

Міністерство освіти і науки України  
Національний технічний університет  
«Дніпровська політехніка»

Навчально-науковий інститут економіки

Факультет менеджменту

Кафедра менеджменту

**ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА**  
кваліфікаційної роботи ступеня бакалавра

студентки Коровай Анастасії Артемівни

академічної групи 073-213-1

спеціальності 073 Менеджмент

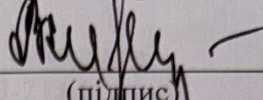
на тему Обґрунтування управлінських рішень у сфері асортиментної політики підприємства

Керівник кваліфікаційної роботи	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
	Варяниченко О.В.	85	добре	sp/
Рецензент	Чорнобарв Д.В.	85	добре	sp/
Нормоконтролер	Варяниченко О.В.	85	добре	sp/

Дніпро  
2025

**ЗАТВЕРДЖЕНО:**

завідувач кафедри менеджменту

 Швець В.Я.  
(підпис)

«28» травня 2025 року

**ЗАВДАННЯ**  
на кваліфікаційну роботу  
ступеня бакалавра

студентці Коровай А.А. академічної групи 073-213-1

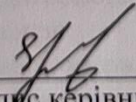
спеціальності 073 Менеджмент

на тему Обґрунтування управлінських рішень у сфері асортиментної політики підприємства

затверджену наказом ректора НТУ «Дніпровська політехніка» від \_\_\_\_\_ 2025 р. № \_\_\_\_\_

Розділ	Зміст	Термін виконання
Теоретичний	Теоретичні основи формування асортиментної політики підприємства	28.05.2025 р. – 08.05.2025 р.
Аналітичний	Аналіз діяльності ТОВ ВП «Агроінвест-Т»	09.05.2025 р. – 25.05.2025 р.
Рекомендаційний	Обґрунтування рішень з удосконалення асортиментної політики ТОВ ВП «Агроінвест-Т»	26.05.2025 р. – 07.06.2025 р.

Завдання видано

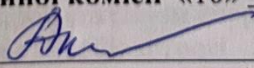
  
(підпис керівника)

Варяниченко О.В.

Дата видачі «28» травня 2025 року

Дата подання до екзаменаційної комісії «10» червня 2025 року

Прийнято до виконання

  
(підпис студента)

Коровай А.А.

## РЕФЕРАТ

кваліфікаційної роботи бакалавра  
студентки групи 073-213-1  
НТУ «Дніпровська політехніка»  
Коровай Анастасії Артемівни

на тему: Обґрунтування управлінських рішень у сфері асортиментної політики  
підприємства

### АСОРТИМЕНТ ПІДПРИЄМСТВА, АСОРТИМЕНТНА ПОЛІТИКА, ВИРОБНИЦТВО ХЛІБА, МАТЕРІАЛЬНІ ВИТРАТИ, ОПТИМАЛЬНИЙ АСОРТИМЕНТ, УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТОМ

Структура роботи: 68 сторінок комп'ютерного тексту; 37 рисунків; 15 таблиць; 46 джерел посилання.

Об'єкт розроблення – асортиментна політика підприємства.

Мета роботи – теоретичне обґрунтування та розробка рішень з удосконалення асортиментної політики підприємства.

Основні результати кваліфікаційної роботи бакалавра полягають у такому: розглянуто теоретичні основи формування асортиментної політики підприємства; досліджено ринок хліба та хлібобулочних виробів; проаналізовано діяльність ТОВ «ВП «Агроінвест-Т»; розроблено рекомендації щодо удосконалення асортиментної політики на ТОВ «ВП «Агроінвест-Т»; визначено економічну ефективність запропонованих рекомендацій для ТОВ «ВП «Агроінвест-Т».

Методи дослідження – аналізу і синтезу, статистичного аналізу, АВС-аналізу, економіко-математичні, графічного аналізу, порівняння, узагальнення.

Результати кваліфікаційної роботи бакалавра рекомендовано для використання підприємствами-виробниками хлібобулочних виробів.

Сфера застосування – формування асортиментної політики та управління асортиментом підприємства.

Економічна ефективність запропонованих заходів – забезпечення отримання чистого прибутку 710,2 тис.грн.

Значимість роботи – забезпечено умови для прибуткової діяльності, підвищено економічну стійкість за рахунок впровадження нових високорентабельних позицій крафтового асортименту; досягаються конкурентні переваги завдяки більш привабливого асортименту; відбувається зниження витрат, пов'язане з впровадженням енергозберігаючих технологій, і в цілому досягається зниження собівартості реалізованої продукції за удосконаленим асортиментом.

## **ABSTRACT**

of qualification paper for the Bachelor's degree  
by the student of the academic group 073-213-1  
Dnipro University of Technology  
Korovai Anastasia

Subject: Substantiation of management decisions in the field of assortment  
policy of the enterprise

**ENTERPRISE ASSORTMENT, ASSORTMENT POLICY, BREAD  
PRODUCTION, MATERIAL COSTS, OPTIMAL ASSORTMENT,  
ASSORTMENT MANAGEMENT**

Structure: 68 printed pages; 37 figures; 15 tables; 46 references.

Object of development – assortment policy of the enterprise.

The aim of the paper – theoretical justification and development of solutions to improve the assortment policy of the enterprise.

The main findings of the qualification paper for the Bachelor's degree are as follows: The theoretical foundations of the formation of the assortment policy of the enterprise were considered; the market of bread and bakery products was studied; the activities of LLC «ME «Agroinvest-T» were analyzed; recommendations were developed for improving the assortment policy at LLC «ME «Agroinvest-T»; the economic efficiency of the proposed recommendations for LLC «ME «Agroinvest-T» was determined.

Research methods – analysis and synthesis, statistical analysis, ABC analysis, economic and mathematical, graphical analysis, comparison, generalization.

The findings of the qualification paper for the Bachelor's degree are recommended for use by enterprises producing bakery products

Application – formation of assortment policy and management of the enterprise's assortment.

Financial viability of the proposed measures – ensuring net profit of 710.2 thousand UAH.

The value of the research – conditions for profitable activity are provided, economic sustainability is increased due to the introduction of new highly profitable positions in the craft assortment; competitive advantages are achieved due to a more attractive assortment; costs are reduced due to the introduction of energy-saving technologies, and in general, the cost of products sold is reduced due to the improved assortment.

## ЗМІСТ

	С.
Вступ.....	4
1 Теоретичні основи формування асортиментної політики підприємства	7
1.1 Поняття асортиментної політики підприємства та формування товарного асортименту .....	7
1.2 Особливості управління асортиментом хлібопекарської галузі.....	11
2 Аналіз діяльності ТОВ «ВП «Агроінвест-Т».....	18
2.1 Загальні відомості про ТОВ «ВП «Агроінвест-Т» та продукцію підприємства .....	18
2.2 Дослідження ринку виробництва хліба та хлібобулочних виробів..	21
2.3 Аналіз основних показників діяльності ТОВ «ВП «Агроінвест-Т»..	34
3 Обґрунтування рішень з удосконалення асортиментної політики ТОВ «ВП «Агроінвест-Т».....	49
3.1 Формування оптимального асортименту ТОВ «ВП «Агроінвест-Т» на основі АБС-аналізу.....	49
3.2 Підвищення енергоефективності виробництва .....	56
3.3 Економічна ефективність удосконалення асортиментної політики ТОВ «ВП «Агроінвест-Т».....	63
Висновки.....	65
Перелік джерел посилання.....	69

## ВСТУП

Питання розробки і ефективного ведення асортиментної політики на вітчизняних підприємствах завжди були і є актуальними. Рационально сформований асортимент продукції є основою стабільного доходу та забезпечення прибутковості у довгостроковій перспективі, що особливо важливо для компаній, які прагнуть утримувати конкурентні позиції на ринку. Щоб підвищити ефективність діяльності та досягти оптимального балансу між витратами та збутом, необхідно систематично аналізувати структуру асортименту, оцінювати потенціал розвитку товарів і послуг, а також працювати над зміцненням економічних показників підприємства. Це стосується і підприємств-виробників хлібобулочних виробів.

Підприємства хлібопекарської галузі працюють у доволі складних сучасних умовах, які характеризуються підвищенням конкуренції між підприємствами-виробниками та зниженням попиту на продукцію галузі, що спричиняє скорочення обсягів промислового виробництва хліба і хлібобулочних виробів. Зростання цін на технологічне устаткування, сировину та паливно-енергетичні ресурси, а також висока плинність кадрів призводять до зниження ефективності діяльності підприємств, що відбивається на прибутковості, рентабельності та загалом на фінансовому стані вітчизняних підприємств [1].

Хлібопекарська промисловість є важливою стратегічною складовою вітчизняної промисловості, що покликана забезпечити населення основним продуктом харчування і гарантування продовольчої безпеки держави [2].

У сучасних хлібопекарських підприємствах спостерігається тенденція до розширення асортименту хлібобулочних виробів і покращення його структури. Це досягається завдяки збільшенню обсягів виробництва продукції з борошна покращеного помелу, випічці виробів з додаванням молочних інгредієнтів, а також виробів, збагачених білками та вітамінами. Особлива увага приділяється виготовленню дієтичного хліба та продукції, призначеної для дитячого

харчування. Хлібопекарська галузь є частиною переробної промисловості, де основна частина витрат припадає на закупівлю сировини. Якість кінцевої продукції значною мірою визначається якістю цієї сировини, а результативність роботи підприємства залежить від ефективної взаємодії з постачальниками.

Основними факторами, що впливають на ринок хлібобулочних виробів, є військові дії в Україні, що відобразились як на виробництві (сировина, енергозабезпечення, логістика, трудові ресурси), так і на споживанні продукції. Враховуючи негативні наслідки повномасштабної війни підприємства хлібопекарської промисловості України характеризуються незадовільним технічним станом та розбалансованістю економічних взаємозв'язків тощо.

Вищевикладене обумовило актуальність теми кваліфікаційної роботи бакалавра, яка виконана за даними діяльності ТОВ ВП «Агроінвест-Т».

Мета кваліфікаційної роботи – теоретичне обґрунтування та розробка рішень з удосконалення асортиментної політики підприємства.

Для досягнення поставленої мети в кваліфікаційній роботі вирішені такі завдання:

- розглянуто теоретичні основи формування асортиментної політики підприємства;
- досліджено ринок хліба та хлібобулочних виробів;
- проаналізовано діяльність ТОВ «ВП «Агроінвест-Т»;
- розроблено рекомендації щодо удосконалення асортиментної політики на ТОВ «ВП «Агроінвест-Т»;
- визначено економічну ефективність запропонованих рекомендацій для ТОВ «ВП «Агроінвест-Т».

Об'єкт розроблення – асортиментна політика підприємства.

Предмет розроблення – теоретичні, методичні та практичні підходи до формування асортиментної політики підприємства.

Методи дослідження – аналізу і синтезу, статистичного аналізу, ABC-аналізу, економіко-математичні, графічного аналізу, порівняння, узагальнення

Практична значущість одержаних результатів для ТОВ «ВП «Агроінвест-Т»:

- забезпечено умови для прибуткової діяльності, чистий прибуток підприємства становитиме 710,2 тис.грн;

- підвищено економічну стійкість за рахунок впровадження нових високорентабельних позицій крафтового асортименту;

- досягаються конкурентні переваги завдяки більш привабливого асортименту;

- відбувається зниження витрат, пов'язане з впровадженням енергозберігаючих технологій, і в цілому досягається зниження собівартості реалізованої продукції за удосконаленням асортиментом.

# 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

## 1.1 Поняття асортиментної політики підприємства та формування товарного асортименту

Асортиментна політика - це частина товарної політики підприємства, метою якої є задоволення попиту та отримання комерційного ефекту підприємства через вибір і реалізацію раціонального товарного асортименту [3].

Формування асортиментної політики підприємства в глобальному значенні спрямоване на забезпечення умов для прибуткової діяльності підприємства, якщо розглянути більш детально, то Кириченко С. О. та Половинка К.І. [3] зазначають - спрямованість на збільшення оборотності, вихід на нові ринки, підвищення економічної стійкості тощо (рис. 1.1).



Рисунок 1.1 – Основні цілі асортиментної політики [3]

Вплив асортиментної політики на процеси функціонування та розвитку підприємства проілюстровано на рис. 1.2.



Рисунок 1.2 – Схема впливу асортиментної політики підприємства на процеси його функціонування та розвитку [4]

Необхідно, щоб процес управління асортиментною політикою здійснювався в певній логічній послідовності, тобто поетапно (див. рис. 1.3).



Рисунок 1.3 - Етапи управління асортиментною політикою [5]

Шарко В.В., Павлюк Н.М. [5] вважають, що при формуванні асортименту необхідно дотримуватися таких принципів (рисунок 1.4).

Назва	Сутність
Поєднання	асортиментна стратегія повинна знаходитися у відповідності і сприяти розвитку збутової, цінової, комунікаційної та інших стратегіям розвитку компанії
Орієнтація на покупців	товар має відповідати потребам і очікуванням покупців
Розвиток	асортимент повинен змінюватися не тільки у відповідності з новими потребами, а й випереджаючи їх появу
Професіоналізм	управління асортиментом та оцінка його параметрів має здійснюватися професіоналом, тобто людиною, яка не тільки знає теоретичні основи управління асортиментом, але й має навички їх використання, а також має здатність аналітично мислити, здійснювати факторний аналіз і приймати виважені рішення
Ефективність	управління асортиментом має приносити свої плоди — збільшувати прибуток компанії; кожна асортиментна позиція повинна вносити свій вклад у збільшення маржинального прибутку і прибутковості підприємства

Рисунок 1.4 – Принципи формування асортиментної політики [5]

Кириченко С. О., Половинка К. І. також пропонують дотримуватися певних принципів під час формування та управління асортиментною політикою підприємства: довгострокової стратегічної орієнтації, синергізму, стратегічної гнучкості, розширення асортименту, стабілізації асортименту, оновлення асортименту, удосконалення асортименту, гармонізації асортименту, скорочення асортименту, націленість на певну категорію асортименту, орієнтація на певне розташування виробника товару, спрямованість на фіксований рівень цін, спрямованість на глибину і широту споживчих товарів [3].

Алгоритм формування асортиментної політики продемонстровано на рисунку 1.5.

Товарний асортимент підприємства можна сформувати за допомогою використання різних методик. Використання будь-якої можливої методики залежить від масштабів збутової політики, специфіки готової продукції, різноманітності асортименту (рис. 1.6). Аналізуючи методики формування товарного асортименту підприємства, Абрамович І. А. зазначив, що виявлення споживчих переваг спрямоване на визначення потреб і поведінки споживача. За

допомогою методів економічного аналізу об'єкт дослідження налаштовується на застосування математичного моделювання. За допомогою методів портфельного аналізу досліджуються основні елементи товару [6].

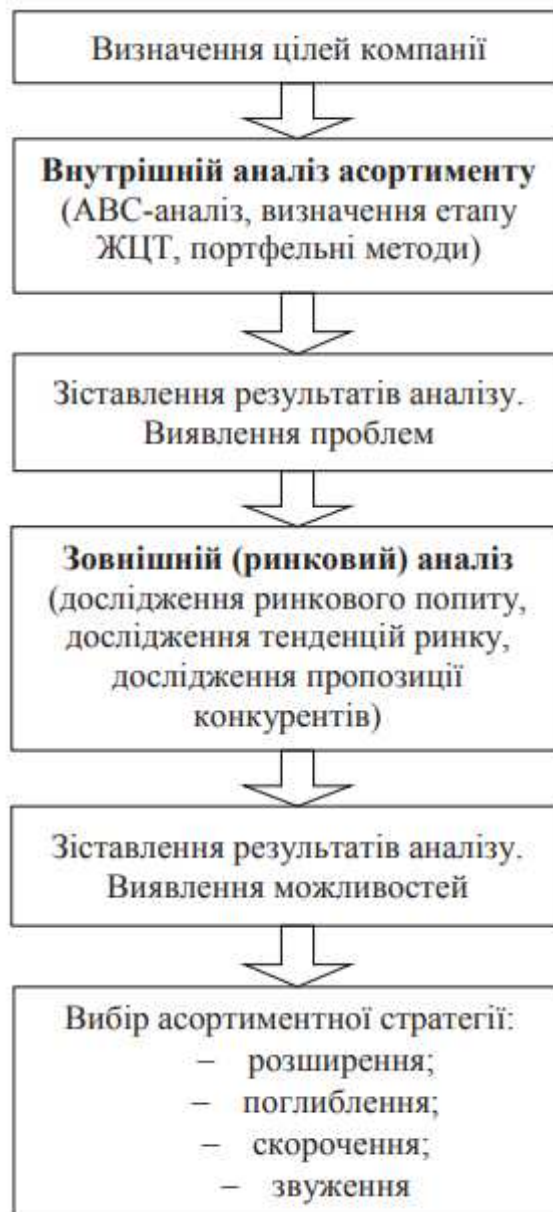


Рисунок 1.5 - Алгоритм формування асортиментної політики [4]



Рисунок 1.6 - Групування методів формування товарного асортименту підприємства [6]

## 1.2 Особливості управління асортиментом хлібопекарської галузі

Ніколаєнко С.М., Куліш С.Г., Янченко А.В. зазначили, оскільки ринок хліба розвивається, розширює свій асортимент і з'являються нові проблеми з його розвитком, потрібно постійно аналізувати зміни в усіх аспектах виробництва хлібопекарської галузі. Авторами проведено порівняльний аналіз обсягів реалізації хлібобулочних виробів, витрат на виробництво продукції, зміни кількості підприємств хлібопекарської галузі, зміни чисельності працівників, виявлено основних учасників ринку. Встановлено, що зменшується попит на продукцію та зростає конкуренція між підприємствами,

виявлено зниження ефективності роботи підприємств хлібопекарської галузі та його причини, зокрема зростання плинності кадрів [1].

Кійко В., Мельник О., Гавриленко О. у статті «Хлібопекарська галузь України в умовах воєнного часу» показали, що підприємства хлібопекарської галузі працюють у надскладних сучасних умовах, які характеризуються перебоями в подачі електроенергії, частими повітряними тривогами та зупинками виробництва через обстріли. Спостерігаються зростання ціни на технологічне устаткування, сировину та паливно-енергетичні ресурси, а також висока плинність кадрів, що призводить до зниження ефективності діяльності підприємств і відбивається на їхній прибутковості. Попри те, що хлібопекарські підприємства виробляють продукт першої необхідності щоденного вжитку, вони мають постійно вдосконалювати виробничі процеси, відносини з постачальниками сировини і споживачами хлібопекарської продукції, налагоджувати зв'язки з науково-дослідними установами з метою розширення асортименту та технології виробництва, щоб виробляти й реалізовувати якісний продукт [2].

На рис. 1.7 наведено дані SWOT-аналізу, найбільш типові для підприємств хлібопекарської галузі.

У вартісному виразі частка витрат на сировину і матеріали в структурі собівартості хлібобулочного виробу становить біля 43% - дослідили Новойтенко І. В., Малиновський В. В. [7], що представлено на рисунку 1.8. Автори вважають, що основними трендами розвитку хлібного ринку України, які необхідно враховувати при формуванні асортиментної політики є:

«1) розширення асортименту в напрямку оздоровлення та збільшення продажів дрібноштучних свіжих виробів, крафтового високоякісного та високомаржинального хлібу з урахуванням порад нутріціологів та інтересів споживачів;

2) зміна формату співпраці з торговельними мережами і повернення їх до початкової спеціалізації – посередництва між виробником та споживачем з

Внутрішні середовище	Сильні сторони (переваги)	Слабкі сторони (недоліки)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- позитивний імідж виробників;</li> <li>- використання високоякісної сировини;</li> <li>- широкий асортимент хлібобулочної продукції;</li> <li>- велика кількість точок збуту;</li> <li>- наявність у персоналу необхідних знань та досвіду;</li> <li>- постійне навчання персоналу в рамках реалізації СУБХП;</li> <li>- впровадження систем якості та безпечності продукції;</li> <li>- максимальне використання наявних потужностей;</li> <li>- соціальна захищеність працівників;</li> <li>- матеріальна підтримка працівників;</li> <li>- потужності виробництва дають змогу модернізувати наявне обладнання, встановлювати нові лінії, впроваджувати новітні технології, проводити навчання персоналу;</li> <li>- ефективна система роботи з рекламациями</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- висока собівартість деяких хлібобулочних виробів;</li> <li>- ймовірність біотероризму на виробництві з боку невдоволених працівників;</li> <li>- виїзд висококваліфікованих працівників за кордон через воєнні дії;</li> <li>- плинність кадрів та потреба частого навчання і підвищення кваліфікації;</li> <li>- формальне ставлення до сучасної системи управління бізнес-процесами зі сторони деяких співробітників та керівного складу підприємств;</li> <li>- невиконання посадових обов'язків;</li> <li>- ймовірність виробничих помилок внаслідок недостатності досвіду і компетенції;</li> <li>- зниження рентабельності продажів;</li> <li>- краще налагоджена та продуктивніша система маркетингу у конкурентів</li> </ul>
Зовнішні середовище	Можливості	Загрози
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- більша свобода в реалізації вимог чинного законодавства, відсутність зарегульованості. Економія коштів: зменшено кількість показників безпеки, які потрібно перевіряти, виробник самостійно встановлює періодичність контролю. Кількість перевірок залежить від ступеня ризику для харчової безпеки та результатів попередніх перевірок – стимул відповідати вимогам;</li> <li>- використання ліцензованого програмного забезпечення, безпечних операційних систем оновлення, тестування і сканування комп'ютерної системи підприємств;</li> <li>- стабілізація політичної та економічної ситуації в Україні;</li> <li>- зростання доходів населення;</li> <li>- покращення інвестиційного клімату країни;</li> <li>- інвестиційна привабливість галузі;</li> <li>- перехід на європейські стандарти;</li> <li>- зростання кількості альтернативних постачальників та можливість оцінки і вибору постачальників, які найбільше задовольняють вимоги підприємств;</li> <li>- поява нових технологій у галузі;</li> <li>- гармонізація національного законодавства з міжнародним;</li> <li>- зміна вподобань споживачів;</li> <li>- зростання кількості споживачів, що дотримуються правил здорового харчування</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- перевірки без попередження, великі штрафи за невиконання вимог;</li> <li>- ймовірність несанкціонованого доступу хакерів до конфіденційної інформації підприємств;</li> <li>- недобросовісна конкуренція: демпінг, використання здешевленої сировини;</li> <li>- нестабільність політичної ситуації, часті зміни у законодавчій владі гальмують прийняття або актуалізацію необхідних документів у сфері безпечності ХП;</li> <li>- зміна клімату, посухи призводять до збільшення цін на основну сировину, зміни її характеристик;</li> <li>- здорожчання сировини, палива, використання альтернативних джерел електроенергії;</li> <li>- велика кількість виробників-гігантів у хлібопекарській галузі з дешевшою продукцією;</li> <li>- несприятливі умови виробництва через воєнні дії у країні;</li> <li>- неможливість виробництва достатньої кількості продукції через дороге обслуговування генераторів;</li> <li>- перебої в подачі електроенергії, зупинка виробництва через обстріли;</li> <li>- зменшення обсягів виробництва і збуту продукції</li> </ul>

Рисунок 1.7 - SWOT-аналіз для підприємств хлібопекарської галузі [2]



Рисунок 1.8 - Структура собівартості «соціального» батону [7, 8]

використанням випічки заморожених напівфабрикатів та відмовою від повного циклу виробництва хліба у мережі;

3) формування вертикально інтегрованих структур промислового виробництва із сільгоспвиробниками, зерносховищами та зернопереробними підприємствами для забезпечення якісною сировиною за договірною ціною у необхідний строк;

4) використання технологій глибокого протікання фізико-хімічних, колоїдних, біохімічних та мікробіологічних процесів приготування тіста;

5) впровадження інноваційних ресурсозберігаючих технологій; 6) контроль за якістю, харчовою цінністю та безпечністю сировини, напівфабрикатів, готових виробів, попередженню їх псування на мікробіологічному рівні;

7) підвищення рівня оплати праці та якості кадрового забезпечення сфери хлібопечення;

8) підтримка заходів, спрямованих на поширення культури споживання хліба;

9) інформування суспільства щодо корпоративної соціальної відповідальності підприємств;

10) освоєння нових ринків збуту продукції тривалого зберігання, забезпечення виробництва високоякісних заморожених напівфабрикатів для потреб внутрішнього і зовнішнього ринку».

Шандрівська О., Бурдик Х. за результатами аналізу економічної кон'юнктури та динаміки розвитку ринку хліба та хлібобулочних виробів в Україні виявлено такі види конкурентної боротьби: конкуренцію за цінами; конкуренцію за допомогою впровадження інновацій у виробництво та конкурентну боротьбу за якість хлібобулочної продукції; застосування стратегій створення сильного бренду та стратегій позиціонування товарних марок; стратегії диференціації продукції; конкуренцію у логістичних ланцюгах поставок хліба та хлібобулочної продукції та вихід в онлайн-формат; конкуренція за надійні постачальницькі відносини та стабільне сировинне забезпечення [9].

Нідельчук В. В. [10] розглянула стратегічні напрями розвитку хлібопекарської галузі України в умовах глобалізації та цифрової трансформації (рисунок 1.9) та показала, що «загальна тенденція свідчить про зменшення виробництва традиційних видів хліба та зростання попиту на продукцію з додатковими властивостями (безглютеновий хліб, цільнозернові вироби тощо)».

Напрямок	Основні заходи	Очікуваний результат
Цифровізація виробництва	Впровадження автоматизованих систем, використання хмарних технологій	Підвищення ефективності виробництва, зниження витрат
Оптимізація логістики	Використання цифрових платформ для управління ланцюгами постачання	Зменшення втрат продукції, оптимізація витрат
Розширення експорту	Впровадження міжнародних стандартів, участь у міжнародних виставках	Вихід на нові ринки, підвищення конкурентоспроможності
Державна підтримка	Надання грантів, програм фінансування для цифровізації	Збільшення інвестицій у галузь, стимулювання розвитку підприємств
Адаптація до змін споживчого попиту	Виробництво безглютенових, цільнозернових та органічних продуктів	Задоволення потреб споживачів, розширення ринку збуту

Рисунок 1.9 - Стратегічні напрями розвитку хлібопекарської галузі [10]

Звісно це також необхідно враховувати при формуванні асортиментної політики підприємства.

Лагодієнко В.В., Савченко Т.В., Ніколюк О.В. запропонували збалансований підхід до управління асортиментом хлібопекарських підприємств, який поєднує глибину, стійкість і динамічність, допомагає підприємству забезпечити максимальне задоволення потреб споживачів і підтримувати свої позиції на ринку в умовах зростаючої конкуренції [11] (рис.1.10).

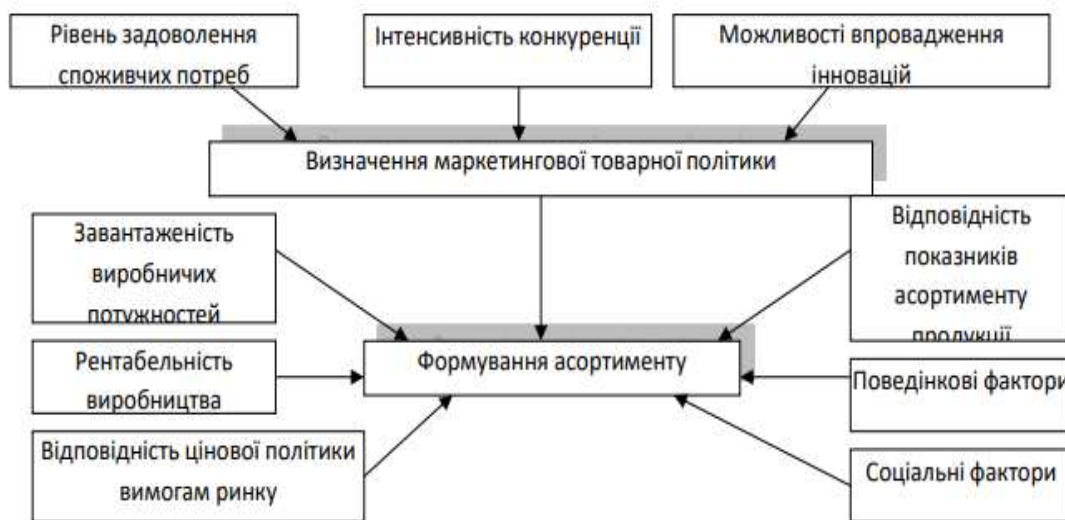


Рисунок 1.10 - Збалансований підхід до управління асортиментом хлібопекарських підприємств [11]

«Безпосереднє формування асортименту хлібопекарського підприємства розпочинається після визначення напрямків формування його маркетингової товарної політики, тому що ситуація на ринку хлібобулочної продукції загострилась в наслідок зменшення сукупного попиту на хлібобулочну продукцію як результат воєнної агресії, так і з причин змін культури споживання хліба. Для максимального задоволення споживчого попиту необхідні внесення змін у товарний асортимент хлібопекарських підприємств, що дозволили б випускати хліб більш тривалого зберігання та дієтичного спрямування» [11].

В цьому контексті Курило Л. І., Ларчева К.О. [12] також пропонують маркетингові заходи збільшення обсягів збуту для хлібопекарських підприємств та виявили фактори, які мають вплив на поведінку споживачів при купівлі хлібобулочних виробів, що необхідно враховувати при формуванні асортиментної політики підприємства.

Слід зазначити, що сьогодні на ІТ ринку пропонується досить велика кількість програмного забезпечення для адміністрування обліково-аналітичних даних інформаційної системи хлібозаводу для вдосконалення рівня використання цифрових технологій у харчовій промисловості [13]. Правильно налагоджений облік, який враховує товари, гроші, договори, постачальників і покупців, співробітників є важливою при роботі підприємства для правильної оцінки і планування подальшої діяльності та асортиментної політики.

## 2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ВП «АГРОІНВЕСТ-Т»

2.1 Загальні відомості про ТОВ «ВП «Агроінвест-Т» та продукцію підприємства

ТОВ «Виробниче підприємство «Агроінвест-Т» (код ЄДРПОУ 41116752) - українська компанія, зареєстрована 1 лютого 2017 року. Юридична адреса підприємства: 52064, Дніпропетровська область, Дніпровський район, село Сурсько-Литовське, вулиця Польова, будинок 56. Керівником компанії є Фещенко Володимир Олександрович [14, 15, 16].

Види діяльності:

10.71 Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання

10.72 Виробництво сухарів і сухого печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання

46.17 Діяльність посередників у торгівлі продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами

46.36 Оптова торгівля цукром, шоколадом і кондитерськими виробами

46.90 Неспеціалізована оптова торгівля

47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами

47.24 Роздрібна торгівля хлібобулочними виробами, борошняними та цукровими кондитерськими виробами в спеціалізованих магазинах [14].

Нами проведено структурування асортименту ТОВ «ВП «Агроінвест-Т» . Результати представлено в таблиці 2.1.

Характер конкуренції в хлібопекарській галузі переважно локальний та міжрегіональний. Оскільки хлібозаводи знаходяться майже у кожному районному центрі України, жодна компанія не займає значної частки національного ринку і не може істотно впливати на випуск продукції галуззю. З

іншого боку, конкуренція на локальних ринках хліба та хлібобулочних виробів дуже інтенсивна, багато локальних ринків окремих міст, селищ чи регіонів є ринками з домінуючою фірмою [1].

Таблиця 2.1 - Структуризація асортименту підприємства ТОВ «ВП «Агроінвест-Т» за категоріями

№	Найменування продукції	Категорія
1	Хліб «Дніпровський» формовий	Пшеничний хліб
2	Хліб «Нива» подовий	
3	Хліб «Колос» подовий	
4	Хліб «Сучасний» подовий	
5	Хліб «Сучасний» формовий	
6	Хліб «Придніпровський новий» подовий	
7	Хліб «Золотистий» подовий	
8	Хліб «Гірчичний новий» подовий	
9	Хліб «Дніпровський рідний» подовий	
10	Хліб «Житниця» подовий	
11	Пампушки Українські	
12	Хліб «Сонячний новий» подовий	
13	Хліб «Каховський» подовий	Житньо-пшеничний хліб
14	Хліб «Добрий» подовий	
15	Хліб «Дарницький» подовий	
16	Хліб «Зернятко» подовий половинка	
17	Хліб «Мексиканський» подовий половинка	
18	Хліб «Український новий» подовий	
19	Хліб «Заварний з цибулею» формовий	
20	Батон «Європейський. Класика»	Батони
21	Батон «Столичний»	
22	Батон «Французький» в/с	
23	Батон «Польський» нарізаній	
24	Батон «Вершковий»	
25	Батон з висівками	
26	Батон «Печерський»	
27	Батон «Криворізький»	
28	Батон «Квітневий»	

Кінець таблиці 2.1

№	Найменування продукції	Категорія	
29	Рулетики макові з помадою	Булочні вироби	
30	Булочка з кунжутом		
31	Плетінка «Павлоградська»		
32	Ріжки з повидлом		
33	Рулєт з маком		
34	Ріжки смачні		
35	Ромашка з маком		
36	Плюшки		
37	Булочка «Маковій»		
38	Пиріжки з картоплею		
39	Пиріжки з капустою		
40	Ріжки до чаю		
41	Кекс «До кави»		Кондитерські вироби
42	Тістечко «Ніжність»		
43	Тістечко «Муфточка фуршетна»		
44	Кекси смачні шоколадні		
45	Тістечко «Грибочки»		
46	Тістечко «Рафаелло»		
47	Тістечко «Корзинка з білковим кремом»		
48	Пряники «Вечірні»		
49	Тістечко «Бісквітне»		
50	Пряники «Підгородні»		
51	Пряники «Забава»		
52	Тістечко «Пісочне кільце»		
53	Тістечко «Трубочка з білковим кремом»		
54	Тістечко «Чебурашка»		
55	Тістечко «Смачне»		
56	Торт «Вершковий»	Торти	
57	Торт «Київські каштани»		
58	Торт «Полуничка»		
59	Торт «Трюфельний»		
60	Торт «Шоколадниця»		
61	Торт «Медовий з вершками»		
62	Торт «Ольга»		
63	Торт «Сирень»		
64	Торт «Святковий»		
65	Торт «Любава»		
66	Торт «Білочка»		
67	Торт «Вишневий цвіт»		
68	Торт «Валентина»		
69	Торт «Вишневий»		
70	Торт «Капучино»		
71	Торт «Весільний»	Весільні і замовні вироби	
72	Короваї вагові, шишки		

## 2.2 Дослідження ринку виробництва хліба та хлібобулочних виробів

Ринок хліба та хлібобулочних виробів є однією із найважливіших сфер економіки, що має великий потенціал та забезпечує населення основними продуктами харчування. Сьогодні хлібопекарська галузь України за допомогою своїх виробничих потужностей, механізації технологічних процесів та розширення асортименту здатна забезпечити населення різноманітними видами хлібобулочних виробів за прийнятною ціною.

Виробництво хліба та хлібобулочних виробів в Україні на 99% забезпечується національними компаніями. Оскільки хліб відноситься до продуктів нетривалого зберігання, його виробництво традиційно розміщується поблизу до споживача. З розвитком технологій та виходом на хлібний ринок заморожених хлібних напівфабрикатів залежність хлібопекарських підприємств від територіального розміщення знижується.

Аналіз ринку хлібобулочних виробів в Україні виконано за даними офіційного сайту Державної служби статистики України [17] та джерел [18–28].

Динаміка кількості підприємств у галузі представлена на рис. 2.1 та в таблиці 2.2). У 2011 році показник різко скоротився на 20,63%, що свідчить про значні структурні зміни в галузі. Проте вже у 2012–2014 роках ринок почав відновлюватися: кількість підприємств зростала на 3,96%, 6,28% та 6,70% відповідно. У 2015 році ситуація стабілізувалася (+0,34%), але наступні роки знову відзначилися негативною динамікою – у 2016 році показник зменшився на 4,25%, а у 2017 році – ще на 1,80%. Період 2018–2019 років приніс помірне зростання – 4,78% та 4,72% відповідно, проте у 2020–2021 роках спостерігався новий спад – на 1,98% і 2,87%. Найбільш значуще скорочення підприємств відбулося у 2022 році – на 12,35%. Однак вже у 2023 році ситуація стабілізувалася – кількість підприємств збільшилася на 18,22%.

Обсяг реалізації хлібобулочних виробів мав загальну тенденцію до зростання (рис. 2.2 та таблиця 2.3). У 2011 році він зріс на 9,67%, а у 2012 році –

ще на 5,17%. Відчутне зростання відбулося у 2013 році – 17,50%, що свідчить про підвищений попит. Проте у 2014 році обсяги реалізації дещо скоротилися на 2,31%, після чого у 2015 році знову спостерігалось стрімке зростання на 34,25%. У 2016 році ситуація залишалася майже стабільною (-0,01%), після чого у 2017–2019 роках темпи зростання знову прискорилися – 2,77%, 13,69% та 13,00% відповідно. 2020 рік ознаменувався зростанням на 6,77%, у 2021 році обсяг реалізованої продукції зріс на 33,74%, що було наслідком післякризового відновлення попиту. Проте у 2022 році спостерігалось падіння на 6,65%, яке у 2023 році було компенсоване зростанням на 18,76%.

Чисельність працівників у галузі поступово знижувалася (рис. 2.3 та таблиця 2.4). У 2011 році показник зменшився на 3,96%, у 2012 році зріс на 2,92%, але вже у 2013 році знову скоротився на 4,05%. Найбільше зменшення кількості зайнятих спостерігалось у 2014-2015 роках – на 13,17% та 7,71% відповідно. У 2016-2017 роках чисельність працівників скорочувалася на 5,26% та 0,96%, після чого у 2018 році відбулося зростання на 6,72%. 2019-2021 роки характеризувалися подальшим зменшенням кількості працівників – на 1,79%, 4,55% та 13,27%, що свідчить про вплив кризових явищ у секторі. У 2023 році відбулося незначне скорочення на 1,37%.

Обсяг виробництва хліба, хлібобулочних і борошняних виробів в Україні за 2010-2023 рр. значно зріс за досліджуваний період та коливався за роками (рис. 2.4 та таблиця 2.5). У 2014 році він зріс на 3,48%, що свідчить про поступове нарощування потужностей. 2015 рік ознаменувався стрімким зростанням на 37,59%, завдяки покращенню економічної ситуації та відновленню попиту. У 2016 році спостерігалось незначне падіння на 3,36%, однак у 2017 році обсяги виробництва знову зросли на 3,78%. 2018–2019 роки демонстрували позитивну динаміку – зростання на 16,28% та 11,96% відповідно, що свідчить про стабільну роботу підприємств. У 2020 році темпи зростання сповільнилися до 3,13%, але вже у 2021 році виробництво збільшилося на 31,15%, що пов'язано з відновленням попиту після пандемічних обмежень.

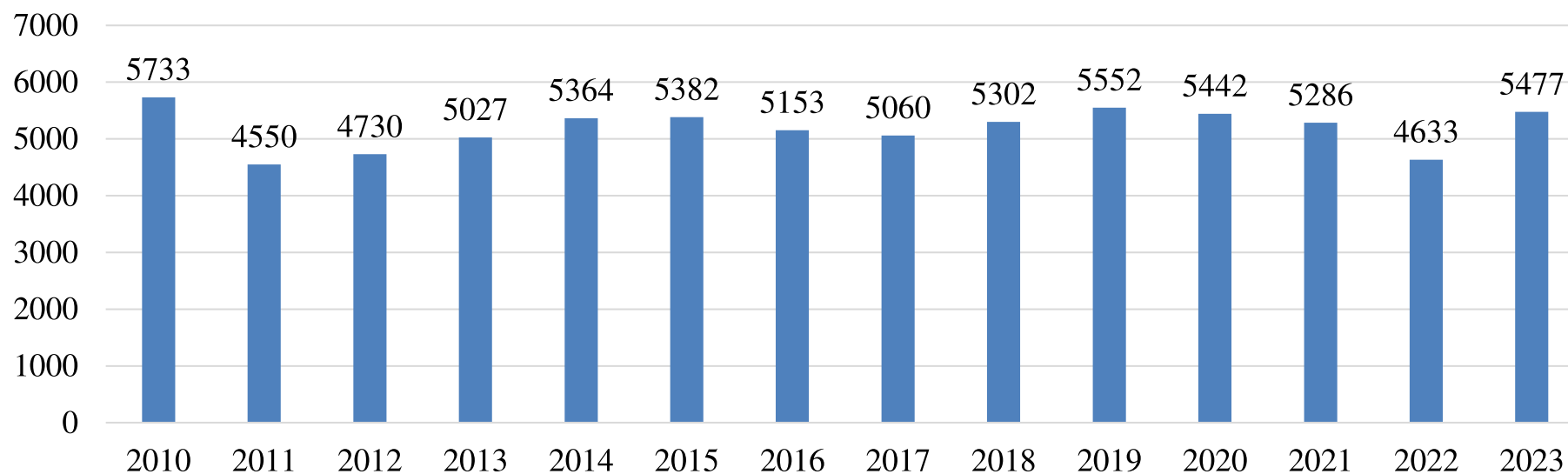


Рисунок 2.1 – Кількість діючих суб'єктів господарювання з виробництво хліба, хлібобулочних і борошняних виробів в Україні за 2010-2023 рр., од.

Таблиця 2.2 – Зміна кількості діючих суб'єктів господарювання з виробництво хліба, хлібобулочних і борошняних виробів в Україні за 2010-2023 рр., од.

Кількість діючих суб'єктів господарювання	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Δ <sup>л</sup>		-1183	180	297	337	18	-229	-93	242	250	-110	-156	-653	844
T <sub>пр</sub> <sup>л</sup> , %		-20,63	3,96	6,28	6,70	0,34	-4,25	-1,80	4,78	4,72	-1,98	-2,87	-12,35	18,22

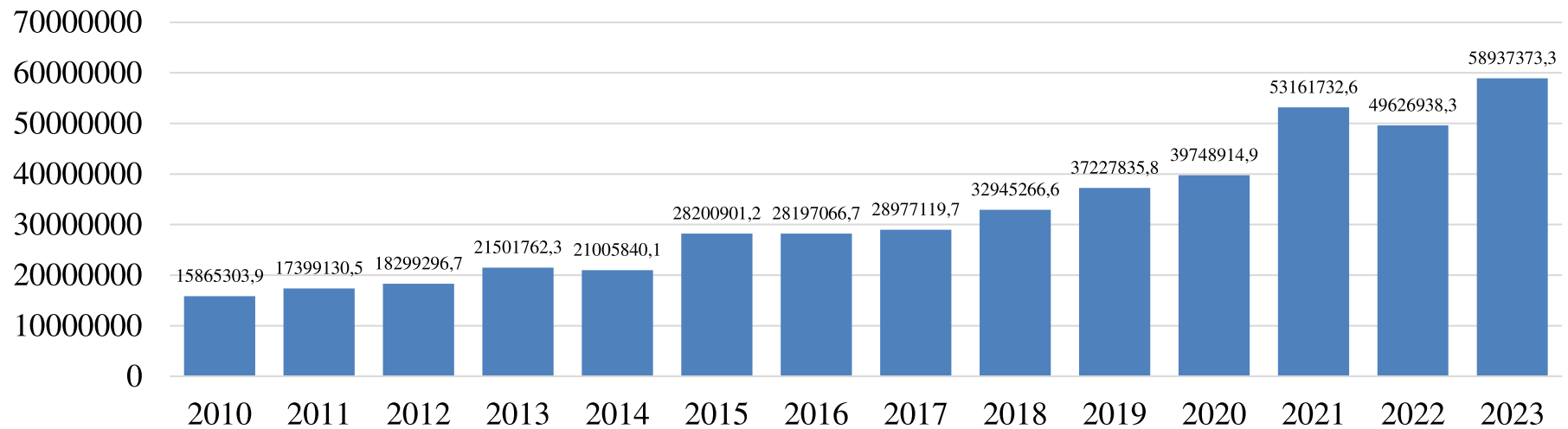


Рисунок 2.2 – Обсяг реалізованої продукції суб'єктів господарювання з виробництво хліба, хлібобулочних і борошняних виробів в Україні за 2010-2023 рр., тис.грн.

Таблиця 2.3 – Зміна обсягу реалізованої продукції суб'єктів господарювання з виробництво хліба, хлібобулочних і борошняних виробів в Україні за 2010-2023 рр., тис.грн.

Обсяг реалізованої продукції суб'єктів господарювання	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Обсяг реалізованої продукції суб'єктів господарювання	15865303,9	17399130,5	18299296,7	21501762,3	21005840,1	28200901,2	28197066,7	28977119,7	32945266,6	37227835,8	39748914,9	53161732,6	49626938,3	58937373,3
$\Delta^l$		1533827	900166	3202466	-495922	7195061	-3834	780053	3968147	4282569	2521079	13412818	-3534794	9310435
$T_{пр}^l, \%$		9,67	5,17	17,50	-2,31	34,25	-0,01	2,77	13,69	13,00	6,77	33,74	-6,65	18,76

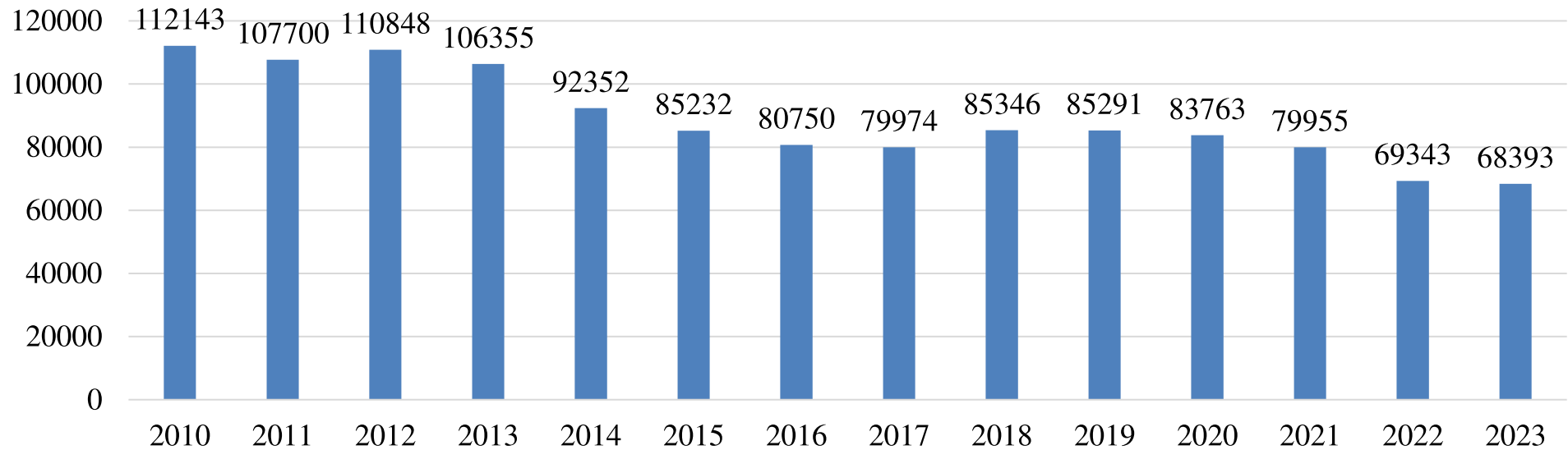


Рисунок 2.3 – Чисельність працівників суб'єктів господарювання з виробництво хліба, хлібобулочних і борошняних виробів в Україні за 2010-2023 рр., од.

Таблиця 2.4 – Зміна чисельності працівників суб'єктів господарювання з виробництво хліба, хлібобулочних і борошняних виробів в Україні за 2010-2023 рр., од.

Чисельність працівників	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Чисельність працівників	112143	107700	110848	106355	92352	85232	80750	79974	85346	85291	83763	79955	69343	68393
$\Delta^л$		-4443	3148	-4493	-14003	-7120	-4482	-776	5372	-55	-1528	-3808	-10612	-950
$T_{пр}^л, \%$		-3,96	2,92	-4,05	-13,17	-7,71	-5,26	-0,96	6,72	-0,06	-1,79	-4,55	-13,27	-1,37

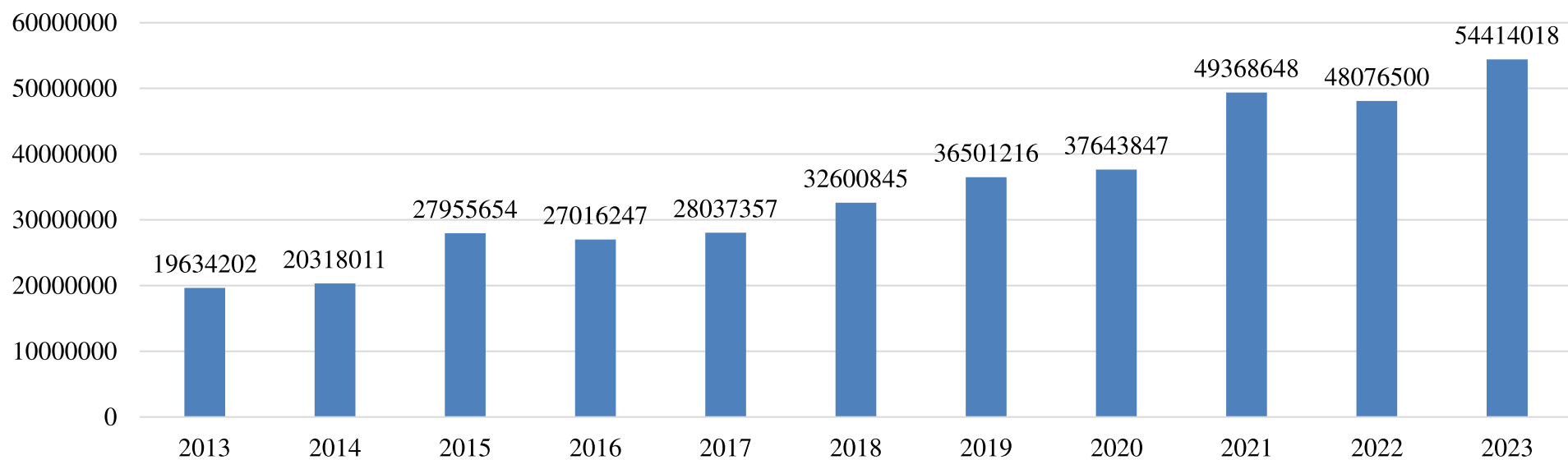


Рисунок 2.4 – Обсяг виробництва продукції суб'єктів господарювання з виробництво хліба, хлібобулочних і борошняних виробів в Україні за 2013-2023 рр., тис.грн.

Таблиця 2.5 – Зміна обсягу виробництва продукції суб'єктів господарювання з виробництво хліба, хлібобулочних і борошняних виробів в Україні за 2013-2023 рр., тис.грн.

Обсяг виробництва	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Обсяг виробництва	19634202	20318011	27955654	27016247	28037357	32600845	36501216	37643847	49368648	48076500	54414018
$\Delta^l$		683810	7637642	-939407	1021110	4563488	3900371	1142631	11724802	-1292149	6337519
$T_{пр}^l, \%$		3,48	37,59	-3,36	3,78	16,28	11,96	3,13	31,15	-2,62	13,18

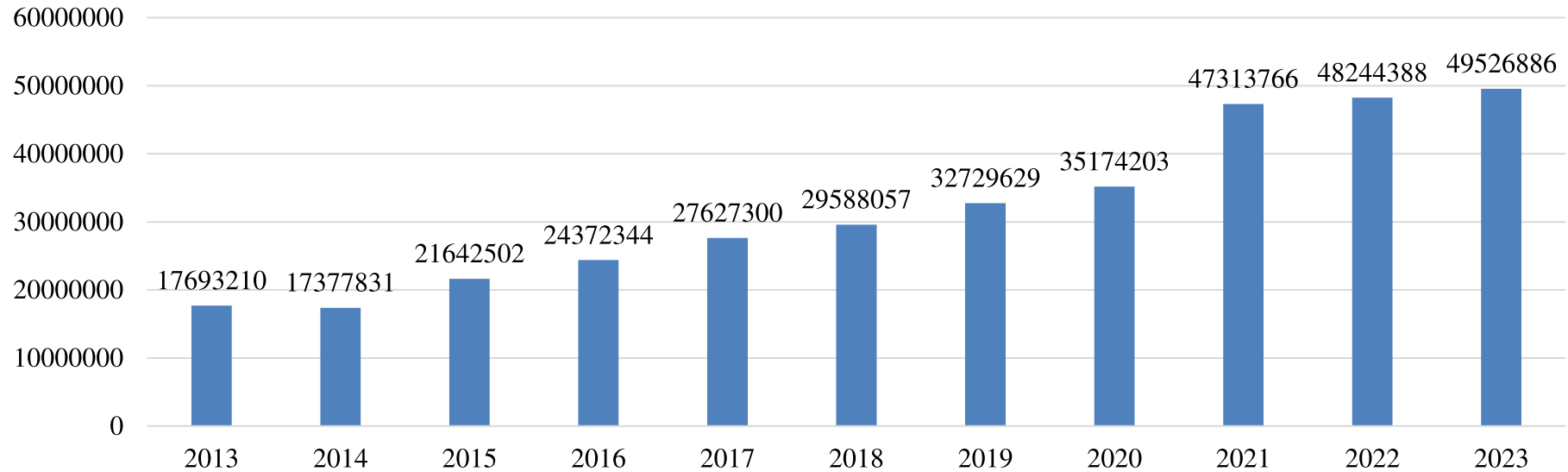


Рисунок 2.5 – Обсяг валової маржі суб'єктів господарювання з виробництво хліба, хлібобулочних і борошняних виробів в Україні за 2013-2023 рр., тис.грн.

Таблиця 2.6 – Зміна обсягу валової маржі суб'єктів господарювання з виробництво хліба, хлібобулочних і борошняних виробів в Україні за 2013-2023 рр., тис.грн.

Валова маржа	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Валова маржа	17693210	17377831	21642502	24372344	27627300	29588057	32729629	35174203	47313766	48244388	49526886
$\Delta^l$		-315379	4264671	2729842	3254956	1960757	3141572	2444574	12139564	930622	1282498
$T_{пр}^l, \%$		-1,78	24,54	12,61	13,36	7,10	10,62	7,47	34,51	1,97	2,66

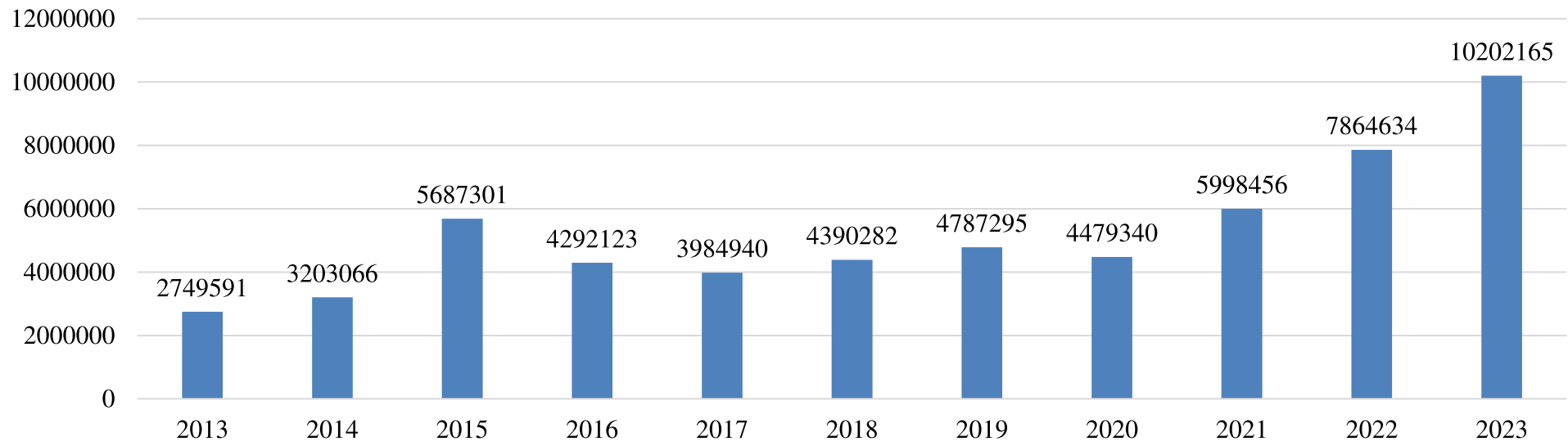


Рисунок 2.6 – Валовий операційний дохід суб'єктів господарювання з виробництва хліба, хлібобулочних і борошняних виробів в Україні за 2013-2023 рр., тис.грн.

Таблиця 2.7 – Зміна валового операційного доходу суб'єктів господарювання з виробництва хліба, хлібобулочних і борошняних виробів в Україні за 2013-2023 рр., тис.грн.

Валовий операційний дохід	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Δ <sup>л</sup>	2749591	3203066	5687301	4292123	3984940	4390282	4787295	4479340	5998456	7864634	10202165
T <sub>пр</sub> <sup>л</sup> , %		16,49	77,56	-24,53	-7,16	10,17	9,04	-6,43	33,91	31,11	29,72

У 2022 році – спад на 2,62%, однак у 2023 році обсяги виробництва зросли на 13,18%, що свідчить про відновлення ринку.

Валова маржа - показує різницю між чистим доходом від продажу товарів та їхньою виробничою купівельною вартістю. У 2014 році валова маржа знизилася на 1,78%, що може свідчити про збільшення собівартості продукції (рис. 2.5 та таблиця 2.6). 2015 рік ознаменувався стрімким зростанням на 24,54%, що пов'язано з підвищенням ефективності реалізації продукції. 2016–2017 роки демонстрували помірне зростання – 12,61% та 13,36%, що свідчить про покращення фінансових показників компаній. 2018–2019 роки відзначилися позитивною динамікою – зростання на 7,10% та 10,62%, проте у 2020 році темпи зростання сповільнилися до 7,47%. 2021 рік приніс значне зростання на 34,51%. 2022–2023 роки мали стабільну динаміку – збільшення на 1,97% та 2,66% відповідно.

Валовий операційний дохід суб'єктів господарювання з виробництво хліба, хлібобулочних і борошняних виробів в Україні за 2010-2023 рр. наведено на рис. 2.6 та в таблиці 2.7. У 2014 році він зріс на 16,49%, у 2015 році – на 77,56%, що свідчить про зростання рентабельності операційної діяльності. 2016–2017 роки відзначилися спадом на 24,53% та 7,16%, що може бути пов'язано зі зростанням витрат на виробництво. У 2018–2019 роках операційний дохід знову зріс на 10,17% та 9,04%, однак у 2020 році зменшився на 6,43%. 2021 рік приніс відчутне зростання на 33,91%, що могло бути результатом підвищеного попиту. У 2022-2023 роках операційний дохід продовжив зростати – на 31,11% та 29,72% відповідно, що свідчить про покращення ефективності управління витратами.

Чистий прибуток підприємств хлібопекарської галузі зазнавав значних коливань (рис. 2.7 та таблиця 2.8). У 2011-2012 була збитковість. У 2013 році отримано прибутки, проте у 2014 році до 2017 року знов була збитковість. У 2017 році відбулося покращення і по 2023 рік тільки в 2021 році було отримано збитки.

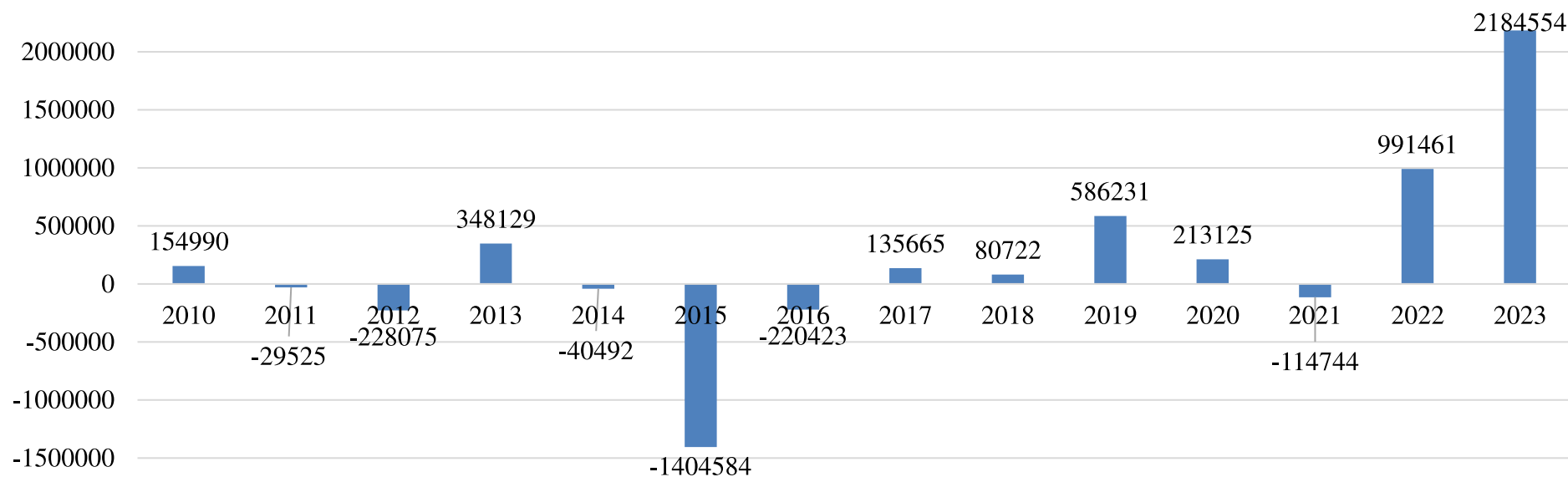


Рисунок 2.7 – Чистий прибуток суб'єктів господарювання з виробництво хліба, хлібобулочних і борошняних виробів в Україні за 2010-2023 рр., тис.грн.

Таблиця 2.8 – Зміна чистого прибутку суб'єктів господарювання з виробництво хліба, хлібобулочних і борошняних виробів в Україні за 2010-2023 рр., тис.грн.

Чистий прибуток	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Чистий прибуток	154990	-29525	-228075	348129	-40492	-1404584	-220423	135665	80722	586231	213125	-114744	991461	2184554
$\Delta^l$		-184515	-198550	576204	-388621	-1364092	1184161	356088	-54944	505510	-373106	-327869	1106204	1193094

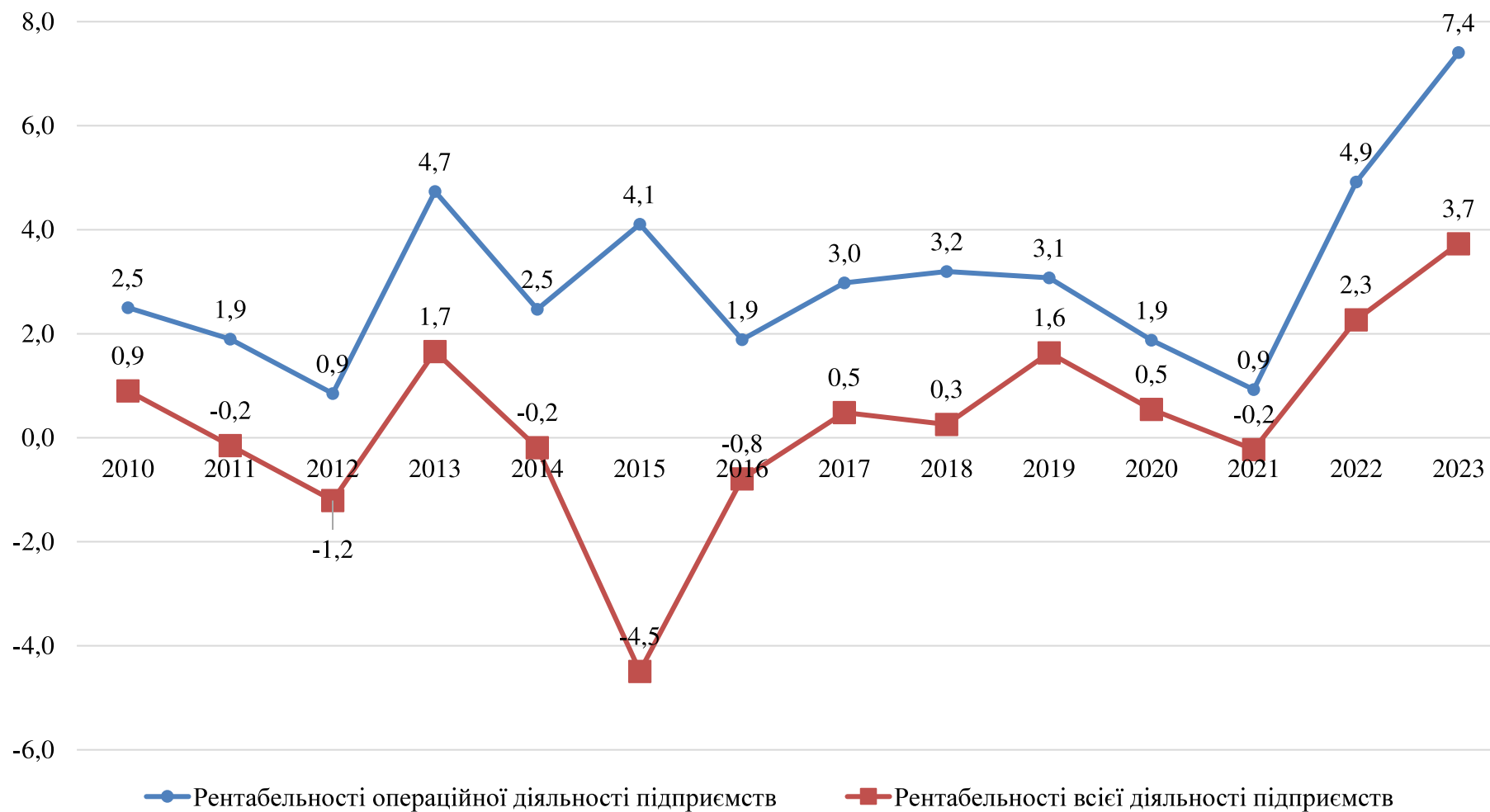


Рисунок 2.8 – Рентабельності операційної діяльності та рентабельності всієї діяльності підприємств суб'єктів господарювання з виробництво хліба, хлібобулочних і борошняних виробів в Україні за 2010-2023 рр., тис.грн, %

Показник рентабельності операційної діяльності протягом усього періоду демонстрував коливання (рис. 2.8) і досягнув найбільшого значення у 2023 році 7,4%. Показник рентабельності всієї діяльності підприємств також був нестабільним і значно покращився у 2022-2023 рр.

Збільшення прибутковості та покращення рентабельності суб'єктів господарювання з виробництво хліба, хлібобулочних і борошняних виробів в Україні в першу чергу пов'язано із ростом цін реалізації продукції.

Тренди розвитку хлібопекарської промисловості України наведені на рис. 2.9.

Наведемо порівняння цін на основні види хлібу за 2018-2024 рр.

У 2018 році середні ціни на хліб були такими:

- хліб пшеничний з борошна вищого ґатунку – 21,75 гривні кг;
- хліб пшеничний з борошна першого ґатунку – 17,48 гривні кг;
- хліб житній, житньо-пшеничний – 18,25 гривні кг;
- батон – 12,57 гривні 500 г.

У 2024 році середні ціни на хліб були такими:

- хліб пшеничний з борошна вищого ґатунку – 51,91 гривні кг;
- хліб пшеничний з борошна першого ґатунку – 42,52 гривні кг;
- хліб житній, житньо-пшеничний – 45,12 гривні кг;
- батон – 27,78 гривні 500 г [29].

Отже, хліб пшеничний з борошна вищого ґатунку упродовж грудня 2018-2024 рр. здорожчав на 30,16 гривні. Хліб пшеничний з борошна першого ґатунку виріс в ціні на 25,04 гривні. Цінник на хліб житній, житньо-пшеничний збільшився на 26,87 гривні, а на батон – 15,21 гривні.

«Українські виробники, маючи значні запаси зерна, систематично підвищують ціни на продукцію. Різноманітні складові виробництва батона, разом із зростанням тарифів на електроенергію, призводять до постійного дорожчання цього стратегічного продукту. Ріст вартості на пшеницю 2 класу є також серйозною проблемою для вітчизняних пекарів. Крім того, пекарські підприємства стикаються з недостатністю кваліфікованих кадрів, а зарплати в

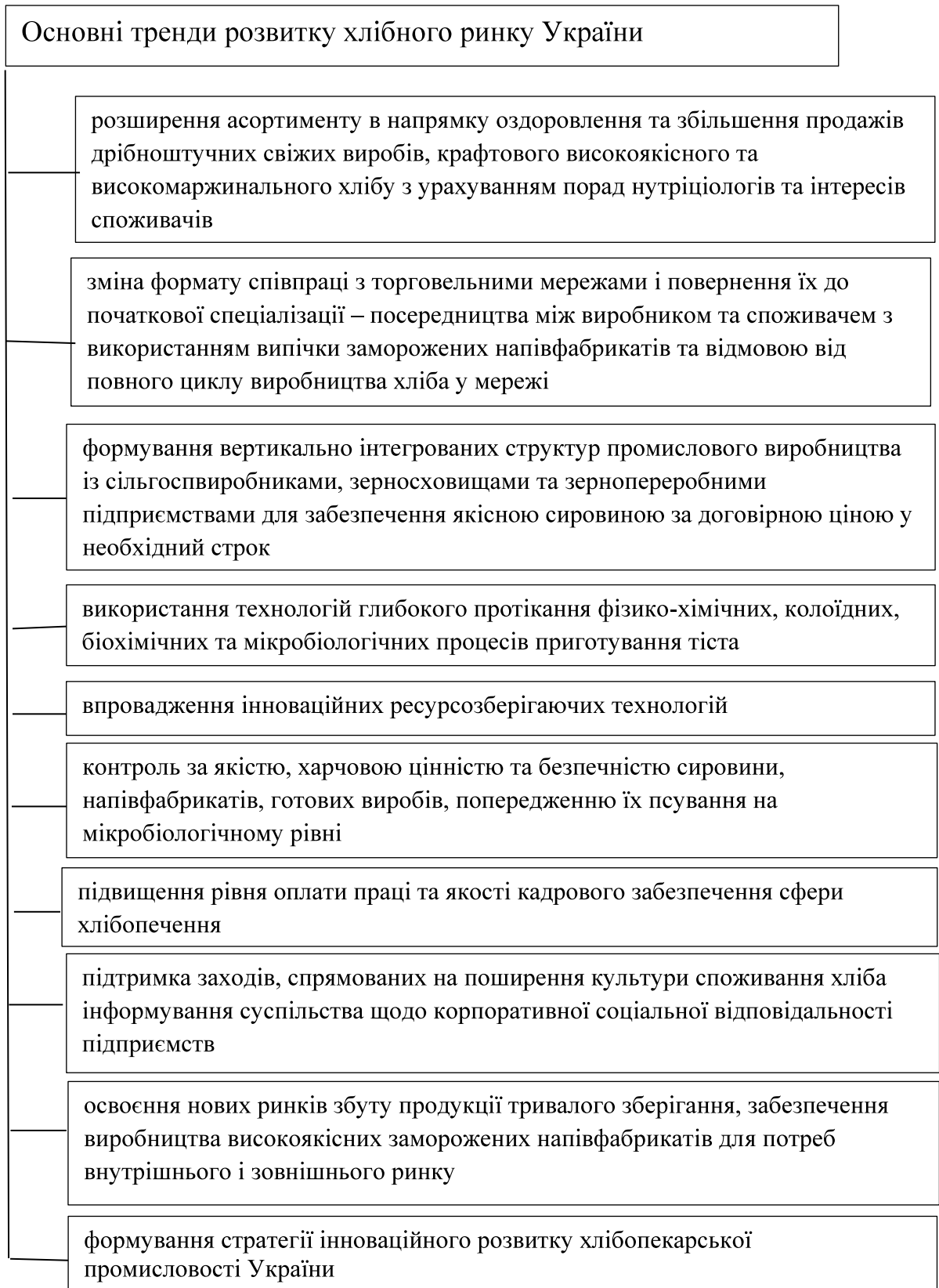


Рисунок 2.9 – Основні тренди розвитку хлібного ринку України [30]

цій сфері наразі досить низькі для забезпечення збереження робочої сили. Підвищення заробітних плат може стати критично важливим фактором для збереження персоналу [31].

«Ціни на пшеницю на світових ринках продовжують стрімко зростати, що оперативно впливає на ціну хліба. Це пов'язано з кількома глобальними факторами, серед яких основними є посуха, зменшення обсягів врожаю у ключових регіонах, ціни на сировину та електроенергію. Ціни на борошно за останні кілька місяців зросли на 40% і продовжують збільшуватися. Інша сировина (цукор, соняшникова олія тощо) подорожчала з початку року на 20%+. Зростають витрати на логістику, пакувальні матеріали та ін. Станом на сьогодні пекарі мають нульову рентабельність. Також на витрати впливає і ситуація з енергетикою. Здорожчання хліба, булочок і інших хлібобулочних виробів – це наслідок здорожчання складових собівартостей» [32].

### 2.3 Аналіз основних показників діяльності ТОВ «ВП «Агроінвест-Т»

Зміна основних показників виробничо-господарської діяльності підприємства представлена в таблиці 2.9. Для аналізу використовувалися відомості з фінансової звітності підприємства [33]. Розрахунки показників виконано за методикою фінансового аналізу звітності підприємства.

На рисунку 2.10 наведена динаміка чистого доходу ТОВ «ВП «Агроінвест-Т», який колився за роками. У 2020 році зменшився на 6,89%, у 2021 році зріс на 33,36%. Проте у 2022 році чистий дохід знову знизився на 20,67%. У 2023 році спостерігалось зростання на 26,05%, у 2024 році знову дещо знизився на 2,19%, що свідчить про нестабільність фінансових потоків підприємства.

На рисунку 2.11 наведена динаміка собівартості реалізованої продукції ТОВ «ВП «Агроінвест-Т». У 2020 році вона зменшилася на 5,73%, у 2021 році зросла на 32,37%, після чого у 2022 році впала на 14,63%. У 2023 році зросла на 19,04%, у 2024 році – відбулось незначне підвищення на 2,04%. Найбільший вплив спричиняє коливання цін на сировину.

Таблиця 2.9 - Основні показники діяльності підприємства ТОВ «ВП  
«Агроінвест-Т»

Показники	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Чистий дохід, тис. грн.	51936	48359	64 492	51164	64490	63078
$\Delta^л$	-	-3 577	16 133	-13 328	13 326	-1 412
$T^л_p, \%$	-	93,11	133,36	79,33	126,05	97,81
$T^л_{пр}, \%$	-	-6,89	33,36	-20,67	26,05	-2,19
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	49437	46605	61689	52665	62690	63967
$\Delta^л$	-	-2 832	15 084	-9 024	10 025	1 277
$T^л_p, \%$	-	94,27	132,37	85,37	119,04	102,04
$T^л_{пр}, \%$	-	-5,73	32,37	-14,63	19,04	2,04
Валовий: прибуток (збиток), тис. грн.	2499	1754	2803	-1501	1800	-889
$\Delta^л$	-	-745	1 049	-4 304	3 301	-2 689
Середня чисельність персоналу, осіб	188	175	176	162	145	141
$\Delta^л$	-	-13	1	-14	-17	-4
$T^л_p, \%$	-	93,09	100,57	92,05	89,51	97,24
$T^л_{пр}, \%$	-	-6,91	0,57	-7,95	-10,49	-2,76
Фонд оплати праці, тис. грн.	10505	10706	13555	12852	11563	12156
$\Delta^л$	-	201	2 849	-703	-1 289	593
$T^л_p, \%$	-	101,91	126,61	94,81	89,97	105,13
$T^л_{пр}, \%$	-	1,91	26,61	-5,19	-10,03	5,13

Кінець таблиці 2.9

Показники	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Середня заробітна плата 1 працюючого, грн.	4656	5098	6418	6611	6645	7184
$\Delta^L$	-	442	1 320	193	34	539
$T^L_p, \%$	-	109,48	125,89	103,01	100,52	108,11
$T^L_{пр}, \%$	-	9,48	25,89	3,01	0,52	8,11
Продуктивність праці 1 працюючого в міс., грн.	23021	23028	30536	26319	37063	37280
$\Delta^L$	-	7	7508	-4217	10744	217
$T^L_p, \%$	-	100,03	132,60	86,19	140,82	100,59
$T^L_{пр}, \%$	-	0,03	32,60	-13,81	40,82	0,59
Адміністративні витрати, тис. грн.	495	757	605	693	636	627
$\Delta^L$	-	262	-152	88	-57	-9
$T^L_p, \%$	-	152,93	79,92	114,55	91,77	98,58
$T^L_{пр}, \%$	-	52,93	-20,08	14,55	-8,23	-1,42
Витрати на збут, тис. грн.	1330	1122	1484	1130	1066	1156
$\Delta^L$	-	-208	362	-354	-64	90
$T^L_p, \%$	-	84,36	132,26	76,15	94,34	108,44
$T^L_{пр}, \%$	-	-15,64	32,26	-23,85	-5,66	8,44
Інші операційні витрати, тис. грн.	528	736	947	488	597	1182
$\Delta^L$	-	208	211	-459	109	585
$T^L_p, \%$	-	139,39	128,67	51,53	122,34	197,99
$T^L_{пр}, \%$	-	39,39	28,67	-48,47	22,34	97,99
Чистий фінансовий результат, тис.грн	173	-888	-225	-3802	-499	-3910
$\Delta^L$	-	-1061	663	-3577	3303	-3411
Валова рентабельність,%	4,81	3,63	4,35	-2,93	2,79	-1,41
$\Delta^L$		-1,18	0,72	-7,28	5,72	-4,20
Рентабельність продажів,%	0,33	-1,84	-0,35	-7,43	-0,77	-6,20
$\Delta^L$		-2,17	1,49	-7,08	6,66	-5,42

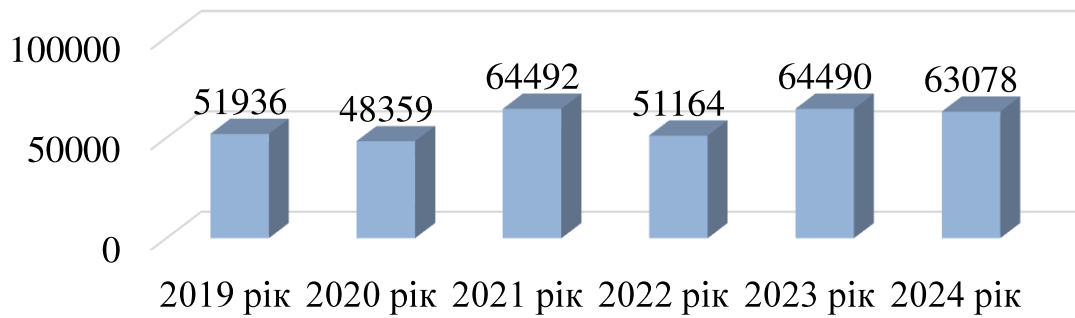


Рисунок 2.10 – Динаміка чистого доходу  
ТОВ «ВП «Агроінвест-Т» за 2019-2024 рр., тис.грн

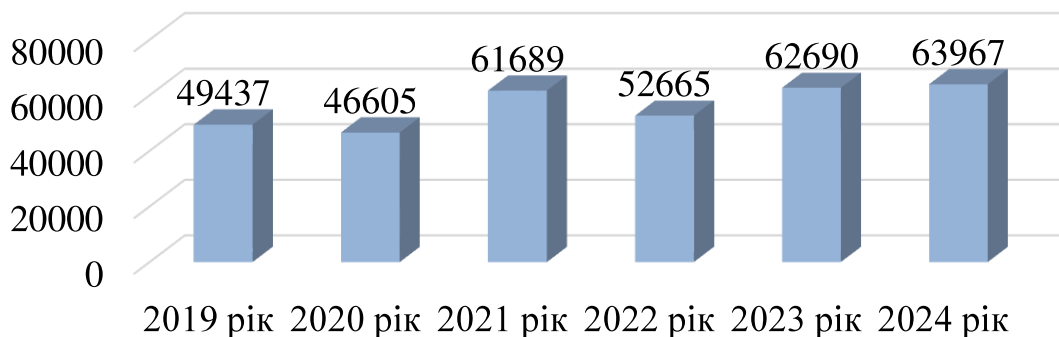


Рисунок 2.11 – Динаміка собівартості реалізованої продукції  
ТОВ «ВП «Агроінвест-Т» за 2019-2024 рр., тис.грн

На рисунку 2.12 наведена динаміка валового прибутку ТОВ «ВП «Агроінвест-Т». У 2020 році валовий прибуток знизився на 29,81%, у 2021 році зріс на 59,81%. Однак у 2022 році підприємство зазнало збитків (-1501 тис. грн). У 2023 році ситуація покращилася (прибуток 1800 тис. грн.), проте у 2024 році підприємство знову зазнало збитків (-889 тис. грн.), що свідчить про високий рівень фінансових ризиків та нестабільність доходності.

На рисунку 2.13 наведена динаміка чисельності персоналу ТОВ «ВП «Агроінвест-Т». Підприємство поступово скорочувало чисельність персоналу. У 2020 році спостерігалось зменшення на 6,91%, у 2021 році – незначне зростання на 0,57%, а у 2022–2024 роках тенденція до скорочення продовжилася (-7,95%, -10,49% та -2,76% відповідно). В 2024 році чисельність персоналу становить 141 особу.

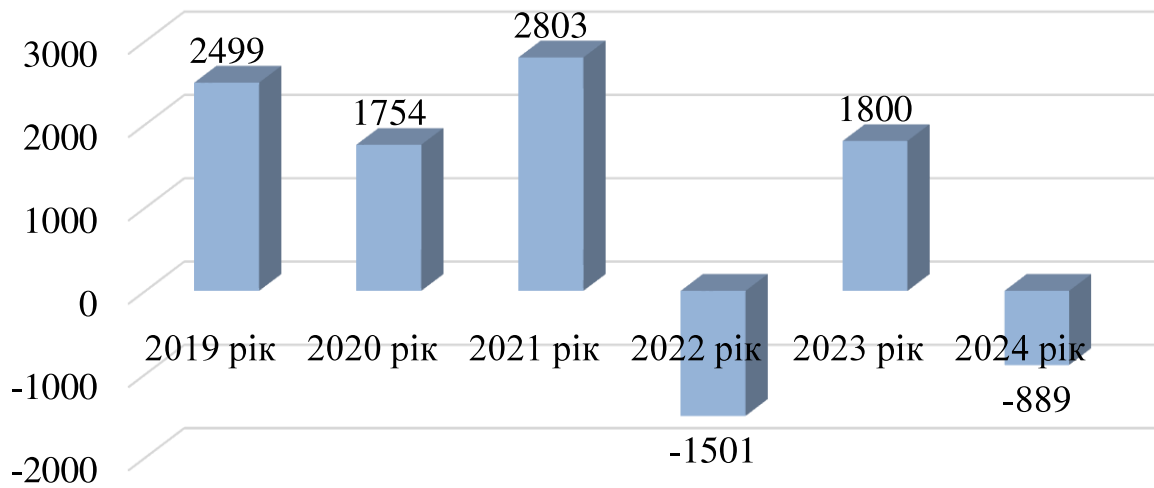


Рисунок 2.12 – Динаміка валового прибутку  
ТОВ «ВП «Агроінвест-Т» за 2019-2024 рр., тис.грн

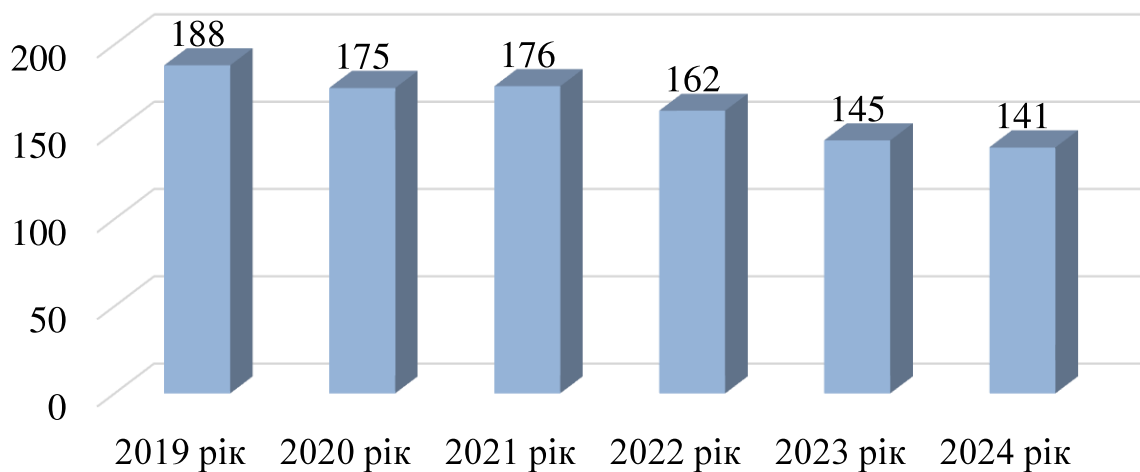


Рисунок 2.13 – Динаміка чисельності персоналу  
ТОВ «ВП «Агроінвест-Т» за 2019-2024 рр., осіб

На рисунку 2.14 наведена динаміка фонду оплати праці ТОВ ВП «Агроінвест-Т». У 2020 році фонд оплати праці зріс на 1,91%, у 2021 році – значне зростання на 26,61%. У 2022 році показник зменшився на 5,19%, у 2023 році – на 10,03%. Проте у 2024 році фонд оплати праці знову дещо зріс на 5,13%.

На рисунку 2.15 наведена динаміка середньої заробітної плати ТОВ ВП «Агроінвест-Т».

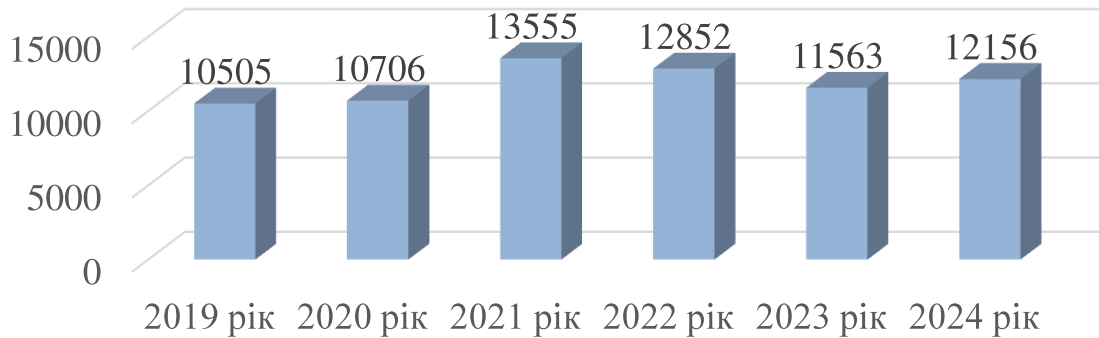


Рисунок 2.14 – Динаміка фонду оплати праці  
ТОВ «ВП «Агроінвест-Т» за 2019-2024 рр., тис.грн.

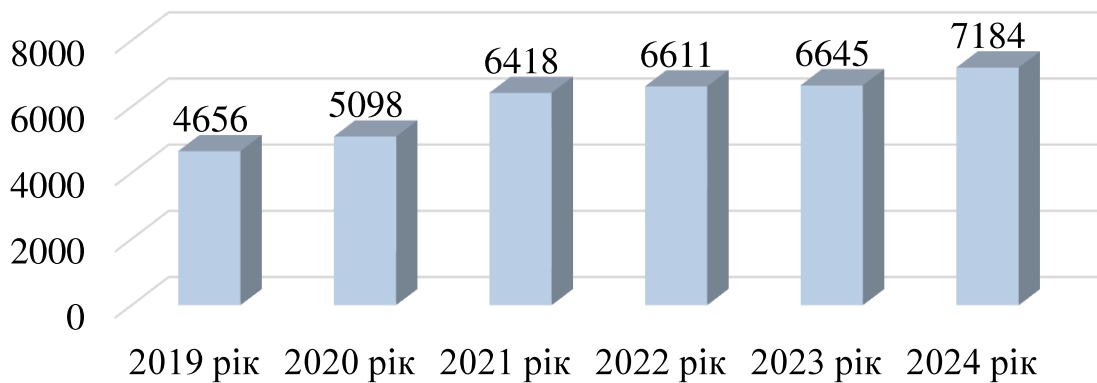


Рисунок 2.15 – Динаміка середньої заробітної плати  
ТОВ «ВП «Агроінвест-Т» за 2019-2024 рр., грн.

Середня заробітна плата працівника зросла з 4656 грн у 2019 році до 7184 грн у 2024 році. Це зростання пов'язане з інфляційними процесами, підвищенням мінімальної заробітної плати на державному рівні та необхідністю утримання кваліфікованого персоналу в умовах конкуренції на ринку праці.

На рисунку 2.16 наведена динаміка місячної продуктивності праці працюючого ТОВ ВП «Агроінвест-Т». Продуктивність праці після зростання з 23021 грн у 2019 році до 30536 грн у 2021 році, знизилася у 2022 році до 26319 грн, а в 2023 році різко підвищилася до 37063 грн. Коливання продуктивності є наслідком змін в обсягах виробництва, та кількості працюючих. В 2024 році показник зменшився на 0,6%.

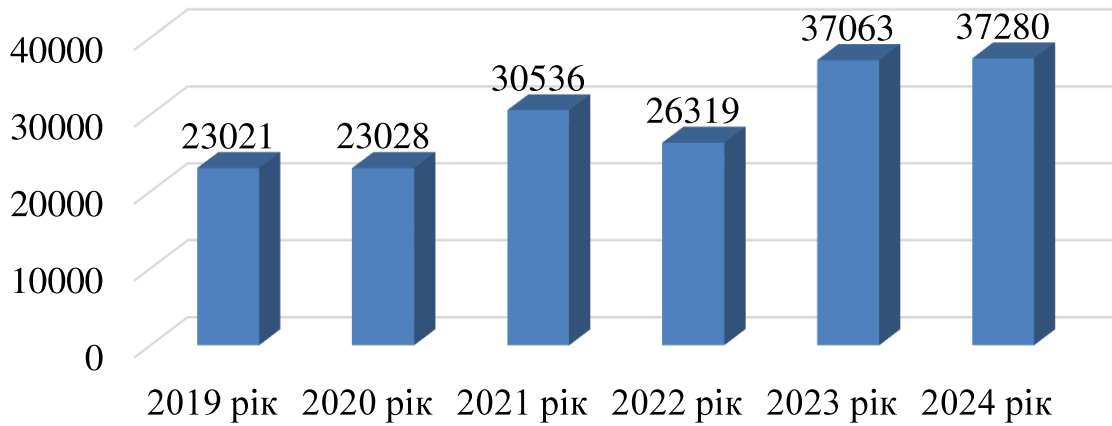


Рисунок 2.16 – Динаміка місячної продуктивності праці працюючого ТОВ «ВП «Агроінвест-Т» за 2019-2024 рр., грн.

На рисунку 2.17 наведена динаміка адміністративних витрат ТОВ ВП «Агроінвест-Т». Адміністративні витрати з 495 тис. грн у 2019 році набули найбільшого значення 757 тис. грн у 2020 році, після чого спостерігалось зниження до 627 тис. грн у 2024 році. Ці зміни пов'язані перш за все з скороченням персоналу.

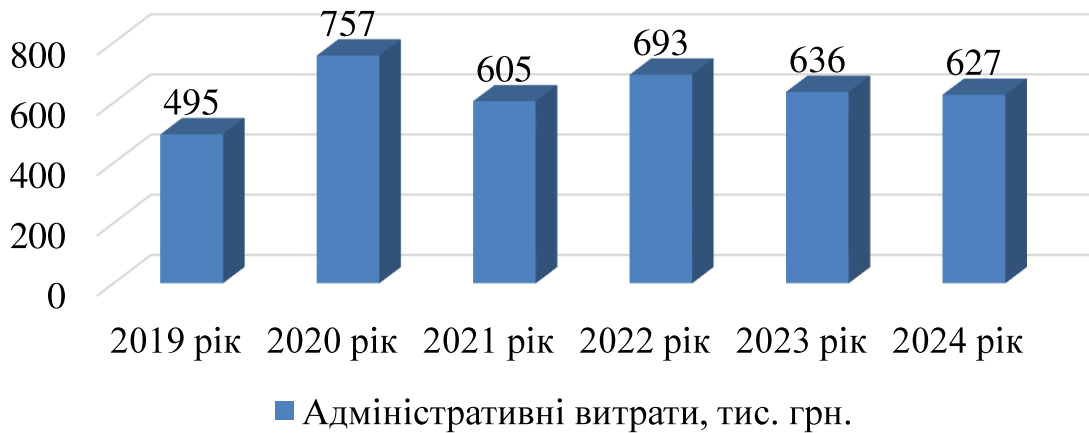


Рисунок 2.17 – Динаміка адміністративних витрат ТОВ «ВП «Агроінвест-Т» за 2019-2024 рр., тис. грн.

На рисунку 2.18 наведена динаміка витрат на збут ТОВ ВП «Агроінвест-Т». Після зниження з 1330 тис. грн у 2019 році до 1122 тис. грн у 2020 році, вони

зросли до 1484 тис. грн у 2021 році і набули найбільшого значення, а потім знову знизилися до 1156 тис. грн у 2024 році.

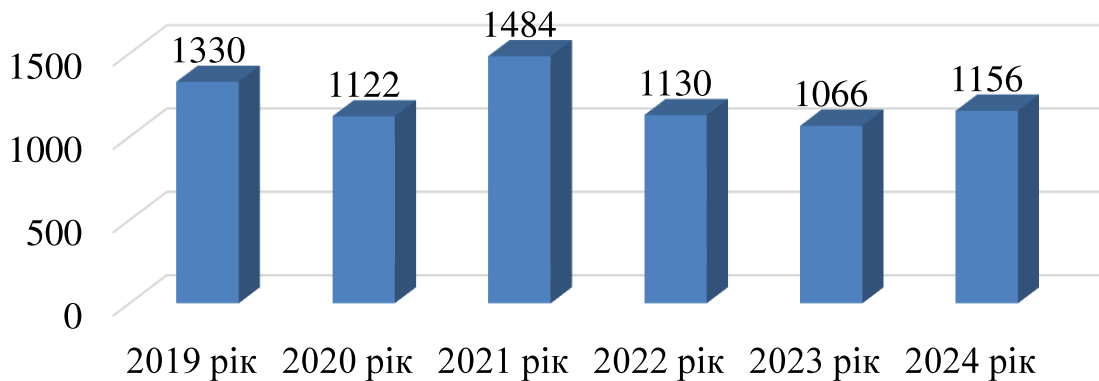


Рисунок 2.18 – Динаміка витрат на збут ТОВ «ВП «Агроінвест-Т» за 2019-2024 рр., тис.грн.

На рисунку 2.19 наведена динаміка інших операційних витрат ТОВ ВП «Агроінвест-Т». Інші операційні витрати зросли з 528 тис. грн у 2019 році до 1182 тис. грн у 2024 році, зокрема, різке зростання відбулося також у 2021 році.

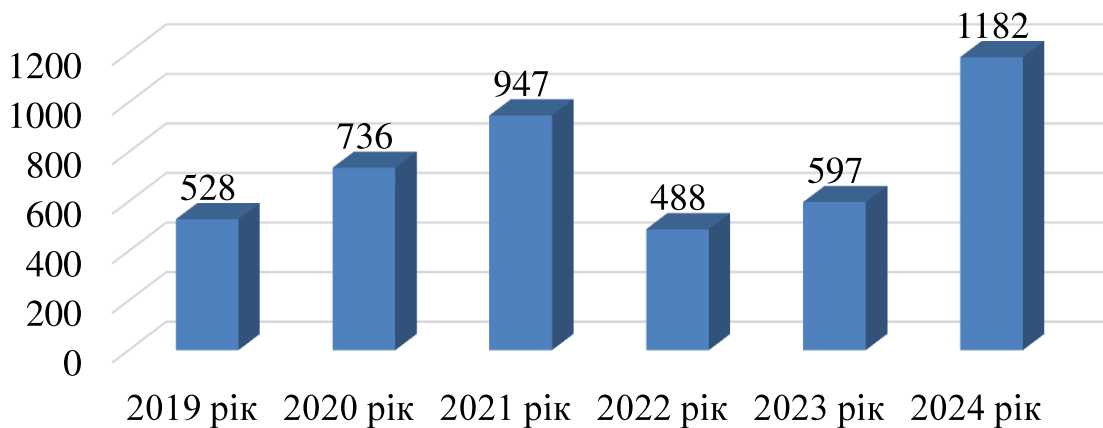


Рисунок 2.19 – Динаміка інших операційних витрат ТОВ «ВП «Агроінвест-Т» за 2019-2024 рр., тис.грн.

На рисунку 2.20 наведена динаміка чистого фінансового результату ТОВ ВП «Агроінвест-Т», який показав негативну динаміку: від прибутку в 173 тис. грн у 2019 році до збитку в 3910 тис. грн у 2024 році. Основними причинами

збитковості підприємства є зростання витрат та зниження маржинальності продукції.

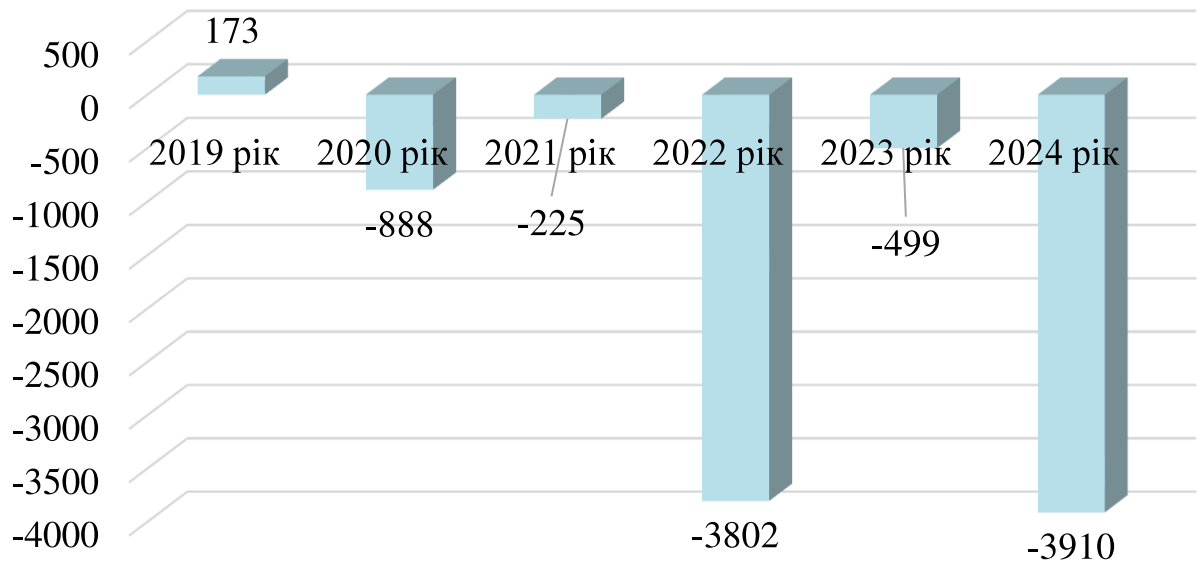


Рисунок 2.20 – Динаміка чистого фінансового результату  
ТОВ «ВП «Агроінвест-Т» за 2019-2024 рр., тис.грн.

На рисунку 2.21 представлена валова рентабельність ТОВ ВП «Агроінвест-Т», що показує, яку частку від виручки становить валовий прибуток підприємства після покриття собівартості продукції. Це важливий індикатор продуктивності основного бізнесу без урахування адміністративних чи інших витрат.

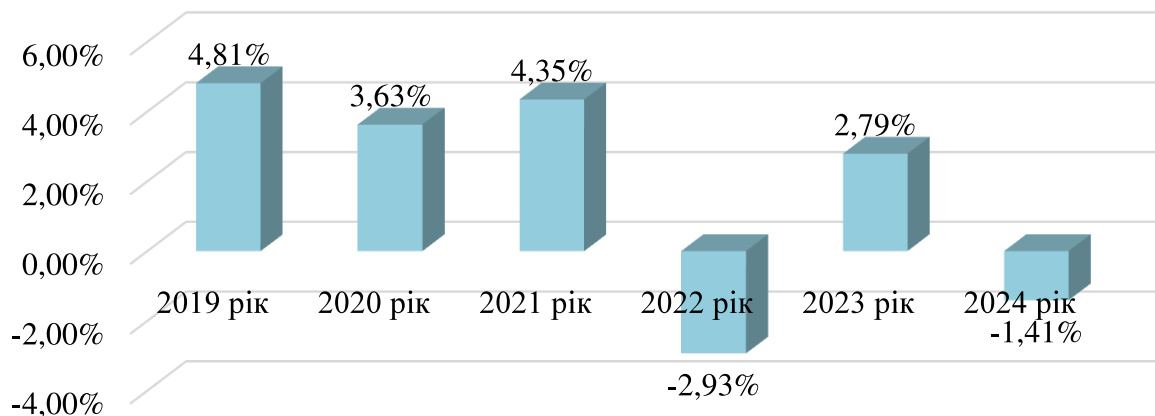


Рисунок 2.21– Динаміка валової рентабельності ТОВ «ВП «Агроінвест-Т»

У 2019 році показник становив 4,81%. Стартовий рівень валової рентабельності свідчить про базову прибутковість після покриття собівартості продукції. Це означає, що компанія мала маржу понад 4% від реалізованої продукції, що є прийнятним рівнем і серед конкурентів. У 2020 році валова рентабельність становила 3,63%, сталося зниження (-1,18 п.п.), яке відбулося через зростання адміністративних витрат і загальне падіння попиту у зв'язку з карантинними обмеженнями. Підприємство було змушено працювати з меншою валовою маржею. У 2021 році показник на рівні 4,35%, відбулось зростання (+0,72 п.п.) та часткове відновлення обсягів виробництва та покращення контролю над собівартістю. У 2022 році показник набув від'ємного значення - 2,93% в результаті надзвичайних подій - повномасштабного вторгнення росії в Україну. Багато підприємств втратили доступ до ринків, зазнали пошкоджень інфраструктури, що критично вплинуло на витрати. У 2023 році показник набув позитивного значення. У 2024 році знов став від'ємним -1,41%.

На рисунку 2.22 наведена рентабельність продажів ТОВ ВП «Агроінвест-Т» - відношення чистого прибутку до чистого доходу.

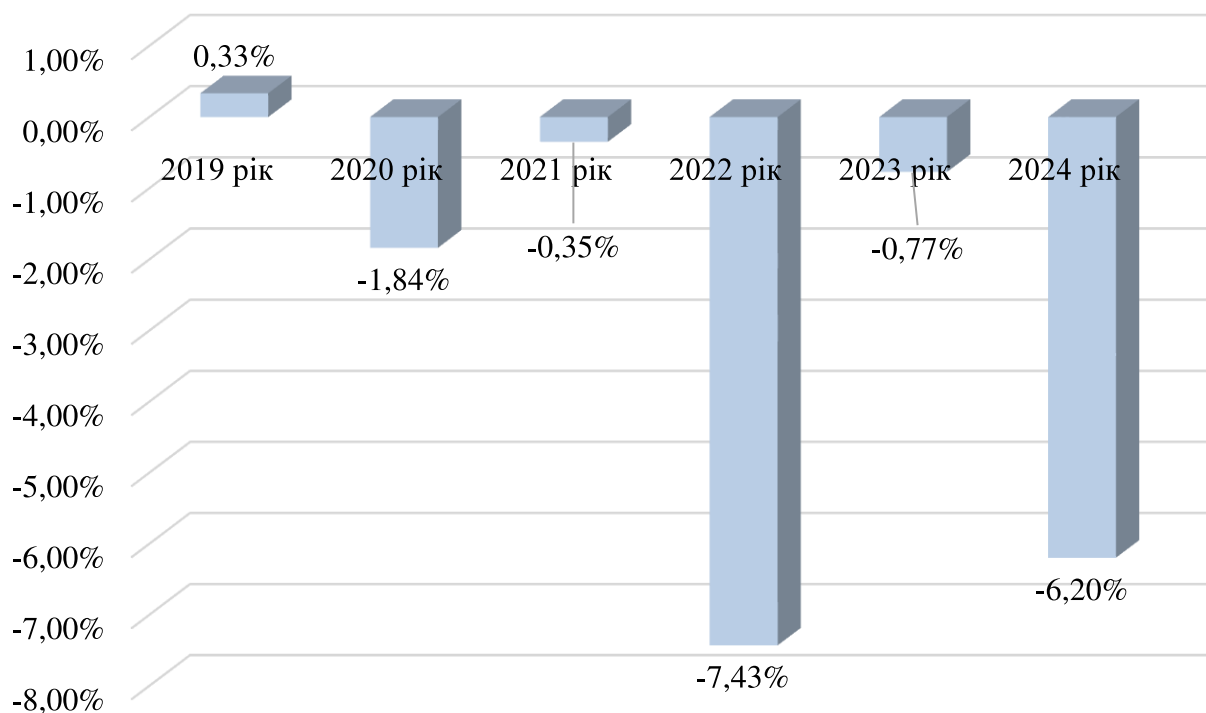


Рисунок 2.22 – Динаміка рентабельності продажів ТОВ «ВП «Агроінвест-Т»

У 2019 році значення цього показника 0,33%: позитивний, але низький рівень рентабельності, що вказує на незначний чистий прибуток після вирахування всіх витрат. Всі подальші роки підприємство мало від'ємний рівень рентабельності продажів. У 2024 році –6,20% через зростання цін на ресурси, девальвацію, зниження купівельної спроможності.

#### 2.4 Аналіз ліквідності ТОВ «ВП «Агроінвест-Т»

В таблиці 2.10 наведена динаміка показників ліквідності ТОВ «ВП «Агроінвест-Т» за 2019-2024 рр.

Таблиця 2.10 – Динаміка показників ліквідності ТОВ «ВП «Агроінвест-Т»

Показники	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Запаси, тис. грн.	1773	2114	2972	1640	2446	3485
$\Delta^L$	–	341	858	-1 332	806	1 039
$T_{р}^L, \%$	–	119,23	140,59	55,18	149,15	142,48
$T_{пр}^L, \%$	–	19,23	40,59	-44,82	49,15	42,48
Грошові кошти та їх еквіваленти, тис. грн.	903	756	931	367	3549	1380
$\Delta^L$	–	-147	175	-564	3 182	-2 169
$T_{р}^L, \%$	–	83,72	123,15	39,42	967,03	38,88
$T_{пр}^L, \%$	–	-16,28	23,15	-60,58	867,03	-61,12
Оборотні активи, тис. грн.	9094	8711	11004	5543	10702	12422
$\Delta^L$	–	-383	2 293	-5 461	5 159	1 720
$T_{р}^L, \%$	–	95,79	126,32	50,37	193,07	116,07
$T_{пр}^L, \%$	–	-4,21	26,32	-49,63	93,07	16,07
Поточні зобов'язання, тис. грн.	8391	9281	11413	10200	15760	21125
$\Delta^L$	–	890	2 132	-1 213	5 560	5 365
$T_{р}^L, \%$	–	110,61	122,97	89,37	154,51	134,04
$T_{пр}^L, \%$	–	10,61	22,97	-10,63	54,51	34,04
Коефіцієнт загальної (поточної) ліквідності	1,08	0,94	0,96	0,54	0,68	0,59
$\Delta^L$	–	-0,15	0,03	-0,42	0,14	-0,09
$T_{р}^L, \%$	–	86,60	102,73	56,36	124,96	86,59
$T_{пр}^L, \%$	–	-13,40	2,73	-43,64	24,96	-13,41

Кінець таблиці 2.10

Показники	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,87	0,71	0,70	0,38	0,52	0,42
$\Delta^L$	–	-0,16	-0,01	-0,32	0,14	-0,10
$T_p^L, \%$	–	81,47	99,01	54,37	136,90	80,76
$T_{пр}^L, \%$	–	-18,53	-0,99	-45,63	36,90	-19,24
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,11	0,08	0,08	0,04	0,23	0,07
$\Delta^L$	–	-0,03	0,00	-0,05	0,19	-0,16
$T_p^L, \%$	–	75,69	100,14	44,11	625,87	29,01
$T_{пр}^L, \%$	–	-24,31	0,14	-55,89	525,87	-70,99

На рисунку 2.23 наведена динаміка запасів ТОВ ВП «Агроінвест-Т». Запаси підприємства поступово зростали з 1773 тис. грн у 2019 році до 3485 тис. грн у 2024 році. Значне зростання у 2021 та 2024 роках (+40,59% і +42,48% відповідно) свідчить про закупівлю сировини наперед, що пов'язано з очікуванням дефіциту та зростанням цін. Спад у 2022 році (-44,82%) пояснюється перебоями в постачанні, логістикою через війну.

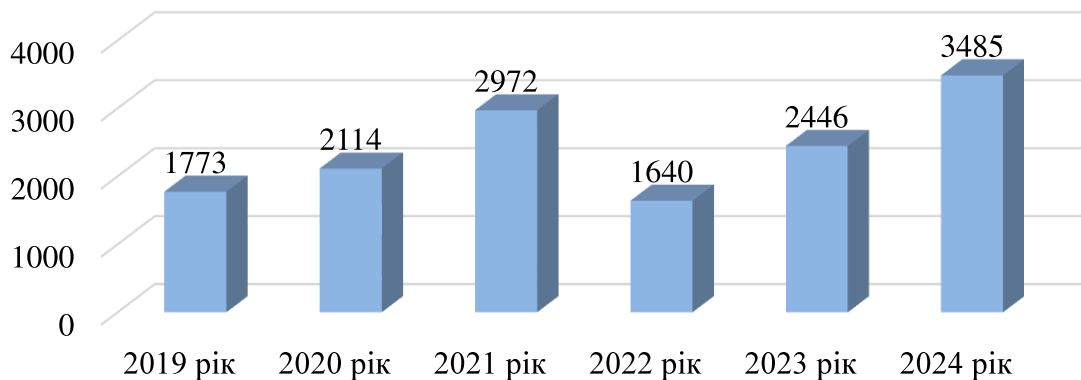


Рисунок 2.23 – Динаміка запасів ТОВ «ВП «Агроінвест-Т» за 2019-2024 рр., тис.грн.

На рисунку 2.24 наведена динаміка грошових коштів та їх еквівалентів ТОВ ВП «Агроінвест-Т». У 2023 році було рекордне зростання (+867,03%). Водночас у 2024 році вони різко зменшилися на 61,12%.

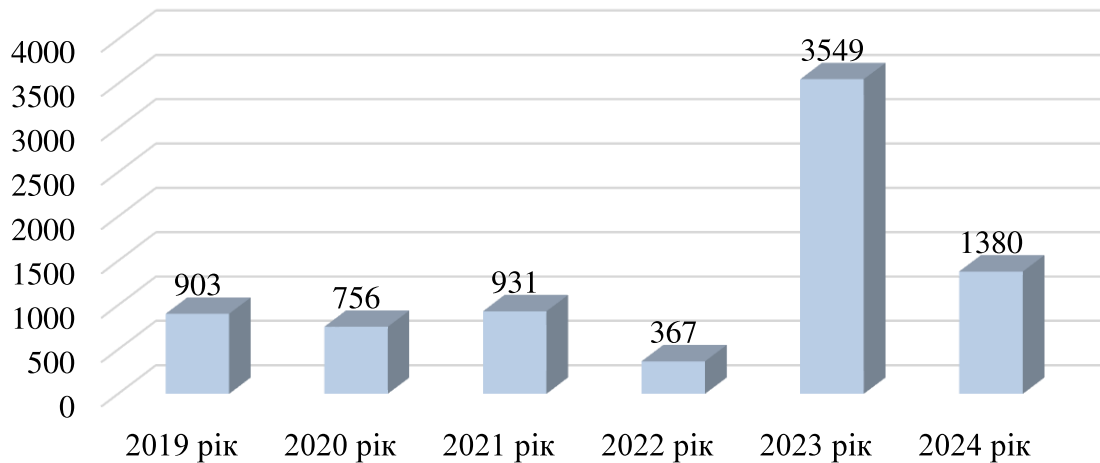


Рисунок 2.24 – Динаміка грошових коштів та їх еквівалентів  
ТОВ «ВП «Агроінвест-Т» за 2019-2024 рр., тис.грн.

На рисунку 2.25 наведена динаміка оборотних активів ТОВ ВП «Агроінвест-Т». Оборотні активи мали загальну тенденцію до зростання, окрім 2022 року, коли показник скоротився на майже 50%. Зростання у 2023–2024 роках свідчить про часткову стабілізацію та відновлення активності підприємства.

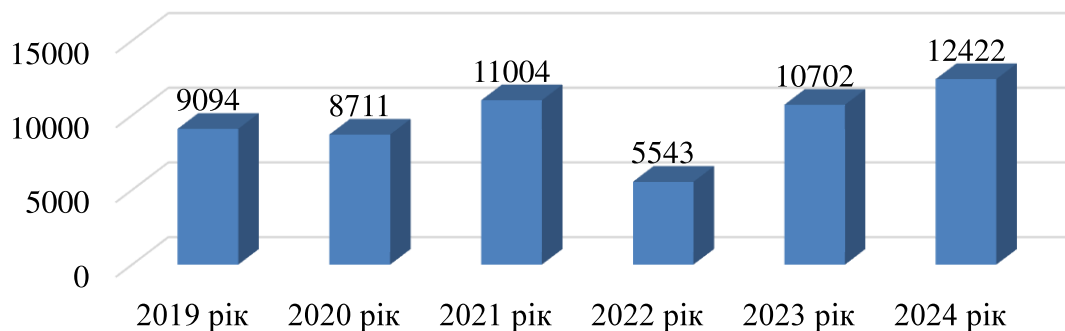


Рисунок 2.25 – Динаміка оборотних активів ТОВ «ВП «Агроінвест-Т»  
за 2019-2024 рр., тис.грн.

На рисунку 2.26 наведена динаміка поточних зобов'язань ТОВ ВП «Агроінвест-Т». Поточні зобов'язання стабільно зростали: з 8391 тис. грн у 2019 році до 21125 тис. грн у 2024 році, що свідчить про залежність від кредиторів, проблеми з погашенням боргів та збільшення фінансових ризиків.

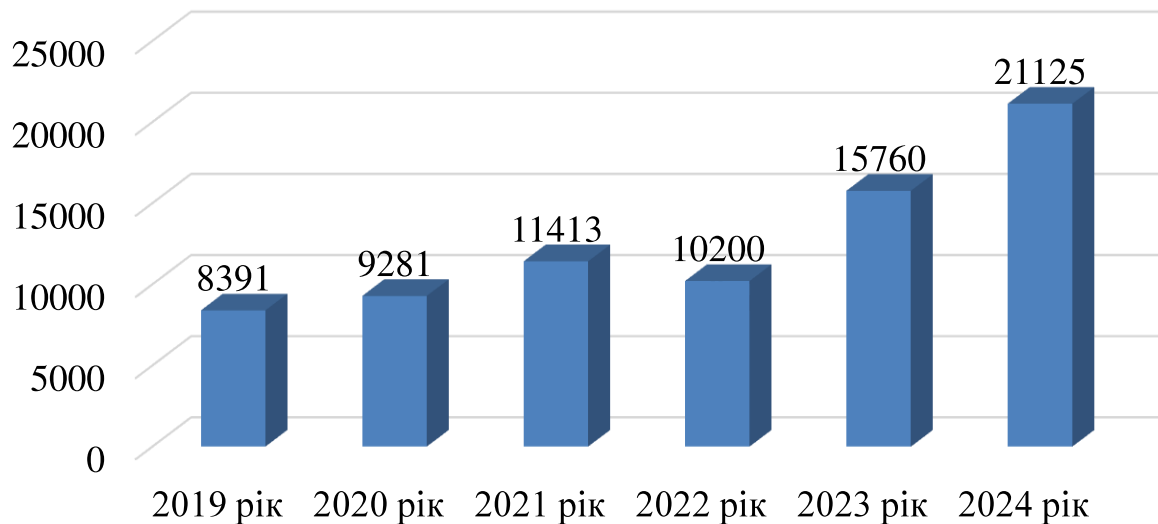


Рисунок 2.26 – Динаміка поточних зобов'язань  
ТОВ «ВП «Агроінвест-Т» за 2019-2024 рр., тис.грн.

На рисунку 2.27 наведена динаміка коефіцієнту загальної ліквідності ТОВ ВП «Агроінвест-Т». Нормативне значення коефіцієнту загальної ліквідності (коефіцієнт покриття, коефіцієнт поточної ліквідності) показника дорівнює 2 [34]. Коефіцієнт загальної ліквідності демонструє послідовне зниження з 1,08 у 2019 році до 0,59 у 2024 році. Значення менше 1 свідчать про дефіцит оборотних активів для покриття короткострокових зобов'язань та нездатність підприємства своєчасно розраховуватись із поточними боргами.

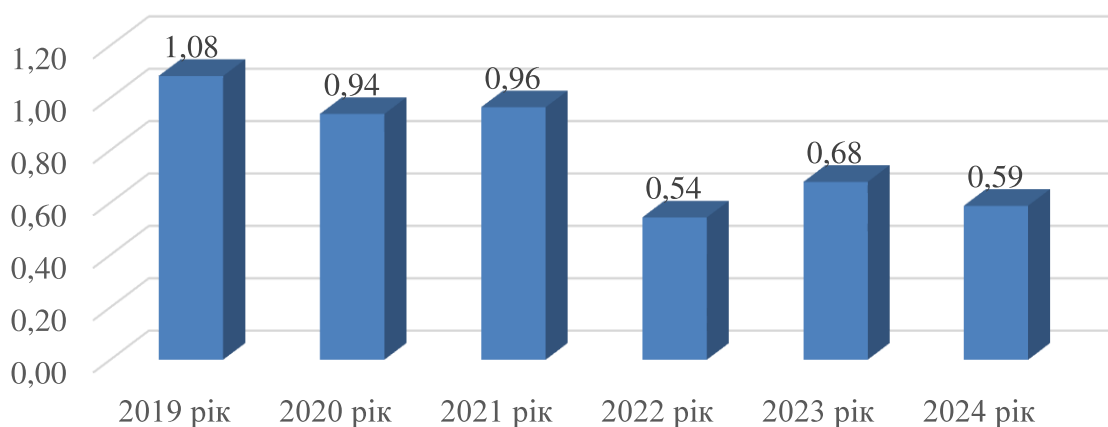


Рисунок 2.27 – Динаміка коефіцієнту загальної ліквідності  
ТОВ «ВП «Агроінвест-Т» за 2019-2024 рр.

На рисунках 2.28 та 2.29 наведена динаміка коефіцієнту швидкої та абсолютної ліквідності ТОВ ВП «Агроінвест-Т».

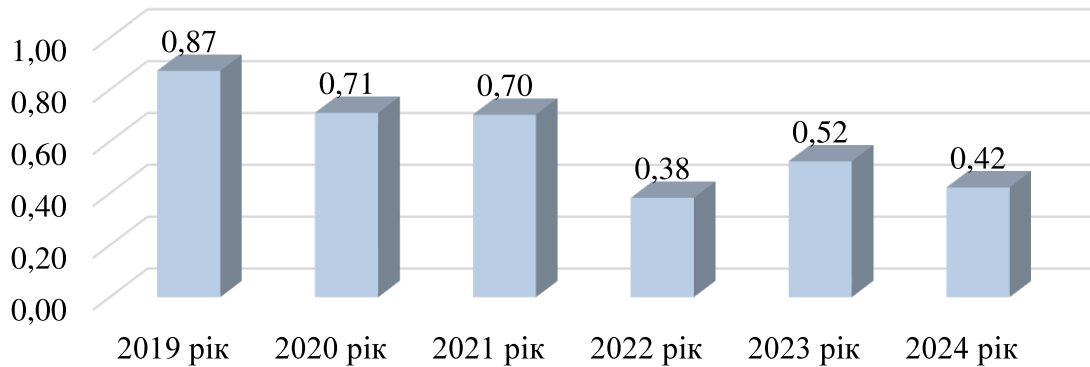


Рисунок 2.28 – Динаміка коефіцієнту швидкої ліквідності ТОВ «ВП «Агроінвест-Т» за 2019-2024 рр.

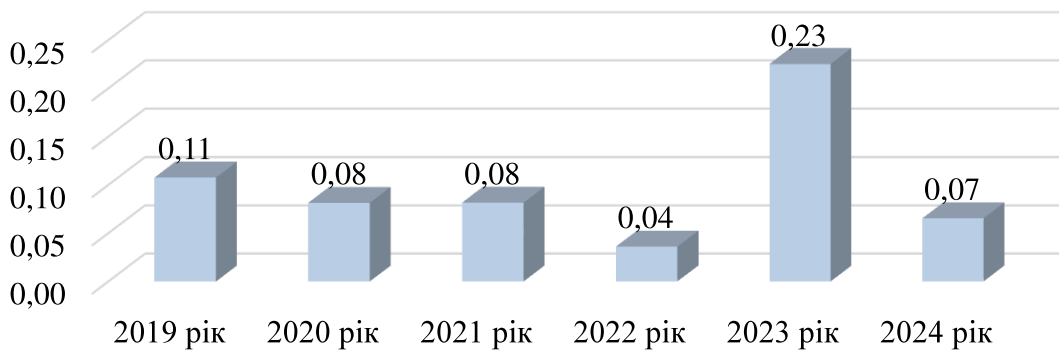


Рисунок 2.29 – Динаміка коефіцієнту абсолютної ліквідності ТОВ «ВП «Агроінвест-Т» за 2019-2024 рр.

Бажано, щоб коефіцієнт швидкої ліквідності дорівнював 1. Оскільки на практиці це буває нечасто, то можна задовольнитись його значенням 0,8 – 0,9 [34]. Швидка ліквідність з 0,87 у 2019 впала до 0,42 у 2024, не задовольняє рекомендовані межі та вказує на те, що навіть без урахування запасів підприємству складно забезпечити погашення боргів. Особливо критичним був 2022 рік (0,38). Абсолютна ліквідність коливалась у межах 0,04–0,23 (при нормативному значенні 0.1-0.2 [34]). Високий показник був у 2023 році (0,23), але вже в 2024 він знову знизився до 0,07, що також не відповідає рекомендованим межах і свідчить про нестабільність у короткостроковій платоспроможності.

### **3 ОБГРУНТУВАННІ РІШЕНЬ З УДОСКОНАЛЕННЯ АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «ВП «АГРОІНВЕСТ-Т»**

3.1 Формування оптимального асортименту ТОВ «ВП «Агроінвест-Т» на основі ABC-аналізу

У 2 розділі кваліфікаційної роботи проведено структурування асортименту підприємства ТОВ «ВП «Агроінвест-Т» (див. табл. 2.1). Мета цієї структуризації полягає в тому, щоб з її численної номенклатури виділити головні складові, оптимізація яких повинна бути проведена в першу чергу.

Як ми можемо бачити асортимент продукції поділяється на наступні категорії (див. табл. 2.1):

- пшеничний хліб (12 товарних позицій);
- житньо-пшеничний хліб (7 товарних позицій);
- батони (9 товарних позицій);
- булочні вироби (12 товарних позицій);
- кондитерські вироби (15 товарних позицій);
- торти (15 товарних позицій);
- весільні і замовні вироби (2 товарні позиції).

Проаналізуємо асортимент продукції за допомогою ABC аналізу (див. табл. 3.1). За результатами, які отримано відповідно таблиці 3.1 встановлено, що в групу А увійшла 21 товарна позиція, що загалом об'єднує 80% загальних продаж, в групу В увійшли 23 товарні позиції, що загалом об'єднали 14,69% загальних продаж і в групу С увійшли 28 товарних позицій, що об'єднали 5,31% загальних продаж.

Методика проведення ABC-аналізу представлена в багатьох джерелах, наприклад [35-36].

Підприємство у 2024 році отримало від'ємний чистий прибуток в розмірі - 3910 тис. грн, що відображено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 - ABC аналіз асортименту продукції ТОВ «ВП «Агроінвест-Т»

№	Найменування продукції	Категорія	Сума реалізації, тис.грн	Відсоток від загальної реалізації, %	Відсоток від загальної реалізації з накопичуванням, %	Чистий фінансовий результат, тис.грн	A B C
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Хліб «Дніпровський» формовий	Пшеничний хліб	4795,07	7,60	7,60	-316,51	A
2	Хліб «Каховський» подовий	Житньо-пшеничний хліб	4218,97	6,69	14,29	-544,51	A
3	Хліб «Нива» подовий	Пшеничний хліб	4156,96	6,59	20,88	-309,31	A
4	Хліб «Колос» подовий	Пшеничний хліб	4017,29	6,37	27,25	-293,12	A
5	Хліб «Сучасний» подовий	Пшеничний хліб	3873,01	6,14	33,39	-439,93	A
6	Батон «Європейський. Класика»	Батони	3681,9	5,84	39,23	-287,99	A
7	Батон «Столичний»	Батони	3593,61	5,70	44,92	-245	A
8	Хліб «Добрий» подовий	Житньо-пшеничний хліб	3131	4,96	49,89	-257,73	A
9	Хліб «Дарницький» подовий	Житньо-пшеничний хліб	3032,2	4,81	54,69	-181,23	A
10	Хліб «Зернятко» подовий половинка	Житньо-пшеничний хліб	2895,54	4,59	59,28	-133,06	A
11	Хліб «Мексиканський» подовий половинка	Житньо-пшеничний хліб	1948,67	3,09	62,37	-221,35	A
12	Хліб «Сучасний» формовий	Пшеничний хліб	1881,32	2,98	65,36	-181,06	A
13	Хліб «Придніпровський новий» подовий	Пшеничний хліб	1400,01	2,22	67,58	-126,39	A
14	Хліб «Золотистий» подовий	Пшеничний хліб	1223,55	1,94	69,52	-106,34	A

Продовження таблиці 3.1

1	2	3	4	5	6	7	8
15	Хліб «Гірчичний новий» подовий	Пшеничний хліб	1189,67	1,89	71,40	-102,49	A
16	Батон «Французький» в/с	Батони	1160,74	1,84	73,24	-66,57	A
17	Батон «Польський» нарізаний	Батони	1059,48	1,68	74,92	-55,06	A
18	Хліб «Дніпровський рідний» подовий	Пшеничний хліб	933,34	1,48	76,40	-40,74	A
19	Хліб «Житниця» подовий	Пшеничний хліб	816,67	1,29	77,70	-60,12	A
20	Хліб «Український новий» подовий	Житньо-пшеничний хліб	756,77	1,20	78,90	-20,68	A
21	Батон «Вершковий»	Батони	697,48	1,11	80,00	-79,23	A
22	Рулетики макові з помадою	Булочні вироби	495,71	0,79	80,79	-8,57	B
23	Батон з висівками	Батони	495,06	0,78	81,57	-15,37	B
24	Булочка з кунжутом	Булочні вироби	491,01	0,78	82,35	-8,3	B
25	Плетінка «Павлоградська»	Булочні вироби	473,01	0,75	83,10	-53,73	B
26	Батон «Печерський»	Батони	468,58	0,74	83,84	-20,59	B
27	Ріжки з повидлом	Булочні вироби	457,5	0,73	84,57	-19,33	B
28	Батон «Криворізький»	Батони	451,56	0,72	85,28	-18,65	B
29	Торт «Вершковий»	Торти	446,15	0,71	85,99	25,34	B
30	Пампушки Українські	Пшеничний хліб	439,63	0,70	86,69	24,87	B
31	Рулєт з маком	Булочні вироби	428,3	0,68	87,37	23,66	B
32	Хліб «Сонячний новий» подовий	Пшеничний хліб	424,98	0,67	88,04	-15,63	B

Продовження таблиці 3.1

1	2	3	4	5	6	7	8
33	Хліб «Заварний з цибулею» формовий	Житньо-пшеничний хліб	421,7	0,67	88,71	22,33	В
34	Кекс «До кави»	Кондитерські вироби	414,23	0,66	89,37	17,72	В
35	Ріжки смачні	Булочні вироби	398,95	0,63	90,00	19,13	В
36	Торт «Весільний»	Весільні і замовні вироби	346,87	0,55	90,55	22,49	В
37	Ромашка з маком	Булочні вироби	346	0,55	91,10	28,33	В
38	Торт «Київські каштани»	Торти	344,96	0,55	91,64	17,19	В
39	Торт «Полуничка»	Торти	343,75	0,54	92,19	21,31	В
40	Торт «Трюфельний»	Торти	343,14	0,54	92,73	21,94	В
41	Торт «Шоколадниця»	Торти	332,98	0,53	93,26	20,7	В
42	Короваї вагові, шишки	Весільні і замовні вироби	327,42	0,52	93,78	11,41	В
43	Батон «Квітневий»	Батони	309,01	0,49	94,27	-0,89	В
44	Плюшки	Булочні вироби	263,82	0,42	94,69	7,07	В
45	Торт «Медовий з вершками»	Торти	242,16	0,38	95,07	1,29	С
46	Торт «Ольга»	Торти	223,24	0,35	95,43	1,04	С
47	Тістечко «Ніжність»	Кондитерські вироби	209,98	0,33	95,76	0,42	С
48	Торт «Сирень»	Торти	208,11	0,33	96,09	3,09	С
49	Тістечко «Муфточка фуршетна»	Кондитерські вироби	198,63	0,31	96,40	0,63	С
50	Кекси смачні шоколадні	Кондитерські вироби	191,07	0,30	96,71	1,89	С

Продовження таблиці 3.1

1	2	3	4	5	6	7	8
51	Тістечко «Грибочки»	Кондитерські вироби	183,5	0,29	97,00	1,59	С
52	Торт «Святковий»	Торти	174,05	0,28	97,27	2,25	С
53	Булочка «Маковій»	Булочні вироби	170,27	0,27	97,54	0,48	С
54	Тістечко «Рафаелло»	Кондитерські вироби	170,26	0,27	97,81	1,03	С
55	Пиріжки з картоплею	Булочні вироби	153,25	0,24	98,06	0,63	С
56	Пиріжки з капустою	Булочні вироби	136,22	0,22	98,27	1,38	С
57	Ріжки до чаю	Булочні вироби	135,03	0,21	98,49	2,64	С
58	Торт «Любава»	Торти	121,28	0,19	98,68	2,5	С
59	Тістечко «Корзинка з білковим кремом»	Кондитерські вироби	113,51	0,18	98,86	1,56	С
60	Торт «Білочка»	Торти	113,39	0,18	99,04	2,08	С
61	Пряники «Вечірні»	Кондитерські вироби	104,04	0,16	99,20	3	С
62	Тістечко «Бісквітне»	Кондитерські вироби	85,13	0,13	99,34	3,17	С
63	Торт «Вишневий цвіт»	Торти	75,68	0,12	99,46	0,43	С
64	Торт «Валентина»	Торти	67,92	0,11	99,57	0,33	С
65	Торт «Вишневий»	Торти	56,75	0,09	99,66	0,91	С
66	Пряники «Підгородні»	Кондитерські вироби	56,75	0,09	99,75	0,45	С
67	Пряники «Забава»	Кондитерські вироби	43,51	0,07	99,81	1,12	С

Кінець таблиці 3.1

1	2	3	4	5	6	7	8
68	Торт «Капучино»	Торти	37,84	0,06	99,87	0,72	С
69	Тістечко «Пісочне кільце»	Кондитерські вироби	37,23	0,06	99,93	0,88	С
70	Тістечко «Трубочка з білковим кремом»	Кондитерські вироби	28,38	0,04	99,98	0,31	С
71	Тістечко «Чебурашка»	Кондитерські вироби	11,35	0,02	99,997	0,14	С
72	Тістечко «Смачне»	Кондитерські вироби	1,9	0,00	100	0,03	С
	Всього, тис.грн		63 078,00			-3910,00	

Сичевський М. П., Шпичак О. М., Коваленко О. В., Куць О. І., Бокій О. В. [37] після дослідження тенденцій та перспектив розвитку хлібопекарського виробництва в європейських країнах зробили висновок, що поряд із традиційним асортиментом хліба поширюються інноваційні види продукції на потребу споживачів.

Експерти відзначають, що на ринку хлібобулочних виробів уже відчутні позитивні зміни, і в цьому найбільша заслуга крафтярів, які виробляють різноманітний хліб, та індустріальних виробників, які впроваджують інновації та змінюють базовий асортимент виробів. На полицях магазинів дедалі більше з'являється продуктів на основі живих заквасок, зі спеціями, за новими рецептурами [38].

У 2025 році на підприємстві ТОВ «ВП «Агроінвест-Т» пропонується ввести нові високорентабельні крафтові товарні позиції (див. табл. 3.2) і зменшити випуск низькорентабельних товарних позицій (див. табл. 3.3). Загальний обсяг випуску залишиться без змін (див. табл. 3.4).

Таблиця 3.2 – Нові товарні позиції, які запропоновано для впровадження на підприємстві ТОВ «ВП «Агроінвест-Т»

№	Найменування продукції	Категорія
1	Багет з насінням «Рейнський»	Крафтовий вироб
2	Батон «Горіховий»	Крафтовий вироб
3	Хліб «Сирний»	Крафтовий вироб
4	Хліб «Заквасний»	Крафтовий вироб
5	Багет «Теплий житній»	Крафтовий вироб
6	Завиток «Манний м'якуш»	Крафтовий вироб
7	Хліб «Оливкова хлібина»	Крафтовий вироб
8	Багет «Ірландський содовий»	Крафтовий вироб

Таблиця 3.3 – Перелік товарних позицій ТОВ «ВП «Агроінвест-Т» по яким буде зменшений обсяг продажу

№	Найменування продукції	Категорія
1	Хліб «Каховський» подовий	Житньо-пшеничний хліб
2	Хліб «Сучасний» подовий	Пшеничний хліб
3	Хліб «Мексиканський» подовий половинка	Житньо-пшеничний хліб
4	Батон «Вершковий»	Батони
5	Плетінка «Павлоградська»	Булочні вироби

Необхідно проведення переговорів між підприємством ТОВ «ВП «Агроінвест-Т» і роздрібними мережевими магазинами, через які здійснюється реалізація продукції, та досягнення домовленості:

- на зменшення заказів і поставок продукції, яка наведена з таблиці 3.3 на загальну суму 11211,12 тис. грн,

- на замовлення нових товарних позицій, які наведено в таблиці 3.2 на таку ж суму.

За результатами впровадження цих рекомендацій розрахуємо новий асортимент продукції підприємства ТОВ «ВП «Агроінвест-Т», який наведено в таблиці 3.4.

При впровадженні оптимального асортименту підприємства ТОВ «ВП «Агроінвест-Т» розмір збитків зменшиться на 3468,83 тис.грн.

$$\Delta = -3910 + 441,17 = 3468,83 \text{ тис.грн}$$

### 3.2 Підвищення енергоефективності виробництва

Енергоефективність виробництва хлібобулочних виробів опинилась в заручниках ринкових коливань цін на основні енергоносії та складники хлібопродукції. Найбільш гострою проблемою галузі є технічне переоснащення

Таблиця 3.4 - ABC аналіз асортименту продукції ТОВ «ВП «Агроінвест-Т» після впровадження запропонованих рекомендацій

№	Найменування продукції	Категорія	Сума реалізації, тис.грн	Відсоток від загальної реалізації,	Відсоток від загальної реалізації з накопичуванням,	Чистий фінансовий результат, тис.грн	A B C
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Хліб «Дніпровський» формовий	Пшеничний хліб	4795,07	7,60	7,60	-316,51	A
2	Хліб «Нива» подовий	Пшеничний хліб	4156,96	6,59	14,19	-309,31	A
3	Хліб «Колос» подовий	Пшеничний хліб	4017,29	6,37	20,56	-293,12	A
4	Батон «Європейський. Класика»	Батони	3681,9	5,84	26,40	-287,99	A
5	Батон «Столичний»	Батони	3593,61	5,70	32,09	-245	A
6	Хліб «Добрий» подовий	Житньо-пшеничний хліб	3131	4,96	37,06	-257,73	A
7	Хліб «Дарницький» подовий	Житньо-пшеничний хліб	3032,2	4,81	41,87	-181,23	A
8	Хліб «Зернятко» подовий половинка	Житньо-пшеничний хліб	2895,54	4,59	46,46	-133,06	A
9	Хліб «Сучасний» формовий	Пшеничний хліб	1881,32	2,98	49,44	-181,06	A
10	Багет з насінням «Рейнський»	Крафтовий вироб	1401,39	2,22	51,66	266,26	A
11	Батон «Горіховий»	Крафтовий вироб	1401,39	2,22	53,88	266,26	A
12	Хліб «Сирний»	Крафтовий вироб	1401,39	2,22	56,10	266,26	A
13	Хліб «Заквасний»	Крафтовий вироб	1401,39	2,22	58,33	266,26	A

Продовження таблиці 3.4

1	2	3	4	5	6	7	8
14	Багет «Теплий житній»	Крафтовий вироб	1401,39	2,22	60,55	266,26	A
15	Завиток «Манний м'якуш»	Крафтовий вироб	1401,39	2,22	62,77	266,26	A
16	Хліб «Оливкова хлібина»	Крафтовий вироб	1401,39	2,22	64,99	266,26	A
17	Багет «Ірландський содовий»	Крафтовий вироб	1401,39	2,22	67,21	266,26	A
18	Хліб «Придніпровський новий» подовий	Пшеничний хліб	1400,01	2,22	69,43	-126,39	A
19	Хліб «Золотистий» подовий	Пшеничний хліб	1223,55	1,94	71,37	-106,34	A
20	Хліб «Гірчичний новий» подовий	Пшеничний хліб	1189,67	1,89	73,26	-102,49	A
21	Батон «Французький» в/с	Батони	1160,74	1,84	75,10	-66,57	A
22	Батон «Польський» нарізаній	Батони	1059,48	1,68	76,78	-55,06	A
23	Хліб «Дніпровський рідний» подовий	Пшеничний хліб	933,34	1,48	78,26	-40,74	A
24	Хліб «Житниця» подовий	Пшеничний хліб	816,67	1,29	79,55	-60,12	A
25	Хліб «Український новий» подовий	Житньо-пшеничний хліб	756,77	1,20	80,75	-20,68	B
26	Рулетики макові з помадою	Булочні вироби	495,71	0,79	81,54	-8,57	B
27	Батон з висівками	Батони	495,06	0,78	82,32	-15,37	B
28	Булочка з кунжутом	Булочні вироби	491,01	0,78	83,10	-8,3	B
29	Батон «Печерський»	Батони	468,58	0,74	83,84	-20,59	B
30	Ріжки з повидлом	Булочні вироби	457,5	0,73	84,57	-19,33	B
31	Батон «Криворізький»	Батони	451,56	0,72	85,28	-18,65	B
32	Торт «Вершковий»	Торти	446,15	0,71	85,99	25,34	B
33	Пампушки Українські	Пшеничний хліб	439,63	0,70	86,69	24,87	B

Продовження таблиці 3.4

1	2	3	4	5	6	7	8
34	Рулет з маком	Булочні вироби	428,3	0,68	87,37	23,66	В
35	Хліб «Сонячний новий» подовий	Пшеничний хліб	424,98	0,67	88,04	-15,63	В
36	Хліб «Заварний з цибулею» формовий	Житньо-пшеничний хліб	421,7	0,67	88,71	22,33	В
37	Кекс «До кави»	Кондитерські вироби	414,23	0,66	89,37	17,72	В
38	Ріжки смачні	Булочні вироби	398,95	0,63	90,00	19,13	В
39	Торт «Весільний»	Весільні і замовні вироби	346,87	0,55	90,55	22,49	В
40	Ромашка з маком	Булочні вироби	346	0,55	91,10	28,33	В
41	Торт «Київські каштани»	Торти	344,96	0,55	91,64	17,19	В
42	Торт «Полуничка»	Торти	343,75	0,54	92,19	21,31	В
43	Торт «Трюфельний»	Торти	343,14	0,54	92,73	21,94	В
44	Торт «Шоколадниця»	Торти	332,98	0,53	93,26	20,7	В
45	Короваї вагові, шишки	Весільні і замовні вироби	327,42	0,52	93,78	11,41	В
46	Батон «Квітневий»	Батони	309,01	0,49	94,27	-0,89	В
47	Плюшки	Булочні вироби	263,82	0,42	94,69	7,07	В
48	Торт «Медовий з вершками»	Торти	242,16	0,38	95,07	1,29	С
49	Торт «Ольга»	Торти	223,24	0,35	95,43	1,04	С
50	Тістечко «Ніжність»	Кондитерські вироби	209,98	0,33	95,76	0,42	С
51	Торт «Ветка сирени»	Торти	208,11	0,33	96,09	3,09	С

Продовження таблиці 3.4

1	2	3	4	5	6	7	8
52	Тістечко «Муфточка фуршетна»	Кондитерські вироби	198,63	0,31	96,40	0,63	С
53	Кекси смачні шоколадні	Кондитерські вироби	191,07	0,30	96,71	1,89	С
54	Тістечко «Грибочки»	Кондитерські вироби	183,5	0,29	97,00	1,59	С
55	Торт «Святковий»	Торти	174,05	0,28	97,27	2,25	С
56	Булочка «Маковій»	Булочні вироби	170,27	0,27	97,54	0,48	С
57	Тістечко «Рафаелло»	Кондитерські вироби	170,26	0,27	97,81	1,03	С
58	Пиріжки з картоплею	Булочні вироби	153,25	0,24	98,06	0,63	С
59	Пиріжки з капустою	Булочні вироби	136,22	0,22	98,27	1,38	С
60	Ріжки до чаю	Булочні вироби	135,03	0,21	98,49	2,64	С
61	Торт «Любава»	Торти	121,28	0,19	98,68	2,5	С
62	Тістечко «Корзинка з білковим кремом»	Кондитерські вироби	113,51	0,18	98,86	1,56	С
63	Торт «Білочка»	Торти	113,39	0,18	99,04	2,08	С
64	Пряники «Вечірні»	Кондитерські вироби	104,04	0,16	99,20	3	С
65	Тістечко «Бісквітне»	Кондитерські вироби	85,13	0,13	99,34	3,17	С

Кінець таблиці 3.4

1	2	3	4	5	6	7	8
66	Торт «Вишневий цвіт»	Торти	75,68	0,12	99,46	0,43	С
67	Торт «Валентина»	Торти	67,92	0,11	99,57	0,33	С
68	Торт «Вишневий»	Торти	56,75	0,09	99,66	0,91	С
69	Пряники «Підгородні»	Кондитерські вироби	56,75	0,09	99,75	0,45	С
70	Пряники «Забава»	Кондитерські вироби	43,51	0,07	99,81	1,12	С
71	Торт «Капучино»	Торти	37,84	0,06	99,87	0,72	С
72	Тістечко «Пісочне кільце»	Кондитерські вироби	37,23	0,06	99,93	0,88	С
73	Тістечко «Трубочка з білковим кремом»	Кондитерські вироби	28,38	0,04	99,98	0,31	С
74	Тістечко «Чебурашка»	Кондитерські вироби	11,35	0,02	100,00	0,14	С
75	Тістечко «Смачне»	Кондитерські вироби	1,9	0,00	100,00	0,03	С
	Всього		63078			-441,17	

основного виробництва. До прикладу, хлібопекарські печі старої конструкції витрачають на випікання хлібобулочних виробів у (2 ... 3) рази більше газу, ніж печі сучасних конструкцій. Зважаючи на дефіцит електроенергії та її зростаючу вартість, для підвищення енергоефективності й зменшення енергозалежності підприємств при виробництві хлібобулочних виробів необхідним є впровадження технічних рішень [39].

Організація технологічного процесу приготування хлібобулочних виробів, і, в першу чергу, спосіб приготування тіста, впливають на збереження свіжості і є конкурентною перевагою тих виробників, які завдяки збільшенню тривалості бродіння тіста, застосуванню рідких дріжджів і заварок, рідких напівфабрикатів, сповільнюють черствіння хліба.

Застосування прискорених спрощених технологій не забезпечують достатньо глибокого протікання фізико-хімічних, колоїдних, біохімічних та мікробіологічних процесів при приготуванні тіста, що негативно впливає на тривалість збереження свіжості готових виробів, особливо продукції простої рецептури.

На хлібному ринку України конкурентні переваги отримують виробники, які задовольняють потреби споживачів у продукції високої якості, виготовленої відповідно до міжнародних стандартів якості та безпечності продукції ISO 22000 на сучасному ресурсозберігаючому обладнанні з дотриманням всіх етапів технологічного процесу.

Вирішення проблеми подовження терміну зберігання свіжості виробів можливо шляхом випікання хлібних виробів із заморожених тістових заготовок. Уваги потребує напрямок пакування продукції, поставка у магазини нарізаного на шматки хліба в упаковці. За всіма опитуваннями, не упакований хліб сприймається як більш свіжий, більш живий, хоча вимоги до упаковки хліба обумовлені міжнародним стандартом безпечності продукції НАССР, гігієною і термінами зберігання [40].

Для зменшення витрат на виготовлення продукції пропонується, на заміну застарілих печей ФТЛ-2, закупити 2 ротаційні печі, виробництва компанії Fimак,

з візковим завантаженням. Це печі з непрямим нагріванням, циркуляцією повітря і платформою, що обертається, де борошняні вироби бажаної якості випікаються на аркушах, що завантажуються на візок.

Нові печі дозволять зменшити споживання енергоресурсів на тонну продукції, розширити асортимент і поліпшити якість продукції, що випускається [41,42].

Економія палива в порівнянні з діючою системою становить 48%, тобто зменшить собівартість продукції на 2,4% [43].

Загальна вартість 2 ротаційних печей, виробництва компанії Fimак, з візковим завантаженням, становить 102120 євро, враховуючи курс 45,01 грн за євро, це становить (приблизно 4 596,42 тис. грн). Виробник погодився надати обладнання в лізинг при умові сплати 995 тис.грн кожен рік протягом 5 років.

### 3.3 Економічна ефективність удосконалення асортиментної політики ТОВ «ВП «Агроінвест-Т»

В таблиці 3.5 наведено показники за проектом запропонованих рекомендацій на 2025 рік.

Таблиця 3.5 - Основні показники діяльності ТОВ «ВП «Агроінвест-Т» після впровадження запропонованих рекомендацій

№	Показники	Значення		Відхилення, +/-
		Факт 2024 р.	Проект 2025 р.	
1	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис.грн	63078	63078	0
2	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	63967	59495,48	-4471,52
3	Валовий прибуток, тис. грн.	-889	3582,52	4471,52
4	Чистий прибуток, тис.грн	-3910	710,2	4620,2
5	Валова рентабельність,%	-1,41	5,68	7,09
6	Рентабельність продажів,%	-6,20	1,13	7,32

По результатам, які наведено в таблиці 3.5, на 2025 рік прогноуються такі зміни:

- за рахунок оптимізації асортименту продукції очікується зменшення витрат при незмінному обсязі реалізованої продукції на 2936,31 тис.грн;

- впровадження інноваційної системи ротаційних печей виробництва компанії Fimак з візковим завантаженням зменшить собівартість на 2,4%, тобто на 1535,21 тис.грн;

- загальне зменшення собівартості складе 4471,52 тис.грн ( $2936,31+1535,21=4471,52$ ).

- валовий прибуток за рахунок впроваджених рекомендацій зросте на 4471,52 тис.грн;

- підприємство отримає чистий прибуток в розмірі 710,2 тис.грн (чистий збиток після оптимізації асортименту продукції складе -441,17 тис.грн (табл. 3.4) плюс впровадження інноваційної системи ротаційних печей за рахунок зменшення собівартості принесе чистий прибуток в розмірі 1151,41 тис.грн ( $1151,40-441,17=710,2$ )).

У відповідності теоретичних досліджень щодо змісту формування асортиментної політики підприємства:

- забезпечено умови для прибуткової діяльності ТОВ «ВП «Агроінвест-Т»;
- підвищено економічну стійкість за рахунок впровадження нових високорентабельних позицій крафтового асортименту;

- досягаються конкурентні переваги завдяки більш привабливого асортименту;

- відбувається зниження витрат, пов'язане з впровадженням енергозберігаючих технологій, і в цілому досягається зниження собівартості реалізованої продукції за удосконаленим асортиментом.

## ВИСНОВКИ

В кваліфікаційній роботі бакалавра поставлено та вирішено актуальне завдання теоретичного обґрунтування та розробки рішень з удосконалення асортиментної політики підприємства.

Одержані результати дозволили зробити такі висновки.

1. Асортиментна політика - це частина товарної політики підприємства, метою якої є задоволення попиту та отримання комерційного ефекту через вибір і реалізацію раціонального асортименту. Формування асортиментної політики в глобальному значенні спрямоване на забезпечення умов для прибуткової діяльності підприємства, її цілі - збільшення оборотності, вихід на нові ринки, підвищення економічної стійкості тощо. Асортимент підприємства можна сформуванати за допомогою використання різних методик, що залежить від масштабів збутової політики, специфіки готової продукції, різноманітності асортименту.

2. Виробництво хліба та хлібобулочних виробів в Україні на 99% забезпечується національними компаніями. Характер конкуренції в хлібопекарській галузі переважно локальний та міжрегіональний. Оскільки хлібозаводи знаходяться майже у кожному районному центрі України, жодна компанія не займає значної частки національного ринку і не може істотно впливати на випуск продукції галуззю. З іншого боку, конкуренція на локальних ринках хліба та хлібобулочних виробів дуже інтенсивна, багато локальних ринків окремих міст, селищ чи регіонів є ринками з домінуючою фірмою.

Підприємства хлібопекарської галузі працюють у надскладних сучасних умовах, які характеризуються перебоями в подачі електроенергії, частими повітряними тривогами та зупинками виробництва через обстріли. Спостерігаються зростання цін на технологічне устаткування, сировину та паливно-енергетичні ресурси, висока плинність кадрів призводить до зниження прибутковості та ефективності діяльності. Ціни на пшеницю на

світових ринках продовжують стрімко зростати, що оперативно впливає на ціну хліба. Дорожчає сировина (цукор, соняшникова олія), зростають витрати на логістику, пакувальні матеріали. Станом на сьогодні пекарі мають нульову рентабельність.

Хлібопекарські підприємства виробляють продукт першої необхідності щоденного вжитку і мають постійно вдосконалювати виробничі процеси, відносини з постачальниками сировини і споживачами хлібопекарської продукції, налагоджувати зв'язки з науково-дослідними установами з метою розширення асортименту та технології виробництва, щоб виробляти й реалізовувати якісний продукт. Загальна тенденція свідчить про зменшення виробництва традиційних видів хліба та зростання попиту на продукцію з додатковими властивостями (безглютенний хліб, цільнозернові вироби тощо).

3. Асортимент продукції ТОВ «Виробниче підприємство «Агроінвест-Т» поділяється на категорії: пшеничний хліб (12 товарних позицій); житньо-пшеничний хліб (7 товарних позицій); батони (9 товарних позицій); булочні вироби (12 товарних позицій); кондитерські вироби (15 товарних позицій); торти (15 товарних позицій); весільні і замовні вироби (2 товарні позиції).

У 2023 році чистий дохід ТОВ «ВП «Агроінвест-Т» зріс на 26,05%, у 2024 році знизився на 2,19%. Підприємство поступово скорочувало чисельність персоналу, в 2024 році вона становила 141 особу. У 2023 році отримано валовий прибуток 1800 тис. грн, проте у 2024 році підприємство зазнало збитків (-889 тис. грн.). Чистий фінансовий результат ТОВ ВП «Агроінвест-Т» демонструє негативну динаміку: від прибутку в 173 тис. грн у 2019 році до збитку в 3910 тис. грн у 2024 році. У 2023 році валова рентабельність набула позитивного значення, у 2024 році знов стала від'ємною -1,41%. Рентабельність продажів у 2019 році була 0,33%, всі подальші роки підприємство мало від'ємний її рівень, у 2024 році -6,20%. Показники ліквідності не відповідають рекомендованим межах і свідчать про нестабільність у короткостроковій платоспроможності.

4. Запропоновані рішення у сфері удосконалення асортиментної політики підприємства ТОВ «ВП «Агроінвест-Т».

Проведено структурування асортименту підприємства за допомогою ABC-аналізу з метою виділити головні складові, оптимізація яких повинна бути проведена в першу чергу. В групу А увійшла 21 товарна позиція, що загалом об'єднує 80% загальних продаж, в групу В увійшли 23 товарні позиції, що загалом об'єднали 15% загальних продаж і в групу С увійшли 28 товарних позицій, що об'єднали 5% продаж.

Враховуючи, що поряд із традиційним асортиментом хліба поширюються інноваційні види продукції на потребу споживачів у 2025 році на ТОВ «ВП «Агроінвест-Т» пропонується ввести нові високорентабельні крафтові товарні позиції: багет з насінням «Рейнський», батон «Горіховий», хліб «Сирний», хліб «Заквасний», багет «Теплий житній», завиток «Манний м'якуш», хліб «Оливкова хлібина», багет «Ірландський содовий» і зменшити випуск низькорентабельних товарних позицій, наприклад, таких як хліб «Сучасний» подовий, плетінка «Павлоградська». Загальний обсяг випуску залишиться без змін. За результатами впровадження цих рекомендацій розраховано новий асортимент продукції ТОВ «ВП «Агроінвест-Т», розмір збитків зменшиться на 3,5 млн.грн.

5. Рекомендовано впровадження енергозберігаючих технологій на виробництві. Зважаючи на дефіцит електроенергії та її зростаючу вартість, для підвищення енергоефективності й зменшення енергозалежності підприємств при виробництві хлібобулочних виробів необхідним є впровадження технічних рішень. На хлібному ринку України конкурентні переваги отримують виробники, які задовольняють потреби споживачів у продукції високої якості, виготовленої відповідно до міжнародних стандартів якості та безпечності продукції ISO 22000 на сучасному ресурсозберігаючому обладнанні з дотриманням всіх етапів технологічного процесу.

Для зменшення витрат на виготовлення продукції пропонується, на заміну застарілих печей ФТЛ-2, закупити 2 ротаційні печі, виробництва компанії Fimak, з візковим завантаженням. Використання нових печей дозволить зменшити споживання енергоресурсів на тонну продукції, розширити асортимент і

поліпшити якість продукції, що випускається. Економія палива в порівнянні з діючою системою становить 48%. Загальна вартість 2 ротаційних печей 102120 євро, враховуючи курс 45,01 грн за євро - вартість 4596,42 тис. грн. Виробник погодився надати обладнання в лізинг за умовою сплати 995 тис.грн щорічно протягом 5 років.

6. Економічна ефективність удосконалення асортиментної політики на підприємстві ТОВ «ВП «Агроінвест-Т» на 2025 рік:

- забезпечено умови для прибуткової діяльності, чистий прибуток підприємства становитиме 710,2 тис.грн;

- підвищено економічну стійкість за рахунок впровадження нових високорентабельних позицій крафтового асортименту;

- досягаються конкурентні переваги завдяки більш привабливого асортименту;

- відбувається зниження витрат, пов'язане з впровадженням енергозберігаючих технологій, і в цілому досягається зниження собівартості реалізованої продукції за удосконаленням асортиментом.

## ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Ніколаєнко С.М., Куліш С.Г., Янченко А.В. Аналіз виробництва хліба та хлібобулочних виробів в Україні. *Приазовський економічний вісник*. 2020. Випуск 3(20.) С. 352–257. DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2020-3-43> (дата звернення: 03.04.2025).
2. Кійко В., Мельник О., Гавриленко О. Хлібопекарська промисловість України в умовах воєнного часу. *Міжнародний науково-практичний журнал товари та ринки*. 2023. № 45. С. 27–40. DOI: [https://doi.org/10.31617/2.2023\(45\)03](https://doi.org/10.31617/2.2023(45)03). (дата звернення: 03.04.2025).
3. Кириченко С. О., Половинка К. І. Принципи формування асортиментної політики. *Агросвіт*. 2021. № 1-2. С. 90–94. DOI: [10.32702/2306-6792.2021.1-2.90](https://doi.org/10.32702/2306-6792.2021.1-2.90) (дата звернення: 03.04.2025).
4. Хамініч С.Ю., Сокол П.М., Чубакова А.А. Формування асортиментної політики суб'єкта господарювання у сучасних умовах. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Випуск 53. С. 129–134. [http://bses.in.ua/journals/2020/53\\_2020/21.pdf](http://bses.in.ua/journals/2020/53_2020/21.pdf) (дата звернення: 03.04.2025).
5. Шарко В.В., Павлюк Н.М. Маркетингове управління товарним асортиментом. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/19313/333-341.pdf?sequence=1> (дата звернення: 06.05.2025).
6. Абрамович І. А. Товарний асортимент підприємства: сутність та умови формування. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. Випуск 12, частина 1. С. 6–9. [http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/12\\_1\\_2017ua/3.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/12_1_2017ua/3.pdf) (дата звернення: 06.05.2025).
7. Новойтенко І. В., Малиновський В. В. Стан та основні тренди розвитку хлібопекарської промисловості України. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8314> (дата звернення: 01.04.2025). DOI: [10.32702/2307-2105-2020.11.52](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.11.52) (дата звернення: 06.05.2025).

8. Басюк Ю. В., Колешня Я. О. Вплив нестабільності зовнішнього середовища на підприємства хлібопекарської галузі. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи* : зб. тез доп. V Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 25 квіт. 2024 р. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2024. С. 39–40. URL: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/303592> (дата звернення: 12.05.2025).

9. Шандрівська О., Бурдик Х. Конкурентне середовище розвитку підприємств на українському ринку хліба та хлібобулочних виробів в умовах збурень. *Food Industry Economics*, 2024. № 16 (1). С. 41–54. URL: <https://doi.org/10.15673/fie.v16i1.2889> (дата звернення: 12.05.2025).

10. Нідельчук В. В. Перспективи розвитку хлібопекарської галузі України в умовах глобалізації та цифрової трансформації. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*, 2025 (18). URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-18-04-01> (дата звернення: 16.05.2025).

11. Лагодієнко В.В., Савченко Т.В., Ніколюк О.В. Маркетингова товарна політика як інструмент інноваційної стратегії розвитку хлібопекарських підприємств. *Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту*. 2024. Випуск 2 (32). С. 253–263. DOI: [https://doi.org/10.58253/2078-1628-2024-2\(32\)-019](https://doi.org/10.58253/2078-1628-2024-2(32)-019) (дата звернення: 16.05.2025).

12. Курило Л. І., Ларчева К.О. Маркетингові заходи збільшення обсягів збуту для хлібопекарських підприємств. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2021. № 5. С. 1–18. URL: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2021-5-7204> (дата звернення: 16.05.2025).

13. Волошин В., Гаврилюк, М. Адміністрування обліково-аналітичних даних інформаційної системи хлібозаводу. *Економіка та суспільство*. 2021. № 25. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-51> (дата звернення: 16.05.2025).

14. YouControl - сервіс перевірки контрагентів. ТОВ «ВП «Агроінвест-Т»». URL: [https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/41116752/](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/41116752/)

(дата звернення: 01.04.2025).

15. Опендатабот - сервіс моніторингу реєстраційних даних українських компаній. ТОВ «ВП «Агроінвест-Т». URL: <https://opendatabot.ua/c/41116752> (дата звернення: 16.05.2025).

16. Реклама підприємств України. Просування бізнесу в інтернеті. ТОВ «ВП «Агроінвест-Т». URL: [https://www.ua-region.com.ua/41116752#google\\_vignette](https://www.ua-region.com.ua/41116752#google_vignette) (дата звернення: 16.05.2025).

17. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 06.04.2025).

18. Аналіз ринку хлібобулочних виробів в Україні. URL: [https://bizmart.info/publications/publications/pub\\_obz/6340/](https://bizmart.info/publications/publications/pub_obz/6340/) (дата звернення: 15.04.2025).

19. Аналіз ринку хлібобулочних виробів в Україні. 2024 рік. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-hlebobulochnyh-izdelij-v-ukraine-2021-i-kvartal-2024-gg> (дата звернення: 15.04.2025).

20. Основні тренди в хлібопекарській галузі у 2024 році. Тренд №1. URL: <https://eurobake.kiev.ua/uk/blog/osnovnye-trendy-v-hlebopekarskoj-otrasli-v-2024-godu.html> (дата звернення: 15.04.2025).

21. Основні тренди в хлібопекарській галузі у 2024 році. Тренд №2. URL: <https://eurobake.kiev.ua/uk/blog/osnovnye-trendy-v-hlebopekarnoj-otrasli-v-2024-godu-trend-no2.html> (дата звернення: 15.04.2025).

22. Ринок хлібобулочних виробів в Україні: за цінами наздоганяємо Європу. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/rynok-hlebobulochnyh-izdelij-v-ukraine-po-cenam-dogonyajem-evropu> (дата звернення: 15.04.2025).

23. Зерно, обігові кошти та євроінтеграція: що впливає на виробництво хліба в Україні. URL: <https://agroportal.ua/publishing/lichnyi-vzglyad/zerno-obigovi-koshti-ta-yevrointegraciya-shcho-vplivaye-na-virobnictvo-hliba-v-ukrajini> (дата звернення: 15.04.2025).

24. У хлібопекарській галузі зростає конкуренція. URL: <https://agroportal.ua/news/ukraina/v-hlibopekarskiy-galuzi-zrostaye-konkurenciya> (дата звернення: 15.04.2025).

25. Світові тренди на ринку хліба. URL: <https://www.rodals.com.ua/post/%D1%81%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%BE%D0%B2%D1%96-%D1%82%D1%80%D0%B5%D0%BD%D0%B4%D0%B8-%D0%BD%D0%B0-%D1%80%D0%B8%D0%BD%D0%BA%D1%83-%D1%85%D0%BB%D1%96%D0%B1%D0%B0?lang=uk> (дата звернення: 17.04.2025).

26. Асортимент хлібобулочних виробів залежить від культури споживання. URL: <https://agroportal.ua/news/ukraina/asortiment-hlibobulochnih-virobiv-zalezhit-vid-kulturi-spozhyvannya> (дата звернення: 17.04.2025).

27. Відновлення хлібопекарської галузі у громадах. Як працює проєкт Bake4Ukraine. URL: <https://agroportal.ua/agrocheck/zvidki-jizha/vidnovlennya-hlibopekarskoji-galuzi-u-gromadah-yak-pracyuye-proyekt-bake4ukraine> (дата звернення: 17.04.2025).

28. Рентабельність близько нуля, але українці будуть із хлібом. Як працює хлібопекарська галузь в умовах війни. URL: <https://agroportal.ua/publishing/intervyu/rentabelnist-blizko-nulya-ale-ukrajinci-budut-iz-hlibom-yak-pracyuye-hlibopekarska-galuz-v-umovah-viyni> (дата звернення: 17.04.2025).

29. Як змінилися ціни на хліб з 2018 по 2024 рік. URL: <https://harch.tech/2025/02/13/jak-zminylysia-ciny-na-hlib-z-2018-po-2024-rik/> (дата звернення: 17.04.2025).

30. Гріщенко А. В. Дослідження тенденцій розвитку хлібопекарської промисловості України. *Агросвіт* № 1. 2025. С. 77–89. URL: [file:///C:/Users/User/Downloads/A+1-2025\\_St11.pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/A+1-2025_St11.pdf) (дата звернення: 17.04.2025).

31. Черноусова Ж. Т., Климович О. Р. Економіко-статистичний аналіз ціноутворення на ринку хлібобулочних виробів в період повномасштабної війни в Україні. URL: <https://mpeproc.fmm.kpi.ua/article/view/298230/291033> (дата звернення: 18.04.2025).

32. В Україні очікується зростання цін на хліб та хлібобулочні вироби: експерт назвав причини. URL: [https://krivbass.city/news/view/v-ukraini-ochikuetsya-zrostannya-tsin-na-hlib-ta-hlibobulochni-virobi-ekspert-nazvav-prichini#google\\_vignette](https://krivbass.city/news/view/v-ukraini-ochikuetsya-zrostannya-tsin-na-hlib-ta-hlibobulochni-virobi-ekspert-nazvav-prichini#google_vignette) (дата звернення: 18.04.2025).

33. Фінансова звітність ТОВ «ВП «Агроінвест-Т». URL: [https://clarity-project.info/edr/41116752#google\\_vignette](https://clarity-project.info/edr/41116752#google_vignette) (дата звернення: 25.03.2025).

34. Єпіфанова, І. Ю., Джеджула В. В. Фінансовий аналіз та звітність : електронний практикум комбінованого (локального та мережного) використання. Вінниця : ВНТУ, 2022. 144 с. URL: [https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/36137/D0A4D090\\_D182D0B0\\_D097\\_2022.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/36137/D0A4D090_D182D0B0_D097_2022.pdf?sequence=1&isAllowed=y) (дата звернення: 28.04.2025).

35. ABC аналіз, як він працює? URL: <https://abmdd.com/uk/avs-analiz-yak-vin-pracyuye/> (дата звернення: 26.05.2025).

36. Що таке ABC-аналіз, як і для чого його проводити в категорійному менеджменті. URL: <https://pricer24.com/uk/blog/shho-take-abs-analiz-yak-i-dlya-chogo-jogo-provoditi-v-kategorijnomu-menedzhmenti/> (дата звернення: 26.05.2025).

37. Сичевський М. П., Шпичак О. М., Коваленко О. В., Куць О. І., Бокій О. В. Тенденції та перспективи розвитку хлібопекарського виробництва в європейських країнах. *Економіка АПК*. 2020. № 7. С. 54–67. URL: [https://eapk.com.ua/web/uploads/pdf/Ekonomika%20APK\\_Iss.7\\_2020\\_54-67.pdf](https://eapk.com.ua/web/uploads/pdf/Ekonomika%20APK_Iss.7_2020_54-67.pdf) (дата звернення: 26.05.2025).

38. Вивести крафт на індустріальний рівень, або Куди рухається ринок хліба. URL: <https://agroportal.ua/publishing/lichnyi-vzglyad/vivesti-kraft-na-industrialniy-riven-abo-kudi-ruhayetsya-rinok-hliba> (дата звернення: 26.05.2025).

39. Вакуленко О. О., Журавель О. С. Підвищення енергоефективності виробництва хлібобулочних виробів. *Матеріали VII Міжнародної науково-технічної конференції «Світлотехніка й електроенергетика: історія, проблеми, перспективи», 29-31 травня 2024 року*. Тернопіль. Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя, 2024. С. 93–94. URL: <https://tntu.org.ua/science/conference-lighting-and-power-engineering/materials-2024> (дата звернення: 03.06.2025).

40. Нові можливості для виготовлення натурального якісного хліба. URL: <https://lesaffre.ua/baking-center-news/novi-mozhlyvosti-dlia-vygotovlennia-naturalnogo-iakisnogo-hliba/> (дата звернення: 03.06.2025).

41. Хлібопекарська техніка, якій можна довіряти. URL: <https://www.rodals.com.ua/?lang=uk> (дата звернення: 03.06.2025).

42. Що таке ротаційні печі для пекарні <https://food-equip.com.ua/ua/stati/chto-takoe-rotatsionnye-pechi-dlia-pekarni> (дата звернення: 03.06.2025).

43. Як обрати ротаційну піч: на які параметри слід звернути увагу під час вибору? URL: <https://porlanmaz.com.ua/blog/kak-vybrat-rotatsionnyu-pech-na-kakie-parametry-sleduet-obratit-vnimanie-pri-vybore/> (дата звернення: 03.06.2025).

44. Fimak Fırın Makinaları İmalat Sanayi Ve Ticaret A. Ş. URL: <https://listofcompany.com/ru/firmalar/--c-39/fimak-firin-makinalari-imalat-sanayi-ve-ticaret-a-s-c-5343/urunler/--c-4636> (дата звернення: 03.06.2025).

45. Швець В.Я., Трифонова О.В., Баранець Г.В., Варяниченко О.В. Методичні рекомендації до виконання кваліфікаційної роботи ступеня бакалавра спеціальності 073 «Менеджмент». Дніпро : НТУ «ДП», 2019. 35 с.

46. Швець В.Я., Трифонова О.В., Барабан О.А. Вимоги до оформлення кваліфікаційних робіт бакалаврів та магістрів спеціальності «Менеджмент». Дніпро: НТУ «ДП», 2018. 15 с.

**ВІДГУК**  
**на кваліфікаційну роботу бакалавра**  
**студентки групи 073-21з-1 НТУ «Дніпровська політехніка»**  
**Коровай Анастасії Артемівни**

Тема кваліфікаційної роботи: Обґрунтування управлінських рішень у сфері асортиментної політики підприємства

Тема кваліфікаційної роботи бакалавра є актуальною тому, що в умовах зростаючої конкуренції, швидкої зміни споживчих уподобань та динамічного ринкового середовища ефективне управління асортиментною політикою є ключовим фактором забезпечення прибутковості та стабільного розвитку підприємства. Невдалий асортимент призводить до втрати клієнтів, зниження обсягів продажу та надлишкових витрат. Прийняття виважених, економічно обґрунтованих рішень щодо формування, оновлення та оптимізації асортименту є актуальним для ТОВ «ВП «Агроінвест-Т».

Коровай А.А. при виконанні кваліфікаційної роботи проявила концептуальні наукові та практичні знання, критичне осмислення теорій, принципів, методів і понять у менеджменті. Відповідь правильна, але має певні неточності щодо обґрунтування значень економії палива та зниження собівартості після впровадження нових пекарських печей.

Здобувачка продемонструвала поглиблені когнітивні та практичні уміння та навички, майстерність на рівні, необхідному для розв'язання складних спеціалізованих задач і практичних проблем у сфері управління асортиментом підприємства. Відповідь характеризує уміння та навички застосовувати знання в практичній діяльності, але відсутнє чітке формулювання гіпотези щодо прогнозування зниження витрат, тобто є певні неточності при реалізації однієї вимоги.

Коровай А.А. показала ефективну комунікацію, донесення до фахівців і нефахівців інформації, ідей, проблем, рішень, власного досвіду та

аргументації; збирала, інтерпретувала та застосовувала різноманітні дані щодо характеристики діяльності ТОВ «ВП «Агроінвест-Т», стану виробників хлібо-булочних виробів тощо; має навички спілкування з професійних питань. Здобувачка добре володіє проблематикою галузі. Добра зрозумілість відповідей на питання керівника та запропонованої доповіді за результатами кваліфікаційної роботи. Мова правильна, чиста, ясна, точна, логічна, виразна, лаконічна. Доречна комунікаційна стратегія – наявність логічних власних суджень, правильна структура доповіді, здатність робити висновки та формулювати пропозиції. Але є незначні недоліки щодо послідовності та несуперечливого розвитку думки при обґрунтуванні показників ліквідності досліджуваного підприємства, не продемонстровано доречної аргументації та її відповідності відстоюваним положенням щодо можливостей стійкого розвитку підприємства в умовах воєнного стану, не завжди техніка відповідей на запитання керівника була доречною. Сумарно не реалізовано три вимоги.

Коровай А.А. показала добре володіння компетенціями менеджменту особистості, орієнтованих на: управління комплексними проектами, що передбачає дослідницький характер навчальної діяльності, вміння самостійно оцінювати різноманітні життєві ситуації, явища, факти, виявляти і відстоювати особисту позицію, контроль власних дій; відповідальність за прийняття рішень в непередбачувальних умовах, самостійність під час виконання поставлених завдань кваліфікаційної роботи, відповідальність за взаємовідносини з керівником кваліфікаційної роботи; відповідальність за професійний розвиток окремих осіб, що передбачає використання професійно-орієнтованих навичок з менеджменту, володіння всіма видами навчальної діяльності; здатність до подальшого навчання з високим рівнем автономності, що передбачає достатньо високий ступінь володіння фундаментальними знаннями, самостійність оцінних суджень, високий рівень сформованості загальнонавчальних умінь і навичок, самостійний пошук та аналіз джерел інформації. Не реалізовано три вимоги: не показано здатність роботи в команді (але виконання кваліфікаційної роботи не передбачало опанування

таких навичок), не проявлялась ініціатива в обговоренні проблем, практично не здійснювалося обґрунтування власних рішень положеннями нормативної бази галузевого та державного рівнів, не надано детальних розрахунків щодо факторів, які вплинули на формування чистого прибутку досліджуваного підприємства.

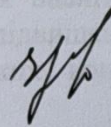
Пояснювальна записка кваліфікаційної роботи та демонстраційний матеріал оформлені відповідно методичним рекомендаціям.

Загалом кваліфікаційна робота Коровай А.А. відповідає встановленим вимогам, демонструє добре досягнення результатів навчання для 6-ого кваліфікаційного рівня за НРК та заслуговує оцінки добре, 85 балів.

Керівник кваліфікаційної роботи

канд. екон. наук, доцент

кафедри Менеджменту



О.В. Варяниченко

**РЕЦЕНЗИЯ**  
**на кваліфікаційну роботу бакалавра**  
**студентки групи 073-213-1 НТУ «Дніпровська політехніка»**  
**Коровай Анастасії Артемівни**

Тема кваліфікаційної роботи:  
 Обґрунтування управлінських рішень у сфері асортиментної політики підприємства

Тема кваліфікаційної роботи та розроблені завдання є актуальними та відповідають вимогам щодо професійної діяльності фахівця ступеня бакалавр за освітньою програмою Менеджмент.

Кваліфікаційна робота виконана відповідно методичних рекомендацій кафедри менеджменту. Зміст пояснювальної записки відповідає темі та поставленим завданням.

Використано сучасні методи наукових досліджень. Висновки та пропозиції обґрунтовано.

Запропоновані рекомендації з вирішення завдань щодо формування ефективної асортиментної політики у сфері виробництва хлібобулочних виробів демонструють практичне застосування аналітичних методів для прийняття управлінських рішень, спрямованих на підвищення прибутковості підприємства, зниження витрат і досягнення стійких конкурентних переваг в умовах насиченого ринку.

Ефективність запропонованих управлінських рішень щодо удосконалення асортиментної політики для ТОВ «ВП «Агроінвест-Т», підтверджено необхідними розрахунками.

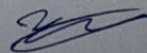
Результати кваліфікаційної роботи викладено чітко, грамотно, логічно, послідовно й аргументовано, стиль викладення науковий.

Серед зауважень слід відмітити недостатню кількість джерел, які проаналізовано в 1 розділі, але всі вони є новітніми та актуальними. 2 розділ кваліфікаційної роботи доцільно було б закінчити загальними висновками щодо стану досліджуваного підприємства.

В цілому кваліфікаційна робота та демонстраційний матеріал бакалавра Коровай А.А. відповідають чинним вимогам, якість роботи висока. Здобувачка проявила добре володіння компетенціями.

Кваліфікаційна робота заслуговує оцінки добре, 85 балів і може бути рекомендована до захисту в ЕК за спеціальністю 073 Менеджмент, освітня програма «Менеджмент».

Рецензент  
 уоч. Каора ПЕІТ та МУ  
 К.Р.Н.



В.В. Чорнобаєв