

ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Навчально-науковий інститут економіки,
управління, права та інформаційних технологій
Кафедра менеджменту ім. І.А. Маркіної

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти «Бакалавр»

на тему «Управління асортиментною політикою підприємства»

Виконала: здобувачка вищої освіти
за освітньою програмою
Менеджмент підприємства
спеціальності 073 Менеджмент
ступеня вищої освіти бакалавр
групи 2
денної форми здобуття освіти
Плюйко В.О.
Керівник: Потапюк І.П.
Рецензент: Дядик Т.В.

Полтава – 2026 року

ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Навчально-науковий інститут економіки,
управління, права та інформаційних технологій
Кафедра менеджменту ім. І.А. Маркіної

Освітньо-професійна програма Менеджмент підприємства
Спеціальність 073 Менеджмент
Рівень вищої освіти бакалаврський

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____
Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА
08 грудня 2025 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧКИ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Плюйко Валерії Олегівни

1. Тема роботи «Управління асортиментною політикою підприємства», керівник роботи кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту ім. І.А. Маркіної Потапюк Ірина Петрівна
Затверджено засіданням кафедри протокол № 18 від «08» грудня 2025 р.

2. Строк подання здобувачем вищої освіти роботи 01.06.2026 р.

3. Вихідні дані до роботи:

- звітність організації за 2023-2025 рр.
- інші інформаційні дані:
 - нормативно-довідкова література,
 - літературні джерела,
 - Інтернет-джерела,
 - власні спостереження автора

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

Розділ 1. Теоретичні аспекти управління асортиментною політикою підприємства

Розділ 2. Аналіз підприємства як системи управління

Розділ 3. Напрями вдосконалення управління асортиментною політикою підприємства

5. Перелік графічного матеріалу: схеми, рисунки, графіки, діаграми за темою та об'єктом дослідження.

6. Дата видачі завдання 08 грудня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів роботи	Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи	Примітка
1	Вибір і затвердження теми роботи	08.12.2025	
2	Складання та погодження розгорнутого плану та завдання на кваліфікаційну роботу	09.12.2025-12.12.2025	
3	Опрацювання джерел інформації	15.12.2025-19.01.2026	
4	Збір, вивчення і обробка інформації, необхідної для виконання роботи	22.12.2025-23.02.2026	
5	Виконання теоретичного розділу роботи	22.12.2025-16.02.2026	
6	Виконання дослідницько-аналітичного розділу роботи	17.02.2026-13.04.2026	
7	Виконання проектно-рекомендаційного розділу роботи	14.04.2026-08.05.2026	
8	Оформлення тексту роботи та перевірка на наявність текстових запозичень	11.05.2026-27.05.2026	
9	Попередній захист роботи на кафедрі	01.06.2026	
10	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень і пропозицій	02.06.2026-11.06.2026	
11	Нормоконтроль	12.06.2026	
12	Захист кваліфікаційної роботи	16.06.2026-19.06.2026	

Здобувач вищої освіти

Валерія ПЛЮЙКО

Керівник роботи

Ірина ПОТАПЮК

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТНОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	8
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПІДПРИЄМСТВА ЯК СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ	18
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	18
2.2. Аналіз управління асортиментною політикою підприємства.....	23
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТНОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	33
ВИСНОВКИ.....	43
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	45
ДОДАТКИ.....	49

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах розвитку ринкової економіки та посилення конкурентної боротьби важливим чинником забезпечення ефективної діяльності підприємств є формування та реалізація дієвої асортиментної політики. Зростання вимог споживачів, швидка зміна ринкових тенденцій, поява нових технологій та активізація інноваційних процесів зумовлюють необхідність постійного вдосконалення підходів до управління товарним асортиментом. Саме асортиментна політика визначає здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища, задовольняти потреби споживачів та забезпечувати стійкі конкурентні переваги.

Ефективне управління асортиментною політикою дозволяє підприємству оптимізувати структуру товарного портфеля, підвищити прибутковість діяльності, зміцнити ринкові позиції та забезпечити довгостроковий розвиток. У зв'язку з цим особливого значення набуває використання сучасних підходів до управління асортиментом, які ґрунтуються на поєднанні стратегічних, маркетингових та цифрових інструментів.

Теоретичні та практичні аспекти управління асортиментною політикою знайшли відображення у працях вітчизняних та зарубіжних учених, серед яких вагомий внесок у розвиток даної проблематики зробили Ф. Котлер, І. Ансофф, Ж.-Ж. Ламбен, А. Старостіна, С. Ілляшенко, Н. Куденко, Л. Балабанова, Т. Примаєв та інші науковці. Водночас динамічність ринкового середовища та активне впровадження цифрових технологій зумовлюють необхідність подальшого дослідження питань удосконалення управління асортиментною політикою підприємств.

Метою даної роботи є обґрунтування теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо управління асортиментною політикою підприємства. Це обумовило необхідність розв'язання наступних

завдань:

дослідити теоретичні аспекти управління асортиментною політикою підприємства;

здійснити організаційно-економічну характеристику підприємства;

проаналізувати управління асортиментною політикою підприємства;

запропонувати напрями удосконалення управління асортиментною політикою підприємства.

Об'єктом кваліфікаційної роботи є процес управління асортиментною політикою підприємства.

Предметом виступають теоретичні і практичні аспекти управління асортиментною політикою підприємства.

Інформаційною базою дослідження слугували основні положення вітчизняної та зарубіжної теорії менеджменту, висновки і ключові положення як зарубіжних, так і вітчизняних вчених, присвячені теорії та практиці маркетингового менеджменту підприємства, нормативно-правові акти, статистична та аналітична інформація. Статистичну базу досліджень склали дані звітності підприємства за 2023-2025 роки.

Елементи наукової новизни одержаних результатів дослідження полягають в комплексному дослідженні теоретико-методичних засад щодо управління асортиментною політикою підприємства. Це дало змогу обґрунтувати ряд теоретичних та практичних положень: дослідити теоретичні аспекти управління асортиментною політикою підприємства; здійснити організаційно-економічну характеристику підприємства; проаналізувати управління асортиментною політикою підприємства.

Практична значущість кваліфікаційної роботи полягає у розробці напрямів вдосконалення управління асортиментною політикою підприємства.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Представлена кваліфікаційна робота виконана в межах науково-дослідної роботи кафедри менеджменту ім. І.А. Маркіної «Науково-методологічні та

практичні підходи до управління розвитком підприємств агропродовольчої сфери в сучасних умовах»; державний реєстраційний номер 0125U003121.

Апробація результатів роботи. Основні положення і результати досліджень за темою кваліфікаційної роботи оприлюдненні у формі тез доповідей на: X Всеукраїнській науково-практичній інтернет-конференції «Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки» (м. Полтава, 13 листопада 2025 р.), X Міжнародній науково-практичній конференції «Менеджмент XXI століття : глобалізаційні виклики» (м. Полтава, 23 квітня 2026 р.) [2, 26]:

1. Пихтіна Н.В., Плюйко В.О. Стратегічні напрями розвитку управління асортиментною політикою підприємства. *Менеджмент XXI століття : глобалізаційні виклики* : матер. X Міжнар. наук.-практ. конфер., 23 квітня 2026 р. Полтава : ПДАУ, 2026. С. 452-453.

2. Бабич В.О., Плюйко В.О. Сутність товарної політики в системі маркетингового управління. *Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки* : матер. X Всеукр. наук.-практ. інтернет-конфер., 13 листопада 2025 р. Полтава : ПДАУ, 2025. С. 266-267.

Структура кваліфікаційної роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та додатків. Список використаних джерел становить 36 найменувань. Обсяг текстової частини складається з 48 сторінок та містить 12 таблиць, 13 рисунків та 4 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТНОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

В умовах динамічного розвитку ринкових відносин та посилення конкурентної боротьби особливого значення набуває ефективне управління діяльністю підприємства, одним із важливих напрямів якого виступає формування та реалізація асортиментної політики. Саме асортимент продукції значною мірою визначає здатність підприємства задовольняти потреби споживачів, адаптуватися до змін ринкового середовища та забезпечувати стабільне економічне зростання [1].

Сучасні умови господарювання характеризуються високим рівнем конкуренції, швидкою зміною споживчих уподобань, розвитком цифрових технологій та посиленням глобалізаційних процесів. У зв'язку з цим підприємства змушені приділяти особливу увагу питанням формування оптимальної структури товарного портфеля, що забезпечує досягнення стратегічних цілей та підвищення конкурентоспроможності [2].

Питання формування та управління асортиментною політикою досліджувалися у працях багатьох вітчизняних і зарубіжних учених. Значний внесок у розвиток теорії маркетингу та управління товарною політикою зробили Ф. Котлер, Ж.-Ж. Ламбен, І. Ансофф, А. Старостіна, Н. Куденко, Л. Балабанова, С. Ілляшенко, Т. Примака та інші науковці.

У науковій літературі існують різні підходи до трактування поняття «асортиментна політика». Так, Ф. Котлер розглядає асортиментну політику як сукупність управлінських рішень щодо формування товарного асортименту, його ширини, глибини, насиченості та гармонійності, які спрямовані на досягнення цілей підприємства та задоволення потреб споживачів [18].

На думку Ж.-Ж. Ламбена, асортиментна політика є складовою маркетингової політики підприємства, що визначає напрями створення та

розвитку товарного портфеля відповідно до ринкових умов [21].

Вітчизняні науковці також приділяють значну увагу дослідженню даної категорії. Зокрема, асортиментна політика являє собою систему заходів щодо формування, підтримання та оновлення асортименту продукції, спрямованих на забезпечення конкурентних переваг підприємства [7]. На думку іншої науковиці, ефективне управління асортиментом є одним із найважливіших чинників забезпечення прибутковості діяльності підприємства та зміцнення його ринкових позицій [8].

Л. В. Балабанова визначає асортиментну політику як комплекс управлінських рішень, пов'язаних із плануванням, формуванням та оптимізацією структури товарного портфеля з урахуванням потреб ринку та стратегічних цілей розвитку підприємства [4]. С. М. Ілляшенко розглядає асортиментну політику як інструмент адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища та засіб забезпечення довгострокового розвитку [13].

Узагальнення існуючих наукових підходів (табл. 1.1) дозволяє зробити висновок, що асортиментна політика підприємства являє собою систему взаємопов'язаних управлінських рішень щодо формування, підтримання, оновлення та оптимізації товарного асортименту, спрямованих на забезпечення найбільш повного задоволення потреб споживачів, підвищення конкурентоспроможності та досягнення стратегічних цілей підприємства.

Важливе місце в системі управління підприємством посідає асортиментна політика, яка забезпечує узгодження виробничих, маркетингових, збутових та фінансових рішень із потребами споживачів і стратегічними цілями розвитку підприємства. Її ефективне функціонування потребує тісної взаємодії з іншими функціональними підсистемами управління та врахування впливу факторів зовнішнього середовища [11]. Місце асортиментної політики в загальній системі управління підприємством наведено на рис. 1.1.

Таблиця 1.1

**Наукові підходи до трактування поняття
«асортиментна політика підприємства»**

Автор	Трактування поняття «асортиментна політика підприємства»
Ф. Котлер [18]	Асортиментна політика являє собою систему рішень щодо формування товарного асортименту, його ширини, глибини, насиченості та гармонійності з метою задоволення потреб споживачів і досягнення цілей підприємства.
Ж.-Ж. Ламбен [21]	Асортиментна політика є складовою маркетингової політики підприємства, що визначає напрями розвитку товарного портфеля відповідно до ринкових умов та вимог споживачів.
Л. В. Балабанова [4]	Асортиментна політика – це комплекс управлінських рішень, спрямованих на формування, підтримання та оптимізацію структури товарного портфеля підприємства.
Н. В. Куденко [19]	Асортиментна політика являє собою сукупність заходів щодо забезпечення відповідності товарного асортименту стратегічним цілям підприємства та потребам ринку.
С. М. Ілляшенко [22]	Асортиментна політика розглядається як інструмент адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища та забезпечення його довгострокового розвитку.
А. О. Старостіна [32]	Асортиментна політика є системою заходів, спрямованих на формування та оновлення асортименту продукції для створення конкурентних переваг підприємства.
А. Ф. Павленко, А. В. Войчак [23]	Асортиментна політика визначає напрями формування товарного портфеля та забезпечує збалансування інтересів підприємства й споживачів.
Т. О. Примак [27]	Асортиментна політика є складовою маркетингової діяльності підприємства та передбачає прийняття рішень щодо оновлення й оптимізації асортименту продукції.

Важливість асортиментної політики обумовлена тим, що вона забезпечує:

- задоволення потреб споживачів;
- підвищення конкурентоспроможності підприємства;
- зростання обсягів реалізації продукції;
- оптимізацію структури товарного портфеля;
- підвищення прибутковості діяльності;
- зниження ризиків господарської діяльності;
- зміцнення ринкових позицій підприємства;
- формування довгострокових конкурентних переваг [12].

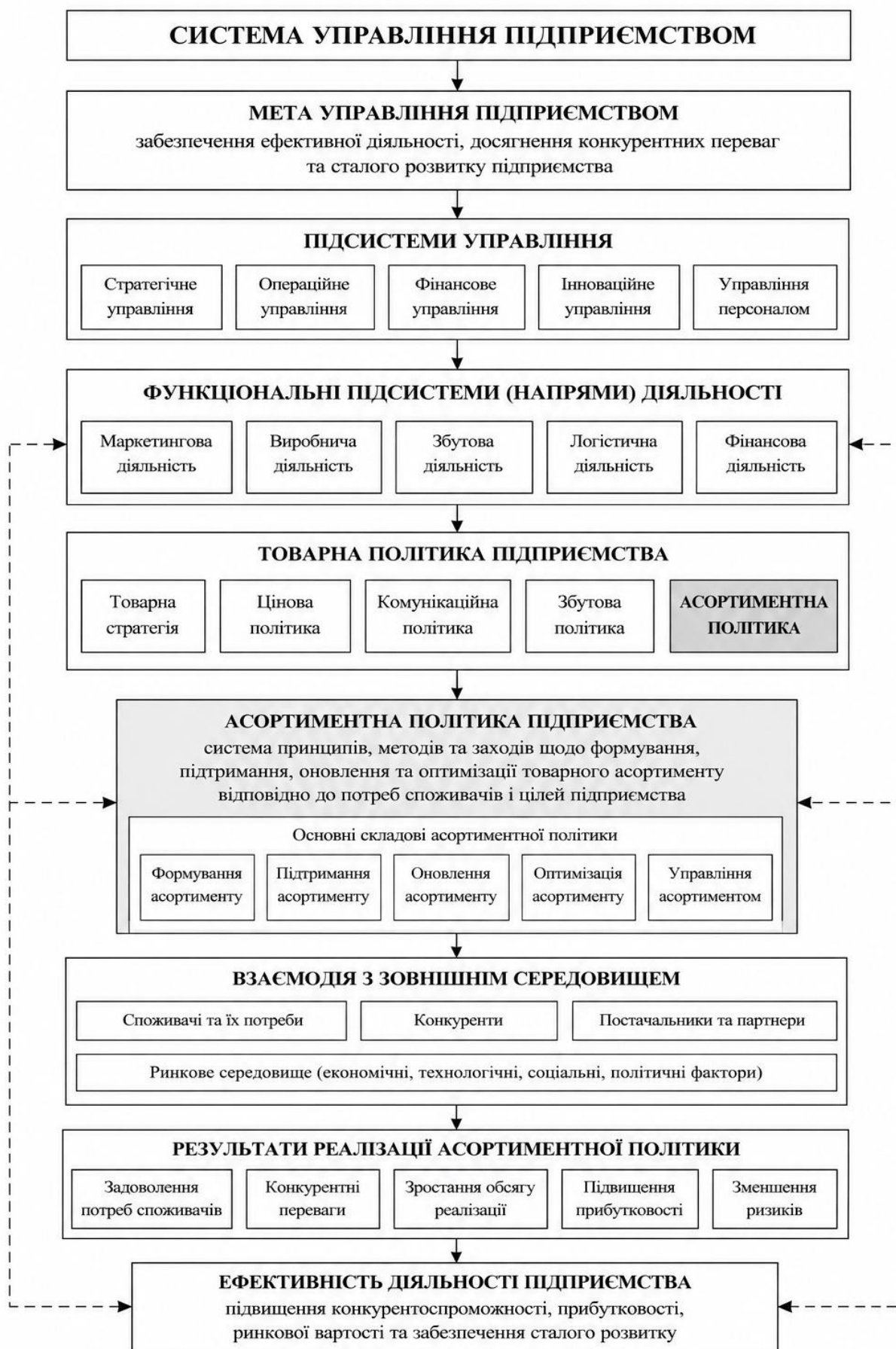


Рис. 1.1. Місце асортиментної політики в системі управління підприємства [11]

У сучасних умовах особливого значення набуває стратегічний характер асортиментної політики. Вона повинна орієнтуватися не лише на поточні потреби споживачів, а й враховувати перспективи розвитку ринку, технологічні зміни та інноваційні тенденції [13].

Однією з основних характеристик асортименту є його структура, яка визначається такими параметрами, як ширина, глибина, насиченість та гармонійність (рис 1.2). Ширина асортименту характеризує кількість товарних груп, глибина – кількість різновидів продукції в межах окремої групи, насиченість відображає загальну кількість товарних позицій, а гармонійність визначає ступінь взаємозв'язку між окремими товарними групами [3].

Рационально сформований асортимент дозволяє підприємству більш ефективно використовувати виробничі ресурси, забезпечувати стабільність збуту та оперативно реагувати на зміни ринкового середовища. Водночас недостатньо обґрунтована асортиментна політика може призвести до зниження прибутковості, втрати ринкових позицій та погіршення фінансового стану підприємства [14].

В умовах цифрової трансформації економіки управління асортиментною політикою дедалі більше ґрунтується на використанні сучасних інформаційних технологій, систем бізнес-аналітики, Big Data та інструментів штучного інтелекту. Це дозволяє підприємствам підвищувати точність прогнозування попиту, оптимізувати товарний портфель та забезпечувати більш високий рівень задоволення потреб споживачів [15].

Ефективність управління асортиментною політикою підприємства значною мірою залежить від дотримання певних принципів та реалізації відповідних функцій, які забезпечують цілеспрямований характер процесу формування, оновлення та оптимізації товарного асортименту. У сучасних умовах господарювання асортиментна політика виступає важливим елементом стратегічного управління підприємством, а тому її реалізація повинна базуватися на системному та комплексному підході [1].



Рис. 1.2. Основні характеристики товарного асортименту підприємства [2; 8; 11; 22; 24; 30]

Науковці зазначають, що принципи управління асортиментною політикою (рис. 1.3) визначають основні правила та вимоги, яких необхідно дотримуватися при прийнятті управлінських рішень щодо формування товарного портфеля підприємства [2]. Вони виступають основою побудови

ефективної системи управління асортиментом та забезпечують узгодженість інтересів підприємства із потребами ринку [3].



Рис. 1.3. Принципи управління асортиментною політикою підприємства [4; 9; 10; 21; 33]

Відповідно до досліджень Л. В. Балабанової, Н. В. Куденко, С. М. Ілляшенка та інших учених, управління асортиментною політикою

повинно ґрунтуватися на принципах системності, комплексності, гнучкості, адаптивності, економічної доцільності та орієнтації на споживача [4; 13; 19].

Одним із найважливіших є принцип системності, який передбачає розгляд асортиментної політики як складової загальної системи управління підприємством. Відповідно до цього принципу рішення щодо формування асортименту повинні прийматися з урахуванням виробничих, маркетингових, фінансових та інноваційних можливостей підприємства [7].

Принцип комплексності полягає у необхідності врахування сукупності внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на структуру асортименту. При цьому управлінські рішення повинні базуватися на результатах маркетингових досліджень, аналізу конкурентного середовища, оцінювання споживчого попиту та фінансових можливостей підприємства [8].

Не менш важливим є принцип орієнтації на потреби споживачів. У сучасних умовах саме споживач виступає ключовим елементом ринкової системи, а тому асортимент продукції повинен максимально відповідати його потребам та очікуванням [9]. Як зазначає Ф. Котлер, успішність діяльності підприємства значною мірою залежить від здатності своєчасно виявляти та задовольняти потреби цільових груп споживачів [18].

Принцип гнучкості передбачає здатність підприємства оперативно реагувати на зміни ринкового середовища, появу нових технологій, зміни споживчих уподобань та дії конкурентів [11]. У свою чергу, принцип адаптивності забезпечує можливість пристосування товарного асортименту до умов функціонування підприємства та тенденцій розвитку ринку [32].

Важливе значення має принцип економічної доцільності, відповідно до якого формування асортименту повинно забезпечувати отримання максимального економічного ефекту та раціональне використання ресурсів підприємства [23].

У сучасних умовах все більшого значення набуває принцип інноваційності, який передбачає постійне оновлення асортименту, впровадження нових товарів, удосконалення продукції та використання

сучасних технологій управління [14]. Реалізація цього принципу сприяє зміцненню конкурентних переваг підприємства та підвищенню рівня його конкурентоспроможності [5].

Крім принципів, важливе значення мають функції управління асортиментною політикою (рис. 1.4). Вони визначають основні напрями управлінської діяльності та забезпечують реалізацію поставлених цілей [16].



Рис. 1.4. Основні функції управління асортиментною політикою підприємства [16]

На думку А. Ф. Павленка та А. В. Войчака, функції асортиментної політики охоплюють планування, організацію, координацію, мотивацію, контроль та регулювання процесів формування і розвитку товарного портфеля [23].

Однією з основних функцій виступає функція планування. Вона передбачає визначення стратегічних і тактичних цілей розвитку асортименту, прогнозування попиту, розроблення програм оновлення продукції та

визначення перспективних напрямів розвитку товарного портфеля [18].

Функція організації спрямована на забезпечення взаємодії структурних підрозділів підприємства, які беруть участь у процесі формування асортиментної політики. Вона забезпечує розподіл повноважень, відповідальності та координацію дій між маркетинговими, виробничими та збутовими службами [19].

Важливе значення має функція аналізу, яка передбачає дослідження ринкового середовища, вивчення споживчих переваг, оцінювання діяльності конкурентів та визначення ефективності окремих товарних позицій [20].

Функція координації забезпечує узгодження діяльності різних підрозділів підприємства та сприяє реалізації єдиної асортиментної стратегії [21].

Функція контролю передбачає оцінювання результативності асортиментної політики, аналіз відхилень фактичних результатів від запланованих та розроблення заходів щодо їх усунення [22].

Суттєву роль відіграє функція регулювання, яка забезпечує своєчасне внесення змін до структури асортименту відповідно до змін ринкової кон'юнктури та потреб споживачів [23].

У сучасних умовах дедалі більшого значення набуває інноваційна функція, що передбачає впровадження нових товарів, модернізацію продукції та використання сучасних цифрових технологій у процесі управління асортиментом [24].

Таким чином, асортиментна політика є важливим елементом системи управління підприємством, який забезпечує формування оптимальної структури товарного портфеля, підвищення конкурентоспроможності та створення передумов для довгострокового розвитку підприємства. Її ефективна реалізація дозволяє забезпечити збалансованість економічних інтересів підприємства та потреб споживачів, що є необхідною умовою успішного функціонування суб'єктів господарювання в сучасному ринковому середовищі.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПІДПРИЄМСТВА ЯК СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Досліджуване підприємство є одним із провідних виробників напоїв в Україні та здійснює діяльність у сфері виробництва пива, безалкогольних напоїв, квасу та супутньої продукції. Ефективність його функціонування забезпечується наявністю сучасної виробничої бази, кваліфікованого персоналу, налагодженої системи збуту та широкого асортименту продукції. У сучасних умовах господарювання особливого значення набуває забезпечення стабільного економічного розвитку підприємства, що потребує раціонального використання трудових, матеріальних і фінансових ресурсів.

Важливою складовою ресурсного потенціалу підприємства є персонал. Динаміка структурних змін облікової чисельності працівників у 2023-2025 рр. представлена на рис. 2.1.

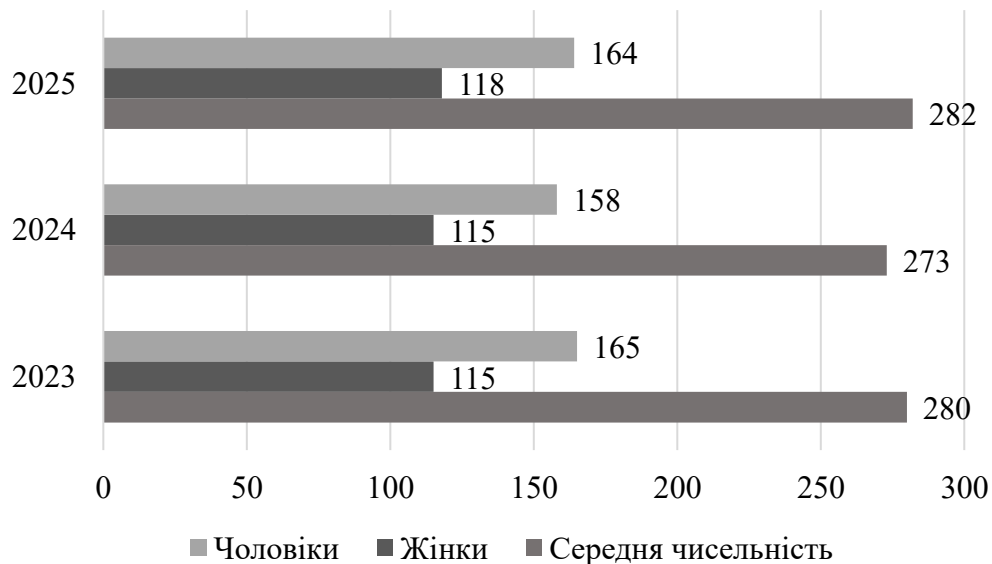


Рис. 2.1. Динаміка структурних змін облікової чисельності персоналу підприємства (на кінець звітного періоду), 2023-2025 рр.

Протягом досліджуваного періоду чисельність працівників залишалася відносно стабільною. Так, у 2023 р. середньооблікова чисельність персоналу

становила 280 осіб, у 2024 р. – 273 особи, а у 2025 р. – 282 особи. У структурі працівників переважали чоловіки, чисельність яких у 2025 р. становила 164 особи, тоді як кількість жінок дорівнювала 118 особам. Загалом зміни чисельності персоналу були незначними, що свідчить про стабільність кадрового складу підприємства.

Для оцінювання стабільності кадрового складу доцільно проаналізувати показники руху персоналу, які наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка показників руху персоналу підприємства, 2023-2025 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2025 р. від 2023 р. +/-
	2023	2024	2025	
Коефіцієнт обороту із прийняття, %	1,1	5,0	1,8	0,8
Коефіцієнт обороту із звільнення, %	3,2	18,0	3,3	0,1
Коефіцієнт плинності кадрів, %	3,2	18,0	3,3	0,1
Коефіцієнт загального обороту, %	4,3	23,0	5,1	0,8

Упродовж 2023-2025 рр. коефіцієнт обороту із прийняття працівників зріс із 1,1 % до 1,8 %, а коефіцієнт загального обороту персоналу – з 4,3 % до 5,1 %. Водночас коефіцієнт плинності кадрів у 2025 р. становив 3,3 %, що лише на 0,1 в.п. перевищує рівень 2023 р. Низький рівень плинності кадрів свідчить про відносну стабільність персоналу та ефективність кадрової політики підприємства.

Важливою складовою виробничого потенціалу підприємства є основні засоби, від рівня забезпеченості та ефективності використання яких значною мірою залежать результати господарської діяльності. Динаміка стану та інтенсивності використання основних засобів наведена в табл. 2.2.

Як свідчать дані табл. 2.2, середньорічна вартість основних засобів у 2025 р. становила 228694,0 тис. грн, що на 49055,5 тис. грн, або на 27,3 %, більше порівняно з 2023 р. Одночасно середньорічний знос основних засобів збільшився на 48,8 % та досяг 100114,0 тис. грн. Рівень зносу основних

засобів у 2025 р. становив 30,4 %, що свідчить про необхідність подальшого оновлення виробничо-технічної бази підприємства.

Таблиця 2.2

**Динаміка стану та інтенсивності використання основних засобів
підприємства, 2023-2025 рр.**

Показники	Роки			Відхилення 2025 р. від 2023 р.:	
	2023	2024	2025	+/-	%
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	179639	200100,5	228694,0	49055,5	27,3
Середньорічний знос основних засобів, тис. грн	67288,5	83931,5	100114,0	32825,5	48,8
Середньорічний рівень зносу основних засобів, %	27,2	41,9	30,4	3,2	11,9

Для оцінювання результативності використання основних засобів проаналізуємо відповідні показники, наведені в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Динаміка показників ефективності використання основних засобів
підприємства, 2023-2025 рр.**

Показники	Роки			Відхилення 2025 р. від 2023 р.:	
	2023	2024	2025	+/-	%
Фондовіддача, грн	3,8	3,7	3,5	-0,31	-8,1
Фондомісткість, грн	0,26	0,27	0,29	0,03	10,1
Фондоозброєність, тис. грн /особу	641,6	733	808,1	166,5	26,0
Рентабельність основних засобів, %	47	29,5	48,2	1,16	2,5

Протягом досліджуваного періоду фондовіддача зменшилася з 3,8 грн у 2023 р. до 3,5 грн у 2025 р., або на 8,1 %. Водночас фондомісткість зросла на 10,1 %, що свідчить про підвищення капіталомісткості виробництва. Позитивною тенденцією є збільшення фондоозброєності праці на 26,0 %, унаслідок чого у 2025 р. на одного працівника припадало 808,1 тис. грн основних засобів. Рентабельність основних засобів у 2025 р. становила 48,2 %, що перевищує показник 2023 р. на 2,5 %.

Ефективність функціонування підприємства значною мірою залежить

від стану та використання оборотних засобів. Динаміка відповідних показників наведена в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Динаміка показників забезпеченості та ефективності використання оборотних засобів підприємства, 2023-2025 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2025 р. від 2023 р.:	
	2023	2024	2025	+/-	%
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн	455802,0	332357,5	389580,5	-66221,0	-14,5
Коефіцієнт оборотності оборотних засобів	1,487	2,243	2,050	0,563	x
Коефіцієнт завантаження	0,672	0,446	0,488	-0,184	x
Тривалість одного обороту, днів	245	163	178	-67	-27

Аналіз даних свідчить, що середньорічна вартість оборотних засобів у 2025 р. становила 389580,5 тис. грн, що на 14,5 % менше порівняно з 2023 р. Разом із тим коефіцієнт оборотності оборотних засобів зріс із 1,487 до 2,050, а тривалість одного обороту скоротилася з 245 до 178 днів. Це свідчить про підвищення ефективності використання оборотного капіталу та прискорення оборотності ресурсів підприємства.

Важливим етапом дослідження є оцінювання фінансово-економічних результатів діяльності підприємства. Основні показники наведено в табл. 2.5.

Упродовж 2023-2025 рр. спостерігалася позитивна динаміка більшості фінансових показників. Зокрема, чистий дохід від реалізації продукції збільшився з 677951,0 тис. грн у 2023 р. до 798604,0 тис. грн у 2025 р., тобто на 17,8 %. Валовий прибуток зріс на 16,9 % та досяг 247493,0 тис. грн. Водночас собівартість реалізованої продукції збільшилася на 18,2 %, що зумовлено зростанням витрат на виробництво.

Фінансовий результат від операційної діяльності у 2025 р. становив 120307,0 тис. грн, що на 9,7 % більше порівняно з 2023 р. Особливо позитивною є динаміка чистого прибутку підприємства, який за досліджуваний період зріс на 30,5 % і досяг 110149,0 тис. грн. Рівень

рентабельності діяльності також підвищився – з 18,1 % у 2023 р. до 20,0 % у 2025 р., що свідчить про підвищення ефективності господарської діяльності підприємства.

Таблиця 2.5

Динаміка ключових індикаторів фінансово-економічної діяльності підприємства, 2023-2025 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2025 р. від 2023 р.:	
	2023	2024	2025	+/-	%
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	677951,0	745638,0	798604,0	120653,0	17,8
Валовий прибуток (збиток), тис. грн	211761,0	240987,0	247493,0	35732,0	16,9
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	466191,0	504696,0	551111,0	84920,0	18,2
Фінансові результати від операційної діяльності, тис. грн: прибуток	109669,0	85735,0	120307,0	10638,0	9,7
Чистий фінансовий результат, тис. грн: прибуток	84385,0	58953,0	110149,0	25764,0	30,5
Рівень рентабельності, %	18,1	11,7	20,0	1,9	x

Важливе значення для забезпечення високої результативності діяльності підприємства має система матеріального стимулювання працівників. Динаміка відповідних показників представлена в табл. 2.6.

Протягом 2023-2025 рр. витрати на оплату праці зросли з 75314,0 тис. грн до 104991,0 тис. грн, або на 39,4 %. Середньомісячна заробітна плата працівників збільшилася на 43,0 % і у 2025 р. становила 32048,5 грн. Одночасно витрати на соціальні заходи зросли на 36,3 %, що свідчить про посилення соціальної спрямованості кадрової політики підприємства.

Позитивною тенденцією є зростання продуктивності праці на 16,5 %, унаслідок чого у 2025 р. її рівень досяг 2821,9 тис. грн на одного працівника. Водночас зарплатовіддача знизилася з 9,0 грн до 7,6 грн, що свідчить про випереджаючі темпи зростання витрат на оплату праці порівняно зі

зростанням обсягів реалізації продукції.

Таблиця 2.6

**Динаміка показників матеріального стимулювання персоналу
підприємства та їх ефективності, 2023-2025 рр.**

Показники	Роки			Відхилення 2025 р. від 2023 р.:	
	2023	2024	2025	+/-	%
Витрати на оплату праці працівників, тис. грн	75314,0	86946,0	104991,0	29677,0	39,4
Середньомісячна заробітна плата, грн / особу	22414,9	72455,0	32048,5	9633,7	43,0
Витрати на соціальні заходи, тис. грн	16458,0	18835,0	22428,0	5970,0	36,3
В середньому витрати на соціальні заходи в розрахунку на 1 працівника, грн/особу	58778,6	188350,0	82153,8	23375,3	39,8
Продуктивність праці, тис. грн / особу	2421,3	2731,3	2821,9	400,6	16,5
Зарплатовіддача, грн	9,0	8,6	7,6	-1,40	-15,5

Отже, проведений аналіз свідчить, що підприємство характеризується достатнім рівнем забезпеченості ресурсами, стабільним кадровим складом, позитивною динамікою фінансово-економічних показників та високим рівнем прибутковості діяльності. Зростання обсягів реалізації продукції, чистого прибутку, продуктивності праці та рентабельності створюють сприятливі передумови для подальшого вдосконалення системи управління асортиментною політикою підприємства та зміцнення його конкурентних позицій на ринку.

2.2. Аналіз управління асортиментною політикою підприємства

Ефективність функціонування підприємства значною мірою визначається здатністю формувати та підтримувати раціональний товарний асортимент, який відповідає потребам споживачів, тенденціям ринку та стратегічним цілям розвитку. В умовах посилення конкурентної боротьби та динамічних змін споживчих переваг асортиментна політика виступає

важливим інструментом забезпечення стабільних ринкових позицій та підвищення прибутковості діяльності підприємства.

Досліджуване підприємство спеціалізується на виробництві широкого спектра напоїв, що дозволяє диверсифікувати виробництво та задовольняти попит різних категорій споживачів. Продукція підприємства представлена кількома основними товарними групами, серед яких найбільшу частку займають пиво, безалкогольні напої, квас, мінеральна вода, енергетичні напої та сидр. Постійне оновлення асортименту та впровадження нових продуктів сприяють зміцненню конкурентних переваг підприємства та розширенню його ринкової присутності.

З метою оцінювання структури товарного асортименту доцільно проаналізувати динаміку кількості асортиментних позицій за основними товарними групами у 2023-2025 рр. (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Структура товарного асортименту підприємства у 2023-2025 рр., од.

Товарні групи	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення 2025 р. від 2023 р., ±
Пиво	28	31	34	6
Безалкогольні напої	14	16	18	4
Мінеральна вода	6	7	8	2
Квас	4	4	5	1
Сидр	5	6	7	2
Енергетичні напої	3	4	5	2
Усього	60	68	77	17

Дані таблиці свідчать про позитивну динаміку розвитку товарного асортименту підприємства. Загальна кількість асортиментних позицій протягом досліджуваного періоду зросла на 17 одиниць, або на 28,3 %. Найбільш вагоме місце в структурі асортименту традиційно займає пиво, кількість найменувань якого збільшилася з 28 до 34 позицій. Така тенденція пояснюється високим попитом на продукцію даної категорії та прагненням

підприємства зміцнити свої конкурентні позиції на ринку.

Позитивні зміни спостерігаються також у сегменті безалкогольних напоїв, де кількість асортиментних позицій збільшилася на чотири одиниці. Розширення даного напрямку діяльності обумовлене зміною споживчих уподобань та зростанням попиту на альтернативні види напоїв.

Для більш наочного відображення структури товарного асортименту підприємства доцільно проаналізувати співвідношення основних товарних груп у загальній кількості асортиментних позицій у 2025 р. Це дає можливість визначити домінуючі напрями діяльності підприємства, оцінити рівень диверсифікації продукції та виявити особливості формування товарного портфеля. Структуру товарного асортименту підприємства за основними товарними групами у 2025 р. представлено на рис. 2.2.

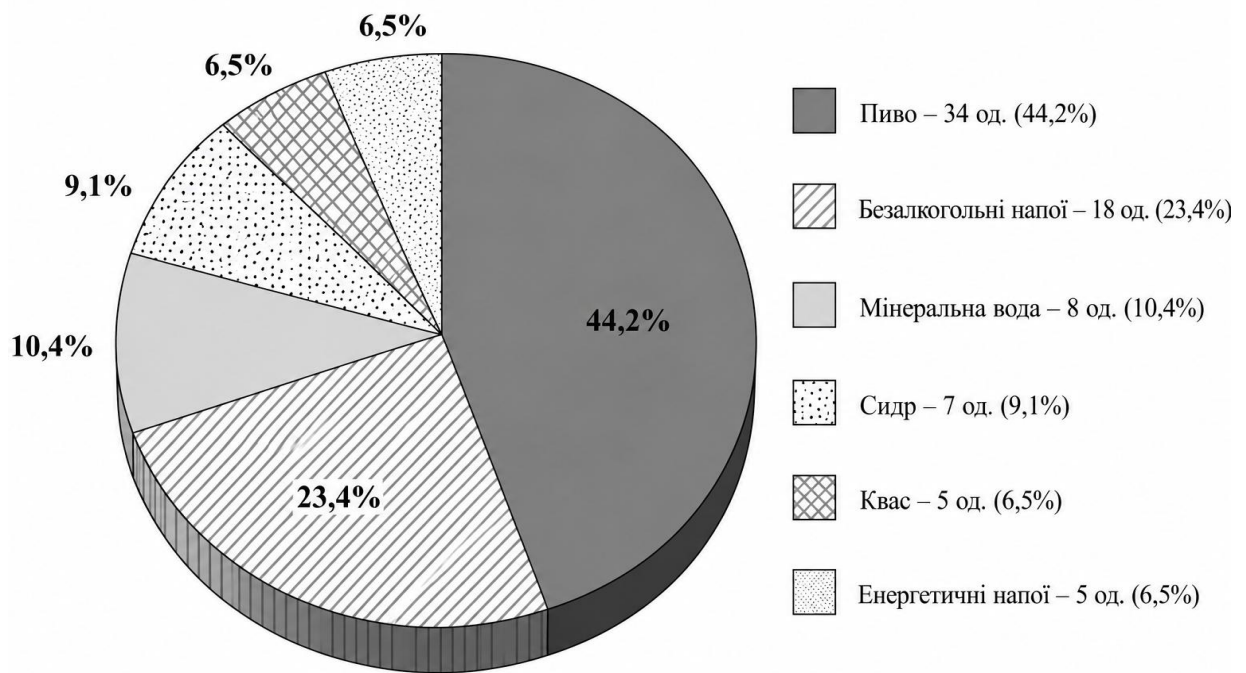


Рис. 2.2. Структуру товарного асортименту підприємства за основними товарними групами, 2025 р.

Як свідчать дані рис. 2.2, у структурі товарного асортименту підприємства у 2025 р. найбільшу частку займає пиво, на яке припадає 44,2 % усіх асортиментних позицій. Значну питому вагу також мають безалкогольні

напої (23,4 %) та мінеральна вода (10,4 %). Частка сидру становить 9,1 %, тоді як квас та енергетичні напої займають по 6,5 % загального асортименту. Отримані результати свідчать про достатньо високий рівень диверсифікації продукції підприємства, однак водночас підтверджують домінування пивної продукції у структурі асортименту, що зумовлює доцільність подальшого розвитку сегментів безалкогольних напоїв та інноваційної продукції.

Важливою характеристикою ефективності асортиментної політики підприємства є динаміка зміни кількості асортиментних позицій (рис. 2.3). Аналіз цього показника дозволяє оцінити тенденції розвитку товарного портфеля та визначити рівень активності підприємства щодо розширення й оновлення продукції.

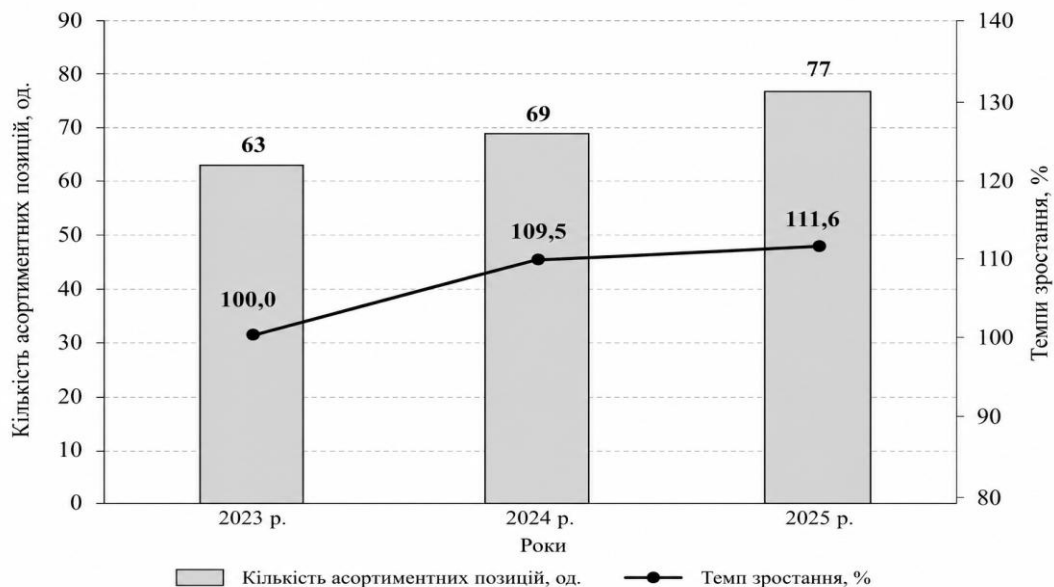


Рис. 2.3. Динаміка кількості асортиментних позицій підприємства, 2023-2025 рр.

Як свідчать дані рис. 2.3, протягом 2023-2025 рр. спостерігалася стійка тенденція до збільшення кількості асортиментних позицій підприємства. Зокрема, у 2023 р. асортимент налічував 60 позицій, у 2024 р. – 68 позицій, а у 2025 р. – 77 позицій. Загалом за досліджуваний період кількість асортиментних позицій зросла на 17 одиниць, або на 28,3 %. Отримані результати свідчать про активну політику підприємства щодо розширення

товарного портфеля, впровадження нових видів продукції та прагнення адаптувати асортимент до сучасних потреб споживачів і тенденцій ринку.

Також важливою характеристикою асортиментної політики досліджуваного підприємства є оцінка основних параметрів асортименту, а саме його ширини, глибини та насиченості (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Показники розвитку товарного асортименту підприємства, 2023-2025 рр.

Показники	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення 2025 р. від 2023 р.
Ширина асортименту, груп	6	6	6	0
Насиченість асортименту, од.	60	68	77	+17
Середня глибина асортименту, од.	10,0	11,3	12,8	+2,8

Результати проведених розрахунків свідчать, що ширина асортименту протягом досліджуваного періоду залишалася незмінною та становила шість товарних груп. Водночас спостерігається тенденція до зростання насиченості асортименту та середньої глибини, що свідчить про активне оновлення продукції та розширення товарних ліній.

Одним із важливих напрямів розвитку асортиментної політики підприємства є впровадження нових видів продукції та модернізація існуючих товарних позицій. Такий підхід дозволяє підвищити рівень задоволеності споживачів, забезпечити зростання обсягів реалізації та зміцнити конкурентні переваги підприємства.

Разом із позитивними тенденціями в управлінні асортиментом можна виділити певні проблемні аспекти:

нерівномірний розподіл асортиментних позицій між товарними групами;

значна концентрація асортименту в сегменті пива;

необхідність подальшого розширення асортименту безалкогольної продукції;

потреба в активнішому впровадженні інноваційних продуктів;

посилення конкуренції на ринку напоїв та зміна споживчих уподобань.

У сучасних умовах важливого значення набуває цифровізація процесів управління асортиментом, використання маркетингових досліджень та інструментів прогнозування попиту. Це дозволяє оперативно реагувати на зміни ринкового середовища та підвищувати ефективність управлінських рішень.

Раціонально сформований асортимент забезпечує задоволення потреб споживачів, підвищення обсягів реалізації продукції та зміцнення ринкових позицій підприємства. У зв'язку з цим важливим етапом дослідження є оцінювання результативності управління асортиментною політикою та визначення проблемних аспектів її реалізації.

Упродовж 2023-2025 рр. підприємство здійснювало послідовне розширення товарного портфеля, що супроводжувалося збільшенням кількості асортиментних позицій та диверсифікацією окремих товарних груп. Це сприяло зміцненню позицій на ринку та забезпеченню позитивної динаміки основних фінансово-економічних показників діяльності.

Для оцінювання ефективності управління асортиментною політикою доцільно проаналізувати основні показники, які характеризують розвиток товарного асортименту (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Показники ефективності управління асортиментною політикою підприємства, 2023-2025 рр.

Показники	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення 2025 р. від 2023 р.,
Кількість асортиментних позицій, од.	60	68	77	17
Коефіцієнт ширини асортименту	1,00	1,00	1,00	х
Середня глибина асортименту, од.	10,0	11,3	12,8	2,8
Коефіцієнт оновлення асортименту	0,12	0,15	0,19	0,07
Частка нової продукції у загальному асортименті, %	12,0	15,0	18,2	6,2
Темп приросту кількості асортиментних позицій, %	—	13,3	13,2	х

Наведені дані свідчать про позитивні тенденції у розвитку

асортиментної політики підприємства. Зокрема, кількість асортиментних позицій у 2025 р. порівняно з 2023 р. збільшилася на 17 одиниць, або на 28,3 %. Водночас коефіцієнт оновлення асортименту зріс із 0,12 до 0,19, що характеризує активну роботу підприємства щодо впровадження нових товарів та модернізації існуючої продукції.

Для більш наочного відображення результатів оцінювання ефективності управління асортиментною політикою доцільно проаналізувати динаміку основних показників, що характеризують розвиток товарного асортименту підприємства упродовж 2023-2025 рр. Відповідні зміни представлено на рис. 2.4.

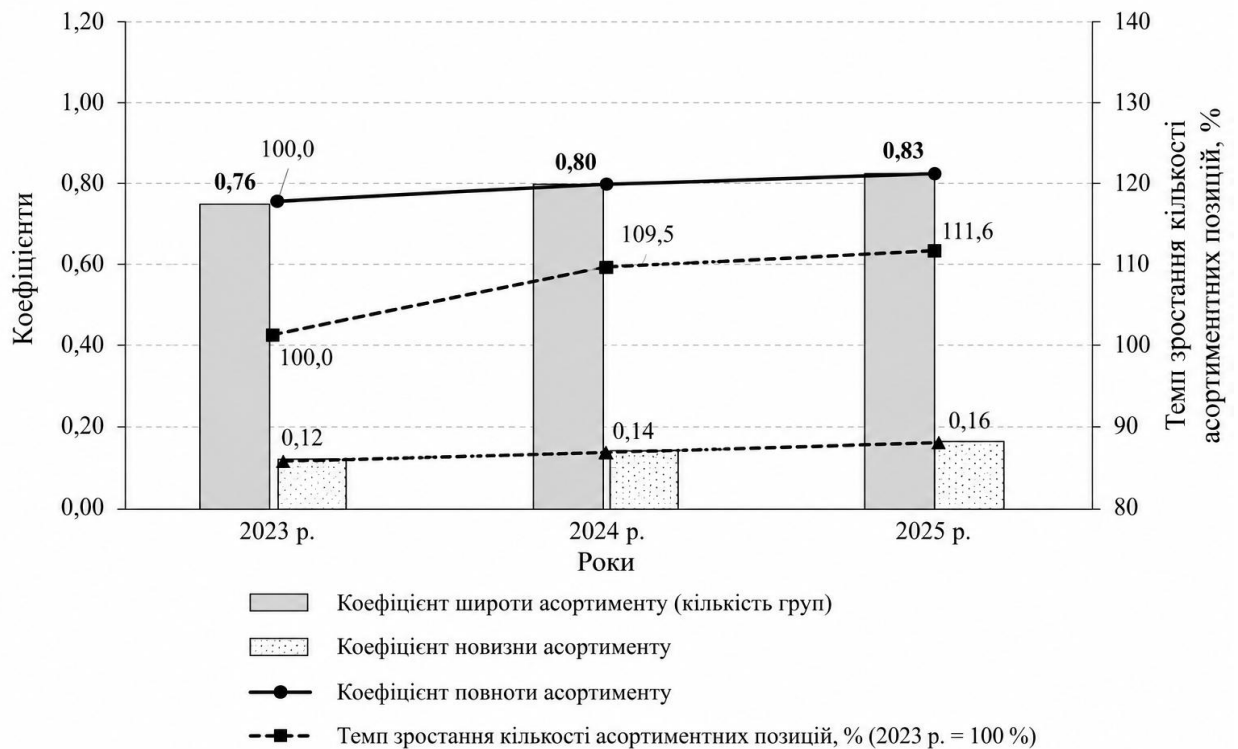


Рис. 2.4. Динаміка показників ефективності асортиментної політики підприємства, 2023-2025 рр.

Як свідчать дані рис. 2.4, упродовж досліджуваного періоду спостерігається позитивна динаміка основних показників ефективності асортиментної політики підприємства. Зокрема, коефіцієнт повноти асортименту збільшився з 0,76 у 2023 р. до 0,83 у 2025 р., а коефіцієнт новизни асортименту зріс з 0,12 до 0,16. Водночас темп зростання кількості

асортиментних позицій у 2025 р. становив 111,6 % порівняно з базовим 2023 р. Отримані результати свідчать про активізацію процесів оновлення продукції, розширення товарного портфеля та підвищення результативності управління асортиментною політикою підприємства.

Важливим аспектом оцінювання результативності управління асортиментною політикою є визначення її впливу на фінансові результати діяльності підприємства. Рационально сформований асортимент, своєчасне оновлення продукції та оптимізація товарного портфеля сприяють підвищенню обсягів реалізації, зростанню прибутковості та зміцненню ринкових позицій підприємства. Основні напрями впливу асортиментної політики на фінансові результати діяльності підприємства наведено на рис. 2.5.



Рис. 2.5. Вплив асортиментної політики на фінансові результати діяльності підприємства, 2025 р.

Як свідчать дані рис. 2.5, ефективне управління асортиментною політикою має безпосередній вплив на ключові фінансові показники

діяльності підприємства. Розширення та оновлення асортименту, диверсифікація продукції, підвищення її якості, цінова оптимізація та ефективне просування продукції сприяють зростанню обсягів реалізації, збільшенню валового та чистого прибутку, а також підвищенню рентабельності продажів. У результаті забезпечуються зміцнення конкурентних переваг, підвищення інвестиційної привабливості, фінансової стійкості підприємства та зростання рівня задоволеності споживачів, що свідчить про вагомую роль асортиментної політики у забезпеченні ефективності господарської діяльності підприємства.

Для комплексної оцінки ефективності управління асортиментною політикою доцільно використати SWOT-аналіз (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

SWOT-аналіз системи управління асортиментною політикою підприємства, 2025 р.

Сильні сторони	Слабкі сторони
Широкий асортимент продукції	Нерівномірність структури асортименту
Висока впізнаваність продукції	Висока концентрація асортименту в окремих товарних групах
Стабільне фінансове становище	Обмежена частка інноваційної продукції
Наявність виробничих потужностей	Залежність від споживчих уподобань
Можливості	Загрози
Розширення сегмента безалкогольних напоїв	Посилення конкуренції
Розроблення нових видів продукції	Зміна споживчих переваг
Використання цифрових технологій	Коливання цін на сировину
Освоєння нових ринків збуту	Економічна нестабільність

Проведений SWOT-аналіз свідчить про наявність значного потенціалу для подальшого розвитку асортиментної політики підприємства. Водночас існує потреба в удосконаленні структури асортименту, активізації інноваційної діяльності та підвищенні гнучкості управлінських рішень.

Таким чином, проведений аналіз товарного асортименту та його структури дозволив встановити, що підприємство характеризується достатньо широким і диверсифікованим асортиментом продукції, який має тенденцію до подальшого розширення. Водночас значна концентрація

асортиментних позицій у межах окремих товарних груп та необхідність посилення інноваційної складової свідчать про доцільність удосконалення асортиментної політики підприємства, що стане предметом подальшого дослідження.

Система управління асортиментною політикою підприємства загалом є ефективною та забезпечує позитивні результати господарської діяльності. Разом із тим наявні окремі недоліки, пов'язані з необхідністю оптимізації структури асортименту, активізації інноваційної діяльності та впровадження сучасних цифрових технологій управління. Виявлені проблеми зумовлюють необхідність розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення асортиментної політики підприємства, що становитиме зміст третього розділу кваліфікаційної роботи.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТНОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

В умовах зростання конкуренції, зміни споживчих переваг та динамічного розвитку ринку напоїв важливого значення набуває забезпечення гнучкості та адаптивності системи управління асортиментною політикою підприємства. Результати проведеного аналізу дозволили встановити, що підприємство характеризується достатньо широким асортиментом продукції та позитивною динамікою основних показників діяльності. Водночас було виявлено низку проблем, пов'язаних із нерівномірністю структури асортименту, недостатнім рівнем використання сучасних аналітичних інструментів, а також необхідністю активізації процесів оновлення товарного портфеля.

У зв'язку з цим виникає необхідність удосконалення системи управління асортиментною політикою, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства, зміцненню його ринкових позицій та забезпеченню стабільного економічного розвитку (рис. 3.1).

Першочерговим напрямом удосконалення доцільно визначити впровадження комплексного підходу до управління асортиментом, який передбачає інтеграцію маркетингових, виробничих та фінансово-економічних рішень. Такий підхід забезпечить узгодженість асортиментної політики із загальною стратегією розвитку підприємства та дозволить оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Важливим напрямом удосконалення є запровадження систематичного аналізу ефективності товарних груп із використанням сучасних методів управління асортиментом. Зокрема, доцільним є застосування ABC-аналізу, XYZ-аналізу та матриці BCG, що дозволить: визначати найбільш прибуткові товарні позиції, оцінювати стабільність попиту на продукцію, своєчасно виявляти малоефективні товари, оптимізувати структуру товарного портфеля



Рис. 3.1. Напрями удосконалення системи управління асортиментною політикою підприємства, 2026-2030 рр.

Застосування зазначених інструментів сприятиме прийняттю обґрунтованих управлінських рішень щодо розширення, модернізації або скорочення окремих товарних груп.

Одним із перспективних напрямів удосконалення асортиментної політики є диверсифікація продукції. З огляду на сучасні тенденції споживчого ринку доцільно посилити розвиток сегментів безалкогольних напоїв, мінеральної води та енергетичних напоїв, попит на які демонструє стабільне зростання. Розширення асортименту зазначених товарних груп дозволить знизити залежність підприємства від окремих видів продукції та забезпечить більш збалансовану структуру асортименту.

Важливу роль у підвищенні ефективності управління асортиментною політикою відіграє інноваційна діяльність. У сучасних умовах підприємству доцільно активізувати процеси оновлення продукції шляхом:

- розроблення нових смаків і рецептур;
- випуску сезонних та лімітованих серій продукції;
- створення функціональних напоїв;
- використання сучасних пакувальних рішень;
- удосконалення дизайну та брендингу продукції.

Інноваційний розвиток сприятиме формуванню додаткових конкурентних переваг та підвищенню рівня лояльності споживачів.

Суттєвим резервом удосконалення системи управління асортиментом є посилення маркетингової складової. З цією метою доцільно здійснювати постійний моніторинг ринку, вивчати поведінку споживачів та аналізувати діяльність конкурентів. Особливого значення набуває проведення маркетингових досліджень, результати яких повинні бути основою для прийняття рішень щодо оновлення товарного асортименту.

Крім того, доцільним є створення механізму безперервного управління асортиментною політикою (рис. 3.2). Як свідчать дані рис. 3.2, ефективне управління асортиментною політикою підприємства повинно здійснюватися на засадах безперервності та циклічності.

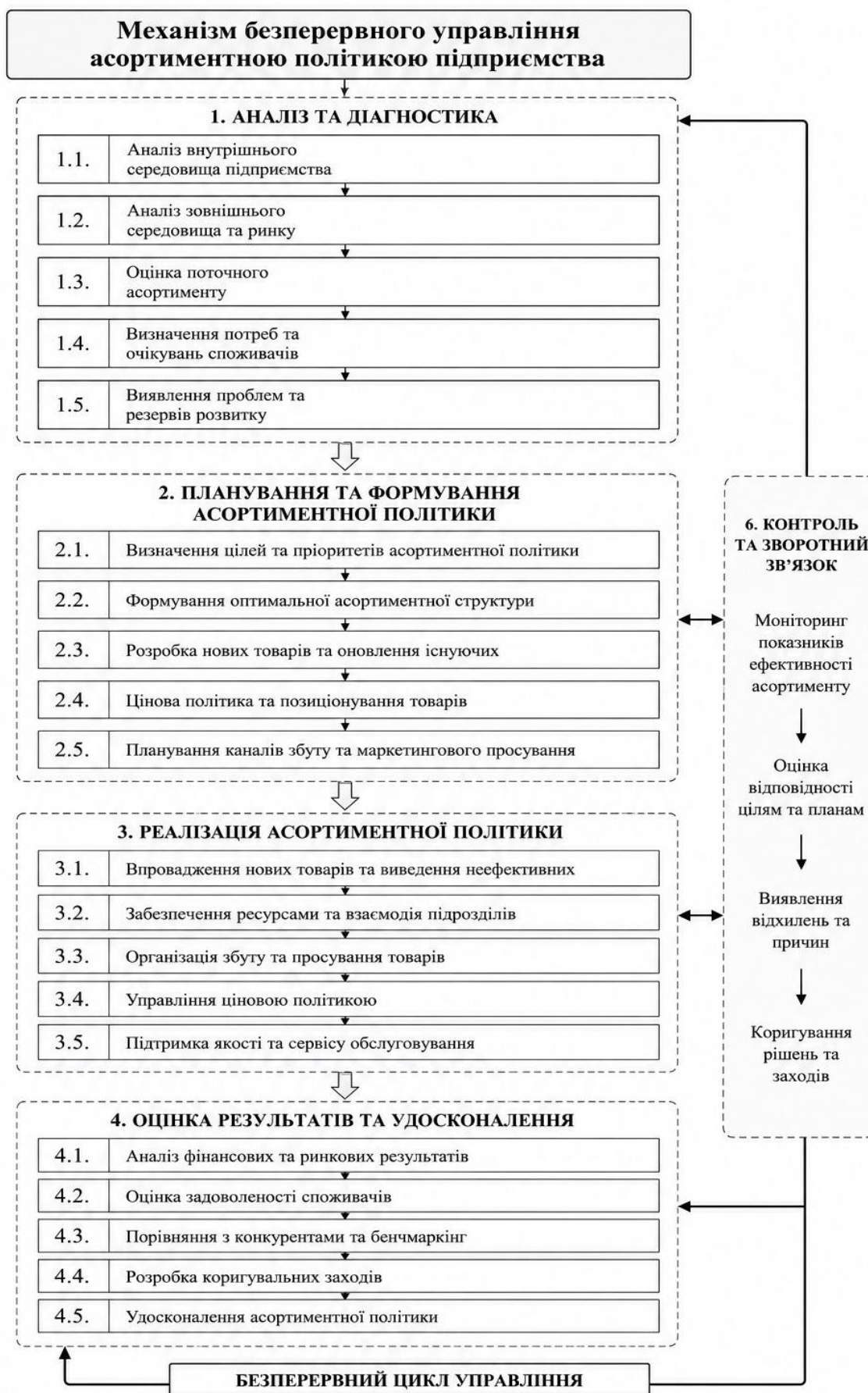


Рис. 3.2. Рекомендований механізм безперервного управління асортиментною політикою підприємства, 2026-2030 рр.

Запропонований механізм передбачає послідовне проходження етапів аналізу та діагностики, планування, реалізації, оцінювання результатів і подальшого удосконалення асортиментної політики із забезпеченням постійного контролю та зворотного зв'язку. Такий підхід сприяє своєчасному виявленню змін ринкового середовища, підвищенню адаптивності управлінських рішень, оптимізації структури товарного асортименту та зміцненню конкурентних позицій підприємства. Реалізація запропонованого механізму забезпечить більш ефективне використання ресурсів, підвищення результативності асортиментної політики та створить передумови для сталого розвитку підприємства.

Важливим напрямом удосконалення системи управління асортиментною політикою підприємства є застосування сучасних інструментів стратегічного управління, які забезпечують обґрунтованість управлінських рішень та сприяють підвищенню ефективності формування товарного портфеля. Комплексне використання таких інструментів дозволяє своєчасно реагувати на зміни ринкового середовища, оптимізувати структуру асортименту та забезпечувати досягнення стратегічних цілей підприємства. Основні інструменти стратегічного управління товарним асортиментом наведено на рис. 3.3.

Як свідчать дані рис. 3.3, стратегічне управління товарним асортиментом ґрунтується на комплексному використанні взаємопов'язаних інструментів, які забезпечують формування оптимальної структури товарного портфеля відповідно до ринкових потреб та стратегічних цілей підприємства. Застосування інструментів аналізу та прогнозування попиту, сегментування ринку, асортиментного планування, портфельного аналізу, управління життєвим циклом товарів, диверсифікації та оптимізації асортименту сприяє підвищенню конкурентоспроможності продукції, раціональному використанню ресурсів і зниженню ринкових ризиків. Комплексне використання зазначених інструментів забезпечує гнучкість асортиментної політики.



Рис. 3.3. Рекомендовані інструменти стратегічного управління товарним асортиментом підприємства, 2026-2030 рр.

Сучасні умови функціонування підприємств характеризуються високою динамічністю ринкового середовища, зміною споживчих уподобань та активним розвитком цифрових технологій. За таких умов ефективне управління асортиментною політикою потребує застосування інноваційних підходів, які забезпечують оперативне отримання інформації, прогнозування попиту та прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Саме тому важливим напрямом удосконалення системи управління асортиментною політикою підприємства є впровадження сучасних цифрових технологій та маркетингових інструментів.

Проведене дослідження дозволило встановити, що підприємство має значний потенціал для підвищення ефективності управління асортиментом шляхом цифровізації окремих бізнес-процесів. Використання сучасних інформаційних систем дозволить не лише оптимізувати структуру асортименту, а й забезпечити більш високий рівень адаптації до змін ринкового середовища.

Одним із перспективних напрямів удосконалення є впровадження CRM-системи, яка забезпечуватиме накопичення та аналіз інформації про споживачів, їхні потреби та особливості купівельної поведінки. Використання CRM-технологій сприятиме:

- підвищенню рівня орієнтації на потреби споживачів;
- формуванню персоналізованих пропозицій;
- аналізу попиту на окремі товарні групи;
- прогнозуванню обсягів реалізації продукції;
- підвищенню лояльності споживачів.

Значні можливості для вдосконалення асортиментної політики відкриває використання ERP-систем, які дозволяють інтегрувати виробничі, логістичні, маркетингові та фінансові процеси підприємства. Застосування таких систем забезпечує своєчасне отримання інформації щодо обсягів продажу, залишків готової продукції та рентабельності окремих товарних позицій.

Одним із ключових напрямів цифрової трансформації управління асортиментом є використання технологій Business Intelligence (BI). Інструменти бізнес-аналітики дозволяють здійснювати:

- комплексний аналіз продажів;
- моніторинг ефективності товарних груп;
- оцінювання прибутковості продукції;
- виявлення тенденцій зміни попиту;
- прогнозування перспектив розвитку асортименту.

Застосування BI-технологій сприятиме підвищенню оперативності прийняття управлінських рішень та забезпечить більш раціональне використання ресурсів підприємства.

Важливе місце в удосконаленні асортиментної політики займає використання технологій Big Data та штучного інтелекту. Їх застосування дозволяє аналізувати значні масиви інформації про поведінку споживачів, сезонні коливання попиту та ринкові тенденції.

Використання елементів штучного інтелекту забезпечить:

- прогнозування попиту на окремі види продукції;
- оптимізацію товарного асортименту;
- підвищення точності маркетингових рішень;
- своєчасне виявлення змін споживчих переваг;
- скорочення ризиків, пов'язаних із виведенням нових товарів на ринок.

Важливу роль у підвищенні ефективності управління асортиментною політикою відіграє впровадження сучасних цифрових технологій, які забезпечують автоматизацію процесів аналізу, прогнозування та прийняття управлінських рішень. Їх комплексне використання сприяє підвищенню гнучкості системи управління, оптимізації товарного портфеля та адаптації підприємства до змін ринкового середовища. Основні цифрові технології, що можуть бути використані в управлінні асортиментом підприємства, наведено на рис. 3.4.



Рис. 3.4. Рекомендовані цифрові технології в управлінні асортиментом підприємства, 2026-2030 рр.

Як свідчать дані рис. 3.4, сучасні цифрові технології охоплюють усі ключові напрями управління асортиментом підприємства – від збору та аналізу інформації до прогнозування попиту, контролю запасів та забезпечення інформаційної безпеки. Використання Big Data, CRM- і BI-систем, ERP-рішень, технологій штучного інтелекту, RFID та мобільних додатків сприяє підвищенню оперативності прийняття управлінських рішень, оптимізації структури асортименту, покращенню взаємодії зі споживачами та зміцненню конкурентних переваг підприємства.

Узагальнення запропонованих заходів дозволяє виділити основні напрями удосконалення системи управління асортиментною політикою підприємства (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Основні напрями удосконалення системи управління асортиментною політикою підприємства, 2026-2030 рр.

Напрямок удосконалення	Очікуваний результат
Використання ABC-, XYZ-аналізу та матриці BCG	Підвищення ефективності управлінських рішень
Диверсифікація товарного асортименту	Зниження ризиків та зміцнення ринкових позицій
Розширення сегмента безалкогольної продукції	Зростання обсягів реалізації
Активізація інноваційної діяльності	Підвищення конкурентоспроможності
Посилення маркетингових досліджень	Краще врахування потреб споживачів
Впровадження безперервного моніторингу асортименту	Підвищення адаптивності асортиментної політики
Стратегічне управління товарним портфелем	Забезпечення довгострокового розвитку підприємства

Таким чином, удосконалення системи управління асортиментною політикою підприємства повинно ґрунтуватися на комплексному поєднанні аналітичних, маркетингових та стратегічних інструментів управління. Реалізація запропонованих заходів сприятиме оптимізації структури товарного портфеля, підвищенню конкурентоспроможності продукції, зміцненню ринкових позицій підприємства та створенню передумов для забезпечення його сталого розвитку.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження можна зробити наступні висновки:

1. Узагальнення наукових підходів дозволило визначити, що асортиментна політика є важливою складовою системи управління підприємством та спрямована на формування оптимальної структури товарного портфеля відповідно до потреб споживачів, тенденцій ринку та стратегічних цілей розвитку. Встановлено сутність, принципи та функції асортиментної політики, а також охарактеризовано сучасні методи та інструменти управління товарним асортиментом. Визначено, що ефективне управління асортиментною політикою забезпечує підвищення конкурентоспроможності підприємства, зміцнення його ринкових позицій та створення передумов для сталого розвитку.

2. Підприємство є одним із провідних виробників продукції харчової промисловості та характеризується достатньо високим рівнем конкурентоспроможності, наявністю значного виробничого потенціалу та стабільними позиціями на ринку.

Проведений аналіз виробничо-господарської діяльності показав позитивну тенденцію зміни основних економічних показників. Зокрема, упродовж досліджуваного періоду спостерігалось зростання обсягів реалізації продукції, чистого доходу та фінансових результатів діяльності, що свідчить про ефективне використання наявних ресурсів та здатність підприємства адаптуватися до змін ринкового середовища. Позитивна динаміка показників прибутковості та рентабельності підтверджує наявність достатнього економічного потенціалу для подальшого розвитку та розширення товарного асортименту.

3. Підприємство має широкий спектр продукції та здійснює діяльність у декількох товарних сегментах, що забезпечує диверсифікацію виробництва та знижує ризики, пов'язані зі змінами ринкової кон'юнктури. Встановлено,

що найбільшу частку в структурі асортименту займає пивна продукція, водночас спостерігається поступове розширення асортименту безалкогольних напоїв, мінеральної води, сидру та інших видів продукції. Протягом досліджуваного періоду відбулося збільшення кількості асортиментних позицій, що свідчить про активну політику підприємства щодо оновлення товарного портфеля та адаптації продукції до потреб споживачів.

Оцінювання ефективності управління асортиментною політикою засвідчило позитивну динаміку основних показників, зокрема коефіцієнтів повноти та оновлення асортименту, що характеризує прагнення підприємства до підтримання оптимальної структури товарного портфеля та впровадження нових видів продукції.

4. Запропоновано напрями удосконалення системи управління асортиментом, які передбачають безперервний характер управлінського процесу, застосування сучасних інструментів стратегічного управління та інтеграцію маркетингової й асортиментної політики. Особливу увагу приділено цифровізації процесів управління асортиментом шляхом використання Big Data, CRM-, ERP- та BI-систем, технологій штучного інтелекту, хмарних сервісів та омніканальних платформ. Визначено, що впровадження сучасних цифрових технологій сприятиме підвищенню ефективності управлінських рішень, оптимізації товарного портфеля та посиленню конкурентних переваг підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Абрамович І. А., Квасова М. С. Маркетингова товарна політика та її особливості в кризових умовах господарювання. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 39. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-8> (дата звернення 02.04.2026)
2. Бабиш В.О., Плюйко В.О. Сутність товарної політики в системі маркетингового управління. *Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки* : матер. Х Всеукр. наук.-практ. інтернет-конфер., 13 листопада 2025 р. Полтава : ПДАУ, 2025. С. 266-267.
3. Багорка М. О., Юрченко Н. І. Розробка шляхів адаптації сільськогосподарських підприємств до змін у маркетинговому конкурентному середовищі. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-69> (дата звернення 02.04.2026)
4. Балабанова Л.В., Холод В.В., Балабанова І.В. Маркетинг підприємства : навч. посіб. К. : Центр навчальної літератури, 2012. 612 с.
5. Бергер А. Д. Прийняття інноваційних маркетингових рішень на підприємствах харчової промисловості. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2023. Т. 22, № 2 (54). С. 24–34.
6. Балановська Т. І., Сотник В. В., Гавриш О. М. Розвиток бренд-менеджменту підприємств в умовах цифровізації. *Бізнес Інформ*. 2024. № 9. С. 405–411. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-9-405-411> (дата звернення 02.04.2026)
7. Біляк Т. О. Розвиток сучасної асортиментної концепції торговельних підприємств. *Економіка, управління та адміністрування*. 2024. № 1 (107). С. 10–16.
8. Бойко Р., Андрушкевич З., Нянько В. Товарна політика як важлива складова маркетингової діяльності підприємства. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2024. Т. 328, № 2. С. 470–476. DOI:

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-328-70> (дата звернення 03.04.2026)

9. Гомольська В. Особливості маркетингової товарної політики видавничих підприємств під час війни: стратегії виживання та розвитку. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-29> (дата звернення 04.04.2026)

10. Гонтарева І. В., Мангушев Д. В., Жденовська А. О. Оцінка ефективності маркетингової товарної політики підприємства. *Соціальна економіка*. 2020. Вип. 60. С. 149–158.

11. Гуржій Н., Гавран В., Сапотницька Н. Цифрові технології та їхній вплив на управління логістичними процесами підприємств. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-20> (дата звернення 02.04.2026)

12. Добрянська В. В., Сіренко О. В. Управління товарним асортиментом продукції лісогосподарських підприємств. *Ефективна економіка*. 2020. № 1. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.1.71> (дата звернення 05.04.2026)

13. Ілляшенко С.М. Маркетингова товарна політика : підручник. Суми : ВТД «Університетська книга». 2005. 234 с.

14. Іщенко О., Гуляницький В. Теоретичні засади формування асортиментної політики підприємства в умовах турбулентності. *Universum*. 2024. № 14. С. 19–27.

15. Кітченко О. М. Стратегічні аспекти формування та вдосконалення асортиментної політики підприємства. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ»*. Економічні науки. 2024. № 2. С. 7–11. DOI: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2024.2.7>.

16. Коптева Г. М., Шуміло О. С., Шелест О. Л. Мережевий ритейл в Україні: тенденції розвитку та структурні трансформації. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ»*. Економічні науки. 2025. № 5. С. 56–63. DOI: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2025.5.56> (дата звернення 12.04.2026)

17. Котельникова Ю. М., Петровська Є. М. Цифрова трансформація маркетингової стратегії просування підприємства. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2025. № 2. С. 313–316. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-2-60> (дата звернення 02.04.2026)
18. Kotler P., Keller K. L. *Marketing Management*. 16th Global Edition. Pearson Education, 2021. 800 p.
19. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг: підручник. Держ. вищ. навч. закл. "Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана". К. : КНЕУ, 2012. 523 с.
20. Кравець Д. Д., Тарасова К. І. Використання економіко-математичного моделювання для підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 78. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-67> (дата звернення 11.04.2026)
21. Lambin J. J. (2014). *Rethinking the market economy*. Palgrave Macmillan UK. Available at: <https://link.springer.com/book/10.1057/9781137392916> (дата звернення 12.04.2026)
22. Маркетинг для магістрів: навч. посіб. / за заг. ред.. С.М. Ілляшенка. Суми: ВТД «Університетська книга», 2007. 928 с.
23. Павленко А.Ф., Войчак А.В., Примак Т.О. Маркетингові комунікації: сучасна теорія і практика: монографія; Київ. нац. екон. ун-т. Київ: КНЕУ, 2015. 404 с.
24. Парасюк О., Русин-Гриник Р., Фарат О. Принципи розвитку е-комерції у сфері ритейлу. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 61.
25. Печка С., Криворучко І., Лагодієнко В. Маркетингові інструменти імплементації стратегії диверсифікації діяльності аграрних підприємств. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-127> (дата звернення 07.04.2026)
26. Пихтіна Н.В., Плюйко В.О. Стратегічні напрями розвитку управління асортиментною політикою підприємства. *Менеджмент XXI століття : глобалізаційні виклики* : матер. X Міжнар. наук.-практ. конфер.,

23 квітня 2026 р. Полтава : ПДАУ, 2026. С. 452-453.

27. Примак Т.О. Маркетинг: навч. посібник. К. : МАУП, 2004. 228 с.

28. Райко Д. В., Шипуліна Ю. С. Маркетингова товарна політика : навч. посібник. Суми : Триторія, 2022. 158 с.

29. Руденко О., Сергієнко О. Сучасні підходи до маркетингової товарної політики, рекламного креативу, мерчандайзингу як запорука ефективного менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 32.

30. Савицька Н. Л., Прядко О. М., Афанасьєва О. П. Маркетинг : навчальний посібник. Тернопіль : ЗУНУ, 2021.

31. Селезньова О. Особливості маркетингової товарної політики підприємств в умовах трансформації споживчого попиту. *Економіка та суспільство*. 2025. №3. С. 235-241.

32. Старостіна А. О., Кравченко В. А., Пригара О. Ю., Ярош-Дмитренко Л. О. Маркетинг : навчальний посібник. К.: «НВП «Інтерсервіс». 2018. 216 с.

33. Трушкіна Н., Кузьменко О., Юрченко О. Формування маркетингової товарної політики підприємств в умовах кризових явищ та нестабільного попиту. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 82. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-151> (дата звернення 12.04.2026)

34. Фарат О., Данько Т., Сідельник Т. Асортиментна політика маркетинг-плейсів у контексті стратегічного управління та цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 79. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-29>(дата звернення 06.04.2026)

35. Хринюк О. С., Ганіч С. С. Товарна політика підприємства: адаптація товарів до вимог міжнародного ринку. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 41. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-25> (дата звернення 13.04.2026)

36. Яценко О. В. Оцінка конкурентоспроможності підприємств роздрібно́ї торгівлі в умовах цифровізації. Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Економічні науки. 2025. № 4. С. 86–92.

ДОДАТКИ

Організаційна структура управління



Додаток Б

Баланс [REDACTED] за 2023-2025 роки

Додаток В

Звіт про фінансові результати



за 2023-2025 роки

Додаток Г

Звіт з праці [REDACTED] за 2023-2025 роки

Наукові публікації

АНОТАЦІЯ

Плюйко В.О. «Управління асортиментною політикою підприємства». Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня вищої освіти бакалавр за освітньо-професійною програмою Менеджмент підприємства спеціальністю 073 Менеджмент. Полтавський державний аграрний університет, Полтава, 2026.

Розкрито теоретичні засади управління асортиментною політикою підприємства, зокрема економічну сутність асортиментної політики, визначено її принципи, функції та завдання, а також систематизовано сучасні методичні підходи до формування.

Запропоновано комплекс практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління асортиментною політикою підприємства.

Ключові слова: асортиментна політика; управління асортиментом; товарний асортимент; маркетинг; конкурентоспроможність; цифровізація; стратегічне управління.