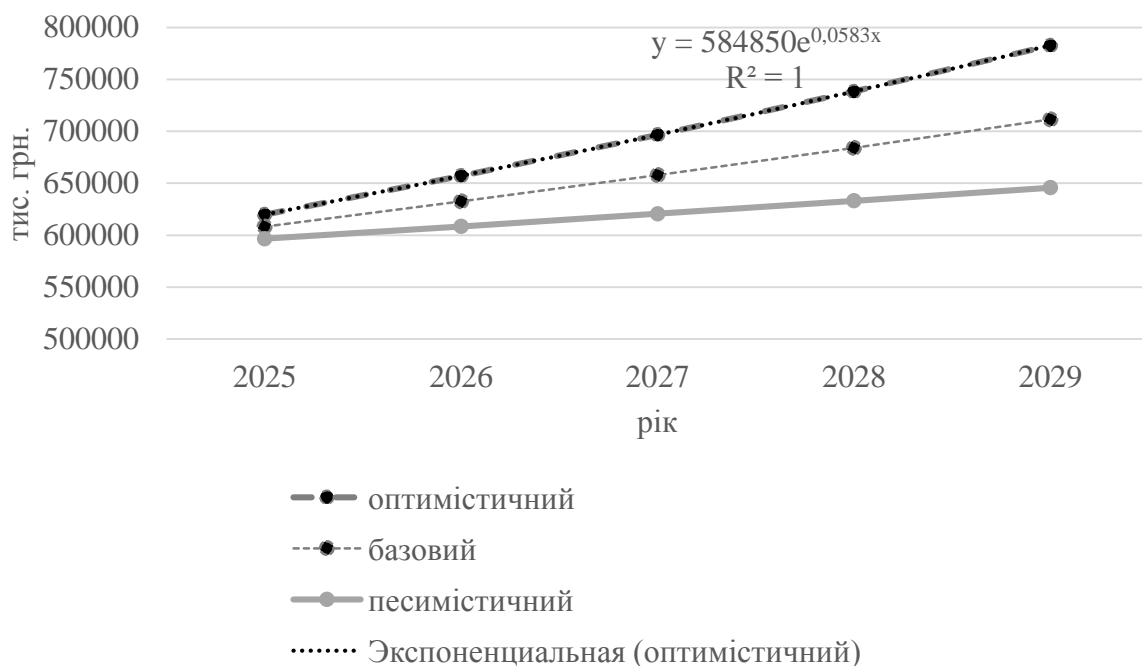


Рис. 3.2. Прогноз валового прибутку АТ «Житомирські Ласощі»

Джерело: власні дослідження.

За результатами прогнозу, у разі повноцінного впровадження запропонованої асортиментної стратегії (оптимістичний сценарій), валовий прибуток може зрости з 80174 тис. грн у 2024 році до понад 782 тис. грн у 2029 році. Навіть за песимістичним сценарієм зберігається стабільна позитивна динаміка, що підтверджує ефективність самих підходів до формування оновленої товарної політики.

Проведене прогнозування підтвердило, що раціональність асортиментної політики в межах інноваційної стратегії розвитку має значний потенціал підвищення економічної результативності діяльності АТ «Житомирські ласощі».

ВИСНОВКИ

1. Взаємозв'язок асортиментної політики та інноваційного розвитку підприємства полягає у взаємному посиленні – інновації стають джерелом оновлення асортименту, а грамотна асортиментна політика забезпечує ринкову реалізацію інновацій. Розгляд цих процесів у системному єднанні дає змогу підприємству не лише адаптуватися до змін, а й бути їх ініціатором, формуючи стійку конкурентну перевагу на ринку.

2. Організаційно-управлінська модель АТ «Житомирські ласощі» може слугувати прикладом ефективного поєднання класичної вертикалі управління з сучасними підходами до корпоративного розвитку. Така система дозволяє підприємству не лише зберігати позиції на національному ринку, але й активно просуватися на міжнародні ринки, адаптуючись до викликів глобалізованої економіки.

3. Оцінка управління асортиментом і реалізації інноваційної політики в АТ «Житомирські ласощі» засвідчує ефективність обраного стратегічного курсу, орієнтованого на підвищення конкурентоспроможності та сталий розвиток. Інновації розглядаються як ключовий економічний інструмент, хоча їх системність обмежена. Підприємство досягло значних результатів у виробничій модернізації та адаптації продукції до ринкових запитів. Для підсилення інноваційного потенціалу доцільно впровадити відкриту R&D-стратегію, поглибити співпрацю з наукою та розширити інноваційні практики на всі товарні сегменти.

4. Застосування оптимізаційної моделі у процесі оцінки ефективності запропонованих асортиментних заходів є обґрунтованим і дозволяє об'єктивно підтвердити їх позитивний вплив на фінансово-виробничі результати підприємства. Таким чином, модель може бути використана як інструмент стратегічного планування та підтримки управлінських рішень у сфері товарної політики підприємства.

5. Підтверджено економічну доцільність оптимізації асортиментної політики. Результати прогнозного моделювання свідчать про значний потенціал зростання валового прибутку підприємства в разі системного впровадження інновацій в асортиментну політику. Зокрема, за оптимістичним сценарієм прибуток може зрости майже в 1,3 раза протягом 5 років.

6. Ключові драйвери зростання - якість, рентабельність і виробнича потужність. Внесок таких показників, як якість продукції, рентабельність виробництва та ефективність використання потужностей, має позитивну та високу чутливість у моделі. Це підтверджує, що стратегічне фокусування на високоякісні інноваційні продукти має пріоритетне значення.

7. Зниження витрат та екологічних штрафів покращує загальний фінансовий результат. Негативний вплив витрат на 1 грн продукції та штрафів за порушення екологічних норм є значущим. Запропоновані заходи з ресурсоефективності та екологічного удосконалення також мають бути обов'язковими складовими стратегії.

8. Сценарний аналіз дозволяє врахувати ступінь реалізації інноваційної політики. Проведений аналіз у трьох сценаріях (оптимістичному, базовому та песимістичному) продемонстрував, що навіть за найконсервативнішого підходу зберігається тенденція до позитивного фінансового результату, що підвищує інвестиційну привабливість заходів.

9. Модель може використовуватись для стратегічного планування. Запропонована економіко-математична модель дозволяє не лише оцінити поточну ефективність, а й формувати прогнозні сценарії, зокрема в умовах нестабільного ринку. Це робить її інструментом управління на рівні топ-менеджменту.

10. Оптимізація асортименту – не лише засіб підвищення прибутку, а й механізм інноваційного розвитку. Запропоновані зміни в товарному портфелі поєднують економічну вигоду з конкурентною перевагою завдяки врахуванню нових споживчих трендів, підвищенню якості та екологічності, що формує нову траєкторію інноваційного розвитку підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бардаш М. С., Хоменко О. І. Асортиментна політика підприємства та шляхи її вдосконалення URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5288> (дата звернення: 25.05.2025).
2. Біляк Т. О. Розвиток сучасної асортиментної концепції торговельних підприємств. *Економіка, управління та адміністрування*. 2024. № 1(107). С. 10-16.
3. Булава М. Методичні підходи до оцінювання ефективності асортиментної політики сучасного підприємства. *Молодий вчений*. 2020. № 10(86). С. 209-214.
4. Бутко М. П. Управління товарною політикою підприємства. Київ : КНЕУ, 2020.
5. Ващенко О. В., Ткачук Г. Ю. Управління асортиментом продукції підприємства. Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка», 2021. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/01/120.pdf> (дата звернення: 25.05.2025).
6. Волохова І. В., Лук'янова О. М. Проблеми українського бізнесу та шляхи його відродження в умовах воєнного стану. *Матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні тенденції розвитку фінансових та інноваційно-інвестиційних процесів в Україні, 2023»* 2023. Режим доступу: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/fiip/fiip2023/paper/viewFile/17045/14194>.
7. Гудзик О. С. Управління асортиментною політикою підприємства в умовах інноваційного середовища. *Вісник ХНЕУ*. 2020. № 5.
8. Гудзик О. С. Формування асортиментної політики у системі стратегічного управління підприємством. *Економіка і прогнозування*. 2019. № 3.
9. Дикань О. В., Крихтіна Ю. О., Сторожилова У. Л. Сучасні тенденції розвитку S.M.A.R.T менеджменту. *XIII Міжнародна науково-практична конференція «Людина, суспільство, комунікативні технології»*. Харків : УкрДУЗТ, 2020. С. 18–19.

10. Діденко Є. О. Управління асортиментною політикою підприємства
URL:<http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3910>.
11. Добрянська В. В., Сіренко О. В. Управління товарним асортиментом продукції лісогосподарських підприємств. *Ефективна економіка*. 2020. № 1.
URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7590>.
12. Кайкова Т. Л. Економічний зміст поняття «асортиментна політика». *Концепт*. 2016. № 9. С. 168–173.
13. Кириченко С. О., Половинка К. І. Принципи формування асортиментної політики. *Агросвіт*. 2021. № 1–2. С. 90–94.
14. Костромін А. Основні аспекти управління товарним асортиментом бізнес-організації. *Молодий вчений*. 2021. № 1(89). С. 163–166.
15. Котлер Ф., Армстронг Г. Основи маркетингу. Київ : Діалектика, 2020. – 880 с.
16. Котлер Ф., Келлер К. Л. *Marketing Management. Pearson Education*, 2016.
17. Крамарчук С., Крисько Ж. Аспекти управління асортиментною політикою підприємства на сучасному етапі. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2022. Вип. 2(02). С. 191–195.
18. Кужель В., Радчук А. Формування стратегії управління товарним асортиментом комерційного підприємства. *Сучасні технології комерційної діяльності і логістики: зб. матеріалів II Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф.*, 3 листоп. 2022 р., м. Київ. Київ : КНЕУ, 2022. С. 38–40. URL: <https://ir.kneu.edu.ua:443/handle/2010/39277>.
19. Латишев К. О., Мороз О. В., Герасимчук В. В. Споживчі переваги як основа формування асортиментної лінійки борошняних кондитерських виробів. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. № 5. С. 102–106.
20. Липчук В. О. Маркетингова товарна політика підприємства. Львів : ЛНУ, 2018.
21. Лищенко М. О., Муштай В. А., Нечипоренко В. В., Шумкова О. В. Інноваційно-методичні та наукові основи з оцінювання товарного асортименту в

маркетинговому менеджменті підприємства. *Вісник ХНАУ ім. В. В. Докучаєва. Серія «Економічні науки»*. 2021. № 2, Т. 2. URL: https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/5148/1/statya_lishenko_mushtaj_nechiporenko_shumkova_innovac%C3%ACjno-metodichn%C3%AC_ta_naukov%C3%AC_osnovi_z_oc%C3%ACniuvannia_tovarnogo_asortimentu.pdf.

22. Лялюк А. М. Маркетингова товарна політика: конспект лекцій. Луцьк : Вид-во КП ІА «Волинь енергософт», 2022. 104 с.

23. Моторнюк У. І., Стельмах І. В. Проблеми та переваги впровадження категорійного управління на вітчизняних підприємствах. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2021. № 2(6). С. 82–90. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2021/nov/25511/nzmened-82-90.pdf>.

24. Онищенко В. А. Інноваційна діяльність підприємств: сучасні виклики та стратегічні орієнтири. *Економіка і держава*. 2019. № 4.

25. Петрикiва О. С. Товарний асортимент як об'єкт управління на підприємстві. *Modern Economics*. 2021. № 27. С. 128–132.

26. Ринок солодошiв: що робити Україні для розширення присутності у світі. *AgroPortal*. 2023. URL: <https://agroportal.ua/news/ukraina/rinok-solodoshchivshcho-robiti-ukrajini-dlya-rozshirennya-prisutnosti-u-sviti>.

27. Романуха С.Г. Управління товарним асортиментом продукції на підприємстві. *Менеджмент сталого розвитку організацій: стратегії, інновації, цифрові рішення: збірник матеріалів науково-практичної конференції (м. Житомир, 30 квітня 2025 року)*. Житомир: Вид-во «Поліський національний університет», 2025. С. 202–207.

28. Савчук А. І. Асортиментна політика як інструмент стратегічного маркетингу. *Вісник економіки*. 2021. № 4.

29. Тельнов А. С. Формування асортиментної політики підприємств торгівлі. *Сучасні тенденції розвитку фінансових та інноваційно-інвестиційних процесів в Україні: матеріали IV Міжнар. наук.-практ. конф.* Вінниця : ВНТУ, 2021. С. 583–585.

30. Україна посіла 13-е місце серед світових експортерів солодошів. *AgroTimes*. 2023. URL: <https://agrotimes.ua/agromarket/ukrayina-posila-13-e-misce-sered-svitovyh-eksporteriv-solodoshiv/>.

31. Хамініч С. Ю., Сокол П. М., Чубакова А. А. Формування асортиментної політики суб'єкта господарювання у сучасних умовах. *Причорноморські економічні студії. Економіка та управління підприємствами*. 2020. Вип. 53. С. 129–234.

32. Чорна Л. О., Швед В. В., Андрющенко М. П. Сутність товарного асортименту та його види. *Бізнес-навігатор*. 2024. Вип. 2(75). С. 203–207.

33. Шарко В., Гавенко М., Кривещенко В. Категорійний менеджмент як стратегічний підхід до управління товарним асортиментом. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2025. Т. 338, № 1. С. 17–25. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-338-2>.

34. Шевченко В. М., Тараненко І. В., Яременко С. С., Мусаєв Р. А. Аналіз асортиментної політики торгового підприємства та напрями її вдосконалення. *Європейський вектор економічного розвитку*. Дніпро: Університет імені Альфреда Нобеля, 2023. Вип. 1(34). С. 119–132.

35. Baines, P., Fill, C. (2014). *Marketing*. Oxford University Press.

36. Doyle, P. (2000). *Value-Based Marketing: Marketing Strategies for Corporate Growth and Shareholder Value*. - Wiley.

37. Drucker, P. (2014). *Innovation and Entrepreneurship*. Routledge.

38. Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management*. Pearson Education.

39. Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management*. Pearson Education.

40. Vidovic A. Categories of management in retail enterprises. *International Journal of Sales, Retailing and Marketing*. 2021. Vol. 10. No. 2. Pp. 54-59. URL: file:///C:/Users/Vitalii/Downloads/2021-ijstrm_vol10_No2-vidovic.pdf.

ДОДАТКИ



Рис. Організаційно-управлінська структура АТ «Житомирські Ласощі»

Організаційна структура і менеджмент

Показник	Коефіцієнт чутливості, k	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Ділові якості менеджерів, балів	1,2	1,2	1,26	1,31
Ефективність організаційної структури управління, балів	1,15	1,0	1,11	1,15
Вік персоналу, % до 45 р.	1,15	62	60	58
Рівень освіти, % з вищою освітою	1,05	11	11,3	11,5
Продуктивність праці, грн	1,2	585,1	684,5	805,5
Середньомісячна оплата праці, грн.	1,25	12362	15413	16196

Склад і структура асортименту продукції АТ «Житомирські ласощі»

Вид продукції	2022р.		2023р.		2024р.		2024 р у % до 2002 р
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис.грн	%	
Цукерки в художніх коробках	36542,3	9,0	41745,7	8,8	39118,1	7,6	107,0
Цукерки глазуровані та не глазуровані	73896,6	18,2	90607,2	19,1	103457,1	20,1	140,0
Цукерки збільшеної форми	37354,3	9,2	46489,5	9,8	51985,9	10,1	139,2
Карамель фруктова, льодяникова, з начинками	80393,0	19,8	95351,0	20,1	108089,5	21,0	134,5
Печиво цукрове, затяжне, крекер	66588,1	16,4	71931,8	15,1	69486,1	13,5	104,4
Вафлі жирові, фруктові, типу чіпсів	27203,7	6,7	23719,1	5,0	24706,2	4,8	90,8
Драже, мармелад, зефір, ірис	31670,0	7,8	39373,8	8,3	44265,2	8,6	139,8
Торти	20707,3	5,1	26091,1	5,5	29853,3	5,8	144,2
Продукція для хворих на цукровий діабет	31670,0	7,8	39373,8	8,3	43750,5	8,5	138,1
Разом	406025,0	100,0	474383,0	100,0	514712,0	100,0	-

Додаток Г

Вартість бізнесу АТ «Житомирські Ласощі» за методом накопичених активів

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. до 2022 р.	
				+/-	%
Статті активу					
Необоротні активи, тис. грн	126438	447179	368139	241701	291,2
Оборотні активи, тис. грн	453868	698283	817832	363964	180,2
Підсумок активу балансу, тис. грн	580306	1145462	1185971	605665	204,4
Статті пасиву					
Власний капітал, тис. грн	122436	516651	470390	347954	384,2
Довгострокова заборгованість, тис. грн.	3700	-	-	-	-
Короткострокова заборгованість, тис. грн.	-	-	-	-	-
Поточні зобов'язання, тис. грн.	457833	628811	514712	56879	112,4
Підсумок пасиву балансу, тис. грн	580306	1145462	1185971	605665	204,4
Вартість бізнесу, тис. грн	122473	516651	671259	548786	548,1

Додаток Д

Виробництво і збут продукції

Показник	Коефіцієнт чутливості, к	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Потужність підприємства, тис. т	1,2	344799	415122	487356
Якість продукції, %	1,25	1,18	1,21	1,26
Фондовіддача, грн.	1,1	0,49	0,55	0,51
Витрати на 1 грн. товарної продукції, грн.	1,1	0,62	0,99	0,59
Екологія виробництва (штрафи, тис. грн.)	1,05	1,0	1,03	1,05
Валовий прибуток, тис. грн.	1,15	55716	76988	80174
Рентабельність виробництва, %	1,15	15,9	19,4	19,1

Кадровий потенціал підприємства АТ «Житомирські Ласощі»

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. до 2022 р.	
				+/-	%
Середньорічна чисельність персоналу, осіб	694	693	639	-55	92,1
Обсяг виробленої продукції, тис. грн	406025	474383	514712	108687	126,8
Середньорічна вартість основних фондів, тис грн	128963	283909	404339	275376	313,6
Вироблено продукції на 1 середньорічного працівника, тис. грн/особу	585,1	684,5	805,5	220,4	137,7
Індекс зміни продуктивності праці одного працівника	1,76	1,16	1,24	-0,52	79,5
Фондоозброєність, тис. грн/особу	185,82	409,68	632,77	446,95	340,5
Індекс зміни фондоозброєності одного працівника	0,84	2,20	1,54	0,70	183,3
Оцінка вартості кадрового потенціалу, тис. грн	328477,7	126661,8	722457,2	393979,5	219,9

Вихідні дані матриці БКГ АТ «Житомирські Ласощі»

Продукт	Обсяг продажів, млн грн	Частка в продажах підприємства, %	Ріст ринку, %	Частка ринку компанії, %	Частка ринку лідера, %
Шоколад	200	40	12	20	25
Класичні цукерки	150	30	3	30	30
Функціональні солодоші	70	14	15	10	25
Карамель	30	6	1	8	20
Експорт	50	10	20	5	20

Дані матриці БКГ АТ «Житомирські Ласощі»

Продукт	Темп росту ринку	Відносна частка ринку	Частка в реалізації, %
Шоколад	12%	0.8	40%
Класичні цукерки	3%	1.0	30%
Функціональні солодощі	15%	0.4	14%
Карамель	1%	0.4	6%
Експорт	20%	0.25	10%

Додаток Ж



Рис. Алгоритм оптимізації асортиментної політики АТ «Житомирські ласощі»



Рис.. Можливості та ризики оптимізації асортиментної політики

АТ «Житомирські Ласощі»

Прогноз валового прибутку АТ «Житомирські Ласощі», тис. грн

Рік	Оптимістичний	Базовий	Песимістичний
2025	619939,96	608243,15	596546,32
2026	657135,76	632572,48	608477,03
2027	696563,29	657874,98	620646,35
2028	738356,45	684189,56	633059,05
2029	782657,17	711556,72	645720,01

Джерело: власні дослідження.

**НАУКОВІ ПРАЦІ, У ЯКИХ ВІДОБРАЖЕНО
РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ**