

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 Кулибаби Софії Сергіївни

академічної групи 073-20-1

спеціальності 073 Менеджмент

на тему Обґрунтування управлінських рішень щодо формування асортименту підприємства (за матеріалами ТОВ «Хлібні інвестиції»)

Керівник кваліфікаційної роботи	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
	Іванова М.І.			
Рецензент				
Нормоконтролер	Іванова М.І.			

Дніпро  
2024

**ЗАТВЕРДЖЕНО:**

завідувач кафедри менеджменту

\_\_\_\_\_ Швець В.Я.

(підпис)

« 13 » травня 2024 року

**ЗАВДАННЯ**  
**на кваліфікаційну роботу**  
**ступеня бакалавра**

студентці Кулибабі С.С. академічної групи 073-20-1

спеціальності 073 Менеджмент

на тему Обґрунтування управлінських рішень щодо формування асортименту підприємства (за матеріалами ТОВ «Хлібні інвестиції»)

затверджену наказом ректора НТУ «Дніпровська політехніка» від 27 травня 2024 р. № 475-с

<b>Розділ</b>	<b>Зміст</b>	<b>Термін виконання</b>
Теоретичний	Теоретичні основи управління асортиментом підприємства	13.05.2024 р. – 23.05.2024 р.
Аналітичний	Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Хлібні інвестиції», що функціонує в умовах конкуренції	24.05.2024 р. – 06.06.2024 р.
Рекомендаційний	Формування асортименту ТОВ «Хлібні інвестиції», застосовуючи інноваційний підхід	07.06.2024 р. – 20.06.2024 р.

**Завдання видано**

\_\_\_\_\_ Іванова М.І.

(підпис керівника)

**Дата видачі** « 13 » травня 2024 року

**Дата подання до екзаменаційної комісії** « 21 » червня 2024 року

**Прийнято до виконання**

\_\_\_\_\_ Кулибаба С.С.

(підпис студента)

## ЗМІСТ

Вступ	4
1 Теоретичні основи управління асортиментом підприємства	6
1.1 Основні етапи та принципи управління асортиментною політикою	6
1.2 Методичні підходи до формування асортиментної концепції підприємства	11
1.3 Підходи до управління асортиментом підприємства	14
2 Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Хлібні інвестиції», що функціонує в умовах конкуренції	18
2.1 Загальна характеристика діяльності ТОВ «Хлібні інвестиції»	18
2.2 Аналіз конкурентного оточення підприємства	26
2.2.1 Оцінювання факторів зовнішнього середовища	26
2.2.2 Оцінювання внутрішнього конкурентного середовища підприємства	34
2.3 Економічний аналіз діяльності ТОВ «Хлібні інвестиції»	37
2.4 Аналіз фінансових показників діяльності ТОВ «Хлібні інвестиції»	46
3 Формування асортименту ТОВ «Хлібні інвестиції», застосовуючи інноваційний підхід	54
3.1 Обґрунтування управлінських рішень щодо оптимізації асортименту підприємства	54
3.2 Впровадження інноваційного підходу управління асортиментом у ТОВ «Хлібні інвестиції»	55
Висновки	60
Перелік джерел посилання	65

## ВСТУП

Управління товарним асортиментом – невід’ємна частина функціонування будь-якого сучасного підприємства, і водночас одне з найскладніших завдань. Щоб витримати ринкову конкуренцію, підприємства повинні формувати такий товарний асортимент, що відповідав би потребам споживачів і був якомога вигіднішим для самого підприємства. Одним із основних факторів успішного функціонування і розвитку підприємства є оптимальний за своєю структурою товарний асортимент. Принципи і методи формування товарного асортименту набувають особливої уваги з боку менеджменту підприємства. Факторами, що впливають на успішність підприємства на ринку та його конкурентоспроможність, є не лише обсяги діяльності та ефективне використання ресурсів, а також оптимальність реалізації продукції за умови збалансованого співвідношення цін, прибутку та задоволення споживачів. Ключовим фактором успіху на ринку є здатність знайти свою цільову аудиторію, задовольнити їх потреби, що можливо завдяки правильному формуванню та ефективному управлінню товарним асортиментом.

Асортимент, як одна з основних характеристик товарів, визначає принципovu відмінність між ними за різними критеріями, такими як функціонування, цільова аудиторія та ціновий діапазон. Однак вибір правильного асортименту, що відповідає не лише матеріальним, фінансовим і людським ресурсам, але й задовольняє споживчий попит, стоїть перед підприємствами як одна з основних проблем.

Мета кваліфікаційної роботи – теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо формування асортименту підприємства.

Поставлена мета потребує вирішення таких завдань:

– з’ясувати основні етапи та принципи управління асортиментною політикою;

- визначити методичні підходи до формування асортиментної концепції підприємства;
- розглянути підходи до управління асортиментом підприємства;
- дослідити загальну характеристику діяльності ТОВ «Хлібні інвестиції»;
- надати загальну характеристику діяльності ТОВ «Хлібні інвестиції»;
- оцінити фактори зовнішнього середовища;
- оцінити внутрішнє конкурентне середовище підприємства;
- виконати економічний аналіз діяльності ТОВ «Хлібні інвестиції»;
- проаналізувати фінансові показники діяльності ТОВ «Хлібні інвестиції»
- обґрунтувати управлінське рішення щодо оптимізації асортименту підприємства;
- впровадити інноваційний підхід управління асортиментом у ТОВ «Хлібні інвестиції».

Об'єктом розроблення в кваліфікаційній роботі є процес обґрунтування управлінських рішень щодо формування асортименту підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні підходи до обґрунтування управлінських рішень щодо формування асортименту підприємства ТОВ «Хлібні інвестиції».

Методи дослідження: теоретичного узагальнення, індукції, дедукції, аналізу, синтезу.

Практична значущість одержаних результатів полягає у тому, що найбільш привабливими асортиментними групами для ТОВ «Хлібні інвестиції» є хлібні палички (гриссіні), мультизерновий хліб, міні-круасани, сухарі з родзинками, хліб із диспергованого зерна. Таке оновлення асортименту дасть змогу покращити фінансові результати досліджуваного підприємства через збільшення попиту на його товари.

# 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТОМ ПІДПРИЄМСТВА

## 1.1 Основні етапи та принципи управління асортиментною політикою

На сьогодні задоволення потреб споживачів не просто важлива проблема, але і об'єктивна необхідність для успішного функціонування підприємства та створення стійких конкурентних переваг. Одним із ключових факторів, що сприяє повному задоволенню потреб, є пропозиція оптимального товарного асортименту. Тому головним завданням підприємства є керування товарним портфелем, що передбачає постійне оновлення асортименту, враховуючи нестабільні умови ринку та постійні зміни смаків споживачів [22].

Асортимент товарів визначає набір номенклатурних позицій, які мають схожість за різними критеріями – функціональність, цільову аудиторію або ціновий діапазон, і є популярними на ринку, забезпечуючи тим самим ефективну діяльність підприємства. Однак досягнення цілей підприємства значною мірою залежить від ефективності асортиментної та номенклатурної політики, яка охоплює вибір окремих видів товарів, планування асортиментної структури та регулювання номенклатури товарів [22].

Асортиментна політика – це стратегічна розробка оптимального асортименту товарної пропозиції на основі вимог певних груп покупців та забезпечення максимального використання ресурсів підприємства [13]. Вона охоплює комплекс заходів, спрямованих на формування та підтримку оптимального асортименту товарів з урахуванням ринкових умов та метою задоволення потреб споживачів, завоювання нових клієнтів та оптимізацію фінансових результатів. Управління асортиментною політикою має відбуватись послідовно за певною логічною структурою. Огляд літератури [8, 13, 14, 19] дозволяє визначити такі етапи цього процесу (рисунок 1.1).



Рисунок 1.1 – Етапи управління асортиментною політикою

Управління асортиментом є складним завданням, яке в наш час стоїть перед виробничими підприємствами. Основні завдання, що мають бути вирішені в рамках керування асортиментом, включають розгляд можливостей для розширення або зменшення товарної лінійки підприємства. Вибір таких рішень має базуватися на комплексному підході, який охоплює маркетингові, фінансові і стратегічні аспекти [24].

Важливим аспектом у маркетинговому управлінні асортиментом є визначення оптимальної структури товарного асортименту. Для цього підприємство повинне провести ретельний аналіз, спрямований на залучення та утримання споживачів у вибраних сегментах ринку, які забезпечують стійкий стан на ринку як у поточному періоді, так і в довгостроковій перспективі. Також потрібно оцінювати різні варіанти з метою максимізації прибутку [7].

При формуванні асортименту важливо керуватися такими принципами (див. таблицю 1.1).

Основними напрямками формування асортименту є: скорочення, розширення, стабілізація, оновлення та гармонізація асортименту (рисунок 1.2).

Таблиця 1.1 – Принципи формування асортиментної політики [20]

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 1.2 – Основні напрями у сфері формування асортименту товару

Після ретельного аналізу праць вітчизняних дослідників, таких як Кардаш В.Я., Павленко І.А., Шафалюк О.К., Василькова Н.В. [6], можна зробити висновок, що система формування товарного асортименту включає такі заходи:

- 1) аналіз асортименту продукції як з погляду фірми, так і з точки зору покупців;
- 2) дослідження пропозицій і можливостей щодо створення нових продуктів, поліпшення властивостей виробів і розширення сфер їх



застосування;

3) економічне обґрунтування системи цілей і завдань формування товарного асортименту;

4) оцінка різних варіантів структури товарного асортименту, вибір найкращого з них для кожної товарної групи і формування оптимального асортименту за обсягом і структурою;

5) прийняття рішень з запуску виробництва нових продуктів, модернізації існуючих та виключення застарілих продуктів з асортименту.

Вважаємо, що формування товарного асортименту виробничого підприємства повинно базуватися на таких основних принципах [22]:

– врахування технічних, технологічних і ресурсних можливостей виробництв;

– оцінка рівня задоволення клієнтів та споживачів і можливість адаптації товарної пропозиції до змін ринкових умов;

– постійне, гармонізоване управління асортиментом, яке враховує конкурентну стратегію підприємства і зовнішні та внутрішні чинники;

– побудова асортименту на засадах збалансованості, з урахуванням стадій життєвого циклу продуктів і управлінського впливу;

– прийняття рішень на основі якісної та достовірної інформації, яка охоплює як фактичні, так і прогнозні дані.

Для формування товарного асортименту існує різноманітні методи [1, 2], які можна об'єднати в три основні групи: методи споживчих вподобань, економічний та портфельний аналіз (таблиця 1.2). Компанії можуть досягати високих результатів, поєднуючи ці методи і проводячи критичний порівняльний аналіз.

Варто зауважити, що у сучасних умовах ринку споживачі визначають принципи вибору методів управління товарним асортиментом (див. таблицю 1.2). Це свідчить про те, що асортиментна політика сприяє досягненню конкурентних переваг для економічних суб'єктів. Диверсифікація асортиментної політики визначається впливом таких факторів, як галузь,

товарна група, розмір компанії та інші кон'юнктурні чинники [22].

Таблиця 1.2 – Методи формування товарного портфеля підприємства

Група	Підгрупа	Методи
Методи виявлення споживчих переваг	Маркетингові	Методи спостереження залежно від стадії і форми вияву споживчих переваг; модель Розенберга; методи зіставлення необхідного і реального профіля; модель з ідеальною точкою; матриця спільних покупок; метод побудови простору сприйняття продукту споживачами
Методи економічного аналізу	Економіко-математичні методи	Лінійна економіко-математична модель; методи динамічного програмування; методи теорії нечітких множин; метод статистичних кореляцій; методики імітаційного моделювання; метод теорії ігор
	Класифікаційні методи	ABC-аналіз; XYZ-аналіз; сполучений ABC-XYZ-аналіз; метод Дібба-Сим-кіна; матриця Маркон
	Інші методи економічного аналізу	Ранжування товарних груп; аналіз рентабельності продукції; операційного аналізу; методу експертних оцінок
Методи портфельного аналізу	Методи життєвого циклу	Метод аналізу за допомогою життєвого циклу товарів
	Матричні методи	Матриця BCG; матриця McKinsey; модель ADL; матриця «темпи росту підприємства – темпи росту ніші»; матриця розробки товару; матриця конкуренції за М. Портером

Приймаючи рішення про структуру товарного асортименту, важливо керуватися не лише міркуваннями фінансової ефективності, але й враховувати стратегічні та соціальні орієнтири компанії. Таким чином, підприємства змушені збалансувати свої власні інтереси з інтересами клієнтів, обираючи методи формування товарного асортименту [22].

Для споживача оптимальний товарний асортимент представляє собою набір товарів, який відповідає їх потребам і вимогам, забезпечуючи корисний ефект від їх використання; для виробника - це оптимальна комбінація товарів на різних етапах життєвого циклу, що максимально задовольняє зростаючі потреби з усіма основними та додатковими характеристиками, з урахуванням ресурсів, виробничих можливостей та економічної доцільності [8]. Не слід забувати, що асортимент продукції підприємства впливає не лише на рівень

прямих продажів, а й на такі аспекти, як репутація компанії, довгострокова лояльність до бренду та впізнаваність товарної марки.

## 1.2 Методичні підходи до формування асортиментної концепції підприємства

Ми пропонуємо власний підхід до розробки асортиментної концепції, використовуючи дану матрицю розмірністю  $4 \times 3$  (див. рисунок 1.3).

Квадрати 1 та 2 включають продукцію, що знаходиться на стадії виходу на ринок і має високу або середню конкурентоспроможність. Для цих продуктів рекомендується застосовувати стратегію виходу на ринок, яка включає виробництво та організацію продажу пробної партії. Це означає позиціонування у торгових залах та активну рекламно-інформаційну роботу. Такий підхід дозволяє оцінити ефективність виробництва, визначити фактори, що впливають на реалізацію продукції, і здійснити аналіз успішності та недоліків в торгівлі. Проведення пробного продажу дає змогу виявити інформацію про групи споживачів, їх готовність до покупки, цінові уподобання, упаковку, сегмент ринку, а також ефективність рекламних заходів [13].

Квадрат 3 охоплює продукцію, яка ще не конкурентоспроможна на ринку і, можливо, вже завершила свій життєвий цикл на етапі виходу на ринок. Перспективи щодо отримання прибутку від цієї продукції дуже обмежені, тому варто розглянути стратегію збору врожаю, що передбачає мінімізацію витрат, надання знижок покупцям та виведення ресурсів із даного сегменту асортименту.

У квадраті 4 міститься продукція, яка знаходиться на етапі росту і має високу конкурентоспроможність. Рекомендується збільшити обсяги виробництва даної продукції до максимуму з урахуванням матеріальних та фінансових можливостей підприємства, а також активно рекламувати її.

		Конкурентоспроможність		
		Висока	Середня	Низька
Життєвий цикл	Вихід на ринок	1 Стратегія виходу на ринок	2 Стратегія виходу на ринок	3 Стратегія збору врожаю і уходу з ринку
	Зріст	4 Стратегія росту виробництва продукції	5 Стратегія обмеженого росту виробництва товарів	6 Стратегія стимулювання продаж чи збору врожаю
	Зрілість	7 Стратегія стимулювання продаж	8 Стратегія стимулювання продаж чи збору врожаю	9 Стратегія збору врожаю і уходу з ринку
	Старіння	10 Стратегія стимулювання продаж і збору врожаю	11 Стратегія збору врожаю і уходу з ринку	12 Стратегія уходу з ринку

Рисунок 1.3 – Матриця асортиментної концепції «Конкурентоспроможність – стадія життєвого циклу»

У квадраті 5 знаходиться продукція на етапі росту з середньою конкурентоспроможністю. Необхідно обережно підходити до обсягів виробництва даної продукції та ретельно аналізувати фактори продажу, оскільки є велика ймовірність зміни її позиції у товарному портфелі підприємства.

Квадрат 6 відображає продукцію на етапі росту з низькою конкурентоспроможністю. Збільшення обсягів виробництва такої продукції пов'язане з обмеженою можливістю придбання аналогічної, але більш конкурентоспроможної продукції внаслідок впливу зовнішніх факторів. У цьому випадку слід активізувати продаж продукції, використовуючи всі можливі засоби стимулювання продажу або перейти до стратегії збору врожаю.

Квадрат 7 охоплює продукцію з високою конкурентоспроможністю на етапі зрілості. Рекомендується активно використовувати засоби стимулювання продажу, такі як реклама, виїзна торгівля та участь у

ярмарках, оскільки конкурентоспроможність продукції досить висока.

Для продукції у сегментах матриці 9 і 11, яка знаходиться на етапі зрілості, але не є конкурентоспроможною, або має середню конкурентоспроможність і перебуває на етапі старіння, рекомендується використовувати стратегію збору врожаю і виходу з ринку.

У квадраті 10 міститься продукція на етапі старіння, але з високою конкурентоспроможністю. Тут важливо використовувати всі можливі засоби стимулювання продажу, включаючи цінові методи, для продовження терміну перебування на ринку. Проте стратегія збору врожаю в цьому сегменті є необхідною.

Квадрат 12 представляє неконкурентоспроможну продукцію на етапі старіння, для якої рекомендується стратегія уходу з ринку. В даному випадку зменшуються витрати, що пов'язані з реалізацією продукції, і відбувається її вихід із асортиментного набору.

Додамо, що встановлення ціни на продукцію (з урахуванням попиту, з орієнтацією на рівень цін конкурентів) повинно залежати від фази життєвого циклу продукції, її конкурентоспроможності і, відповідно, від обраної стратегії розвитку асортиментної концепції підприємства, орієнтованої на реалізацію його загальної стратегії.

Оцінка збалансованості товарного портфелю підприємства може бути здійснена за допомогою методики, розробленої для матриці ADL [3]. Перше, слід визначити внесок кожного сегменту матриці у загальний обсяг продажів підприємства і відобразити результати у відповідних сегментах матриці (сума продажів в кожному сегменті відноситься до загального обсягу продажів у всьому портфелі продукції). Потім потрібно розрахувати загальну конкурентоспроможність за колонками матриці та загальну конкурентоспроможність для різних стадій життєвого циклу продукції за рядками матриці, результати якої також слід відобразити на її полях.

Баланс товарного портфеля можна оцінити за отриманими результатами по осі життєвого циклу (у розрізі рядків). Наприклад, якщо

продукція на стадії старіння складає 70% від усіх продажів підприємства, це свідчить про незбалансований бізнес-портфель. Не існує єдиних рекомендацій щодо оптимального складу продукції у портфелі підприємства. Проте досвід розвинених країн показує, що основна частина продукції, яка забезпечує найбільший оборот, має бути на етапі росту і становити 70-80% від усієї продукції підприємства.

Оцінка збалансованості товарного портфеля є складним процесом і, на наш погляд, повинна проводитися групою фахівців підприємства з урахуванням розподілу функцій за їх професійними областями. Використання матриці "Конкурентоспроможність - стадія життєвого циклу" для оцінки стратегічного перетворення товарного портфеля підприємства можливе за продукцією, яка становить найбільшу частину обороту у його виручці від реалізації.

### 1.3 Підходи до управління асортиментом підприємства

Традиційно під товарним асортиментом розуміють групу товарів, які мають спільні характеристики, такі як призначення, цільова аудиторія, тип торгових місць чи ціновий сегмент [10]. На ринку існують два основних способи успішної діяльності торгового підприємства: перший - це надання покупцям вигідних умов придбання товарів, таких як висока якість, доступні ціни, система знижок та сервісне обслуговування; другий - це реагування на зміни в попиті та пропозиції з максимальною швидкістю шляхом адаптації асортименту та цін.

Відповідно до [10], правильний підбір асортименту є ключовим принципом роботи торгового підприємства, який сприяє його успішності. Управління товарним асортиментом розвивалося разом з економікою та зростанням числа доступних товарів, а також збільшенням попиту на ринку.

Важливою частиною цього процесу є кон'юнктурний огляд, що включає інформацію про умови діяльності підприємства та особливості

розвитку ринку окремих товарних груп. Для складання кон'юнктурного огляду використовуються дані про обсяг та структуру товарообігу, інформація про запаси товарів на складах, виконання договірних зобов'язань постачальниками та інші показники [4].

Після аналізу кон'юнктури формулюються основні висновки та рекомендації. Такі заходи можуть включати штрафні санкції для постачальників за порушення договірних умов, оптимізацію закупівельної діяльності та інші заходи [10]. Традиційно в аналізі кон'юнктури використовуються різноманітні показники (рисунок 1.4).

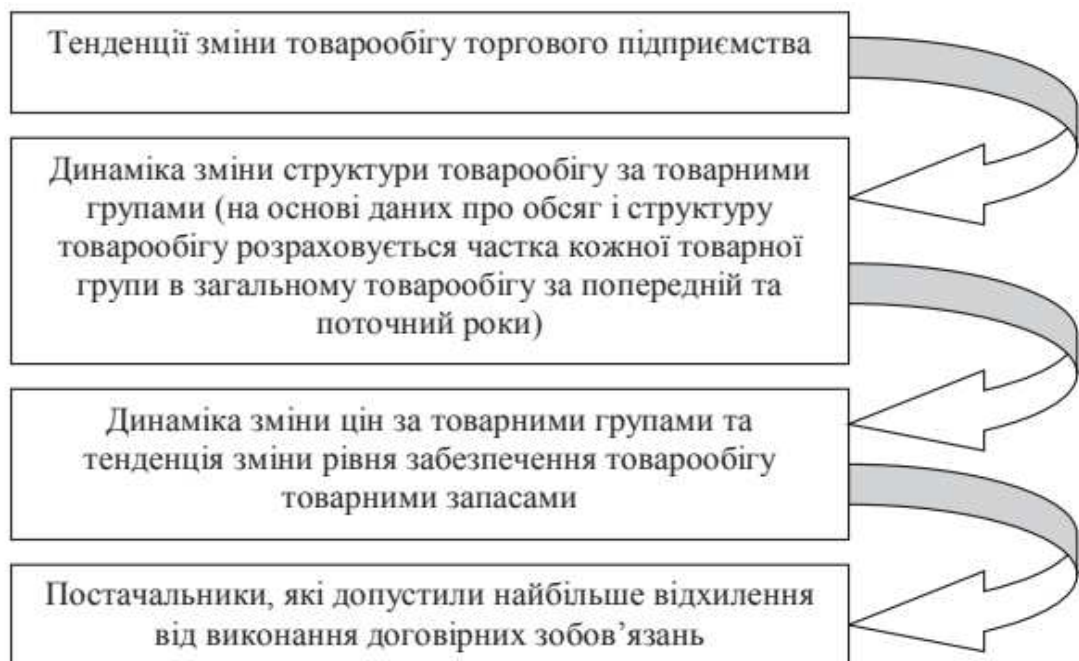


Рисунок 1.4 – Показники, що аналізуються в ході кон'юнктурного огляду

Ефективне управління асортиментом передбачає використання різноманітних підходів, оскільки воно вимагає керування всіма аспектами діяльності підприємства. Відбирати та підтримувати асортимент важко, коли немає статистичних даних для аналізу, що часто призводить до необхідності діяти в умовах невизначеності. Таким чином, розуміння всіх факторів, які впливають на асортимент та процеси управління, має вирішальне значення [5].

Управління асортиментом неможливе без постійного моніторингу попиту та чіткого розуміння поставлених цілей. Методи вивчення попиту можуть включати анкетування, фокус-групи, спостереження за покупцями, порівняння цін та інші. При цьому важливо контролювати асортимент в торговому залі. Управління асортиментом охоплює формування, підтримку та зміну асортименту для задоволення потреб покупців, що є частиною стратегічного управління підприємством та визначає його конкурентоспроможність [17].

Під час формування асортименту враховується безліч факторів, включаючи джерела товарних ресурсів, особливості та умови роботи підприємства, чисельність обслуговуваного населення та особливості конкурентів. Асортимент оцінюється за такими показниками, як широта, насиченість, глибина, гармонійність, новизна та повнота [9].

Підбиваючи підсумки до першого розділу, відмітимо, що чітке розуміння сутності та особливостей маркетингового середовища підприємства дозволяє стабільно та успішно функціонувати на ринку, забезпечуючи при цьому оптимальну структуру товарного асортименту та уникнення недобросовісної конкуренції. Ознайомлення з цим питанням допомагає підприємству краще зрозуміти всі кон'юнктурні умови ринку та вибрати найбільш ефективні стратегії для їх подолання або використання.

Управління асортиментом передбачає координацію різних видів діяльності, таких як науково-технічна та проектна діяльність, комплексне дослідження ринку, організація збуту, сервіс, реклама та стимулювання попиту. Для успішного управління необхідно оцінювати переваги товарних груп з точки зору їх споживчої цінності та економічної доцільності для підприємства.

При формуванні раціонального асортименту рекомендується використовувати модель, що складається з шести асортиментних груп, що відрізняються за стадіями життєвого циклу продукції: основна, підтримуюча, стратегічна, тактична, інноваційна та заключна. У сучасних умовах



конкурентоспроможність підприємства в сфері торгівлі значно залежить від ефективного управління товарним асортиментом, рівня його досконалості та прогресивності. Під товарним асортиментом розуміється група товарів, пов'язаних між собою та продаються одній і тій же групі споживачів або через одні і ті ж типи торгових підприємств, або в рамках одного і того ж цінового сегмента. Виявлено, що одним з ключових факторів для отримання прибутку є максимізація асортименту, що враховує кон'юнктуру ринку. Під кон'юнктурним оглядом розуміється аналіз інформації про умови торгової діяльності та особливості розвитку ринку. При цьому оцінюється ступінь забезпечення товарообороту товарами, хід поставок і стан запасів товарів, а також визначається відповідність обсягу товарів на підприємстві попиту споживачів. Розглянуто основні підходи до управління асортиментом, і для досягнення його ефективності важливо поєднувати всі ці підходи та управляти всіма процесами, що відбуваються на підприємстві.

На конкурентоспроможність підприємства впливають ефективно управління товарним асортиментом, рівень його досконалості та прогресивність. Під товарним асортиментом розуміється група товарів, які продаються одній і тій же групі споживачів, через одні й ті ж типи торгових підприємств або в рамках одного цінового сегмента.

## 2 АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ХЛІБНІ ІНВЕСТИЦІЇ», ЩО ФУНКЦІОНУЄ В УМОВАХ КОНКУРЕНЦІЇ

### 2.1 Загальна характеристика діяльності ТОВ «Хлібні інвестиції»

ТОВ «Хлібні інвестиції» – одна з найбільших та інноваційних українських компаній з виробництва хлібопродуктів, який займає 8% ринку хлібобулочних виробів України і знаходиться на 3-му місці серед найбільших хлібних підприємств. Історія розвитку нараховує більше 25-ти років роботи на ринку хліба (таблиця 2.1). ТОВ «Хлібні інвестиції» – лідер за кількістю та якістю вкладених в підприємства серед усіх хлібних компаній [16].

Компанія є орієнтиром для інших хлібних компаній у напрямку розвитку, модернізації виробництв, поліпшення якості хлібобулочних виробів. Стратегією розвитку підприємства є вибір і встановлення сучасного обладнання від провідних світових виробників, яке гарантує високу якість продукції, що випускається на підприємствах [16].

Таблиця 2.1 – Історія становлення ТОВ «Хлібні інвестиції»

Дата, етап	Наповнення
1	2
1994 р.	В Хмельницькому було створено ТОВ «Заграва Експо», яке займалося виробництвом борошна на давальницьких умовах та постачанням на макаронні та хлібопекарські підприємства
1998 р.	На біржі в Івано-Франківську було куплено 20% акцій Івано-Франківського хлібокомбінату. Решта акцій було докуплено у трудового колективу. Підприємство знаходилося в досить незадовільному стані. На сьогоднішній день це одне з найкращих підприємств області
1999 р.	На аукціоні в м. Луцьку було придбано 10% акцій підприємства ВАТ «Хліб», решта акцій було докуплено у трудового колективу
2001 р.	Офіс ТОВ «Заграва Експо» для збільшення своїх можливостей переїжджає у м. Київ
2002 р.	Група компаній «Хлібні інвестиції» придбала 62,3% акцій Бердичівського хлібозаводу у АКБ «Форум»
2003 р.	26 лютого 2003 року було створено групу компаній «Хлібні інвестиції», куди увійшли усі активи ТОВ «Заграва Експо»

Кінець таблиці 2.1

1	2
2003 р.	У ТОВ «ТНТ» було придбано 52,43% акцій Чернівецького хлібокомбінату
2007 р.	Компанія купує непрацюючий завод у Нових Петрівцях, Київської області у «Облспоживспілки». І на його місці буде новий завод потужністю 150 тн на добу
2012 р.	В квітні 2012 року у селі Нові Петрівці (Київська область) відбулось відкриття нового хлібозаводу – ТОВ «Перший Столичний хлібозавод»
2013 р.	На ТОВ «Першому Столичному хлібозаводі» була запущена нова лінія з виробництва булочних дрібноштучних виробів, обладнання якої було придбане на словенському заводі «Гостол»
2016 р.	Відкриття другого потужного цеху на ТОВ «Першому Столичному хлібозаводі» для розширення асортименту і забезпечення попиту споживачів на продукцію поточних ліній для хлібів: «Український», «Родинний», «Батон»
2018 р.	23 листопада 2018 р. у с. Нові Петрівці відбулося урочисте відкриття заводу з виробництва заморожених хлібобулочних виробів – ТОВ «Chanta Mount»
2020 р.	Нова автоматизована лінія з виробництва лаваша відкрита 10 червня 2020 року на ТОВ «Бердичівському хлібозаводі»

ТОВ «Хлібні інвестиції» – це лідер, що об'єднує в своєму складі п'ять підприємств-хлібокомбінатів (рисунок 2.1) та велику кількість філій та пекарень [16]:

ТОВ «Chanta Mount»

ТОВ «Перший столичний хлібозавод»

ТДВ «Івано-Франківський хлібокомбінат»

ПрАТ «Теремно Хліб»

ТОВ «Бердичівський хлібозавод».

Спеціалізація – виробництво хліба та хлібобулочних виробів в Україні. Принципи роботи базуються на концепції державної політики в сфері здорового харчування населення України, а саме забезпечення організму людини повноцінними білками і всіма необхідними мікроелементами, вітамінами і мінеральними речовинами.

Організація менеджменту у ТОВ «Хлібні інвестиції» представлена у таблиці 2.2. Ми бачимо, що усі складові менеджменту враховані керівництвом підприємства, що дозволяє констатувати факт про якість управління.

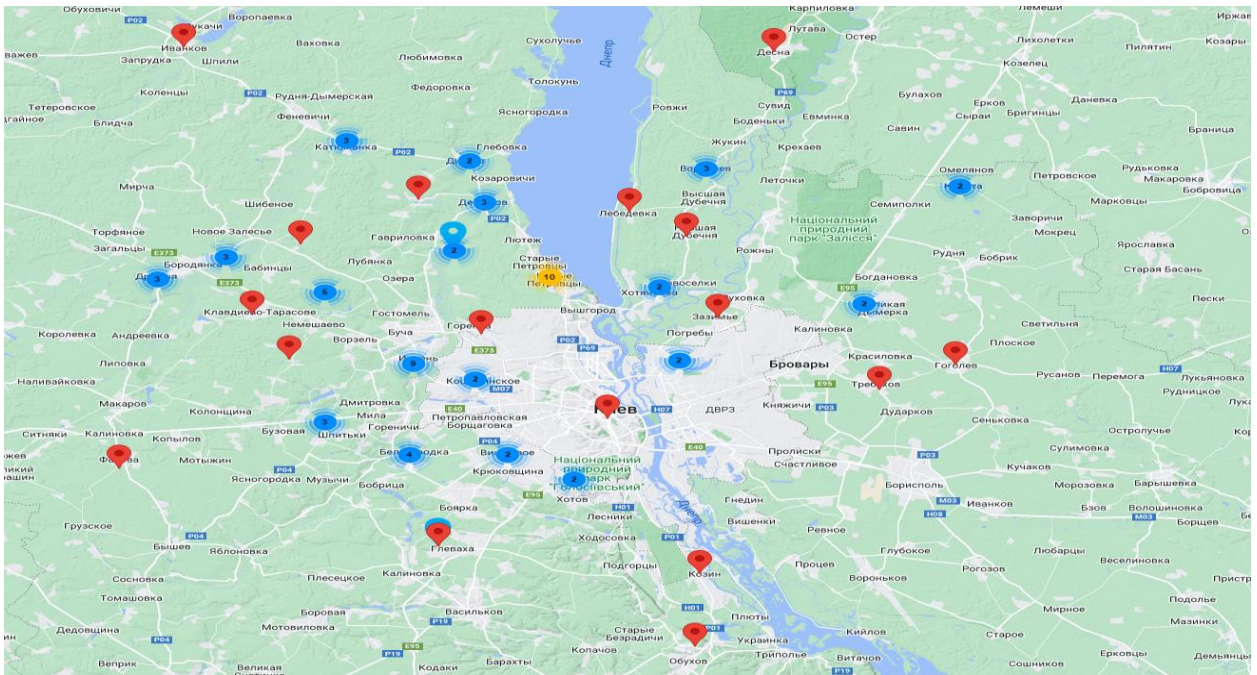


Рисунок 2.1 – Розташування підприємств, філій, відділень, які входять до ТОВ «Хлібні інвестиції», в Україні [16]

Таблиця 2.2 – Організація менеджменту у ТОВ «Хлібні інвестиції» [29]

Категорія менеджменту	Зміст
1	2
Місія	забезпечити якісним і свіжим продуктом кожне місто в Україні. Тому для виробництва наших хлібобулочних виробів використовується виключно першокласна сировина, а також спеціалізоване імпортне обладнання. Чому ми вважаємо себе справжніми фахівцями виробництва хліба? Доказом цього є численні нагороди і премії, які отримують наші хлібобулочні вироби
Принцип роботи	базується на концепції державної політики в області здорового харчування населення України, а саме забезпечення організму людини повноцінними білками і всіма необхідними мікроелементами, вітамінами і мінеральними речовинами
Цінності	Центральна роль споживача; Орієнтування на результати, досягнення цілей; Командна робота, взаємодія та партнерство; Безперервне навчання; Позитивна гуманітарна та соціальна середа; Чесність і порядність, загальнолюдська і професійна етика; Надійність та відповідальність
Цілі	Зберегти лідируючу позицію в хлібобулочній галузі України Зберегти високу якість продукції Підтримка репутації надійного партнера Розширення асортименту і подальше поліпшення якості продукції
Перспективи розвитку	Покращення фінансового стану та збільшення обсягів замовлень на реалізацію продукції

Кінець таблиці 2.2

1	2
Діяльність	Основний: 10.71 Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання Інші: 46.49 Оптова торгівля іншими товарами господарського призначення 77.39 Надання в оренду інших машин, устаткування та товарів, н.в.і.у. 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна

У таблиці 2.3 наведений перелік торгових марок, власником яких є ТОВ «Хлібні інвестиції». Ми бачимо, що рецептура продукції постійно оновлюється, споживачам пропонуються нові види продукції, яких вимагає ринок. Необхідно відмітити, що підприємство постійно оновлює асортимент продуктивними інноваціями, перелік яких наведений на рисунку 2.2.

Найбільш цінним для працівників підприємства є довіра споживачів, яку вони забезпечують, виготовляючи продукцію високої якості. Продукція виготовляється лише з натуральної сировини, без застосування консервантів та ГМО. Відмова від компромісів у використанні найвищих стандартів виробництва досягається завдяки впровадженню системи безпеки харчової продукції та застосуванню ефективної системи управління якістю. На кожному майданчику підприємства працює атестована технологічна лабораторія, яка контролює кожен етап виробничого процесу, починаючи з надходження сировини і закінчуючи зберіганням готової продукції.

Організаційна структура ТОВ «Хлібні інвестиції» є диверсифікованою, яка повторюється на кожному підприємстві за лінійно-функціональним підходом (рисунком 2.3). Використання лінійно-функціональних структур управління свідчить про їхню найбільшу ефективність у ситуаціях, де апарат управління змушений виконувати велику кількість рутинних і часто повторюваних процедур і операцій, при цьому стабільність управлінських завдань і функцій зберігається на порівняльному рівні. Через встановлену систему зв'язків кожна підсистема та вся організація функціонує за визначеними правилами.

Таблиця 2.3 – Перелік асортиментних груп підприємств, які входять до ТОВ «Хлібні інвестиції»

Підприємство	Фото продукції				Підприємство	Фото продукції		
	1	2		1		2		
ПрАТ «Геремно Хліб»					ТДВ «Івано-Франківський хлібокомбінат»			
						ТОВ «Перший столичний хлібозавод»		
								

Кінець таблиці 2.3

1		2		1		2	
	СУХАРІ ПАНІРУВАЛЬНІ	ТОРТИ	ТОРТИ НА ЗАМОВЛЕННЯ	ХЛІБА	БАТОНИ	БУЛОЧНІ ВИРОБИ	
ТОВ «Chanta Mount»	БАГЕТИ	ЖИТНІ ХЛІБА	КРУАСАНИ	МІНІ-ХЛІБА	ПЕЧИВО	ТІСТЕЧКА	
	РАВЛИК	ХЛІБА "СПЕЦІАЛІТЕТ"	ЧІАБАТА		КЕКСИ. МАФІНИ	КОРОВАЇ	
					ТОРТИ	ХЛІБА	
					ТОВ «Бердичівський хлібозавод»		

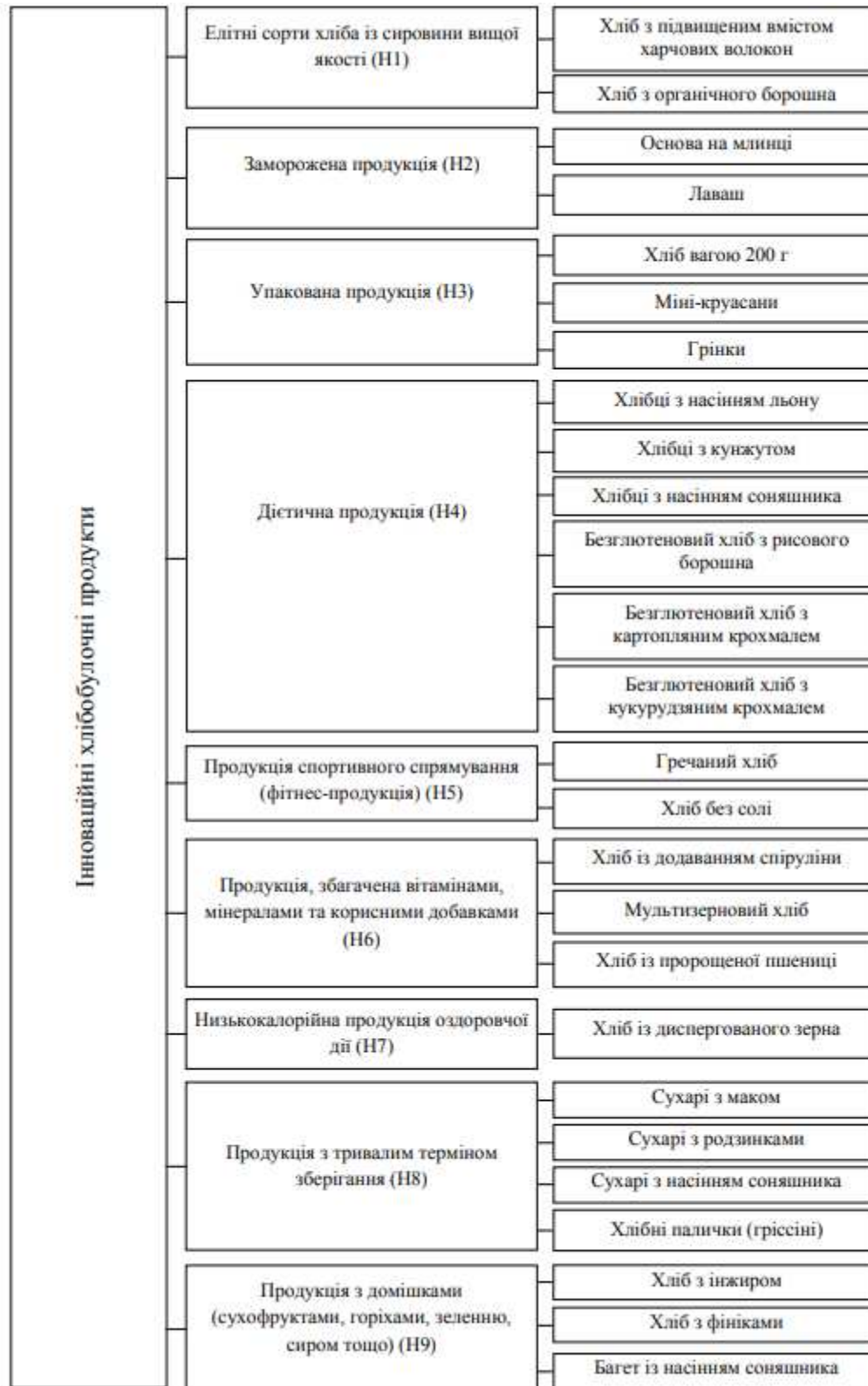


Рисунок 2.2 – Оновлення асортименту ТОВ «Хлібні інвестиції»  
продуктовими інноваціями



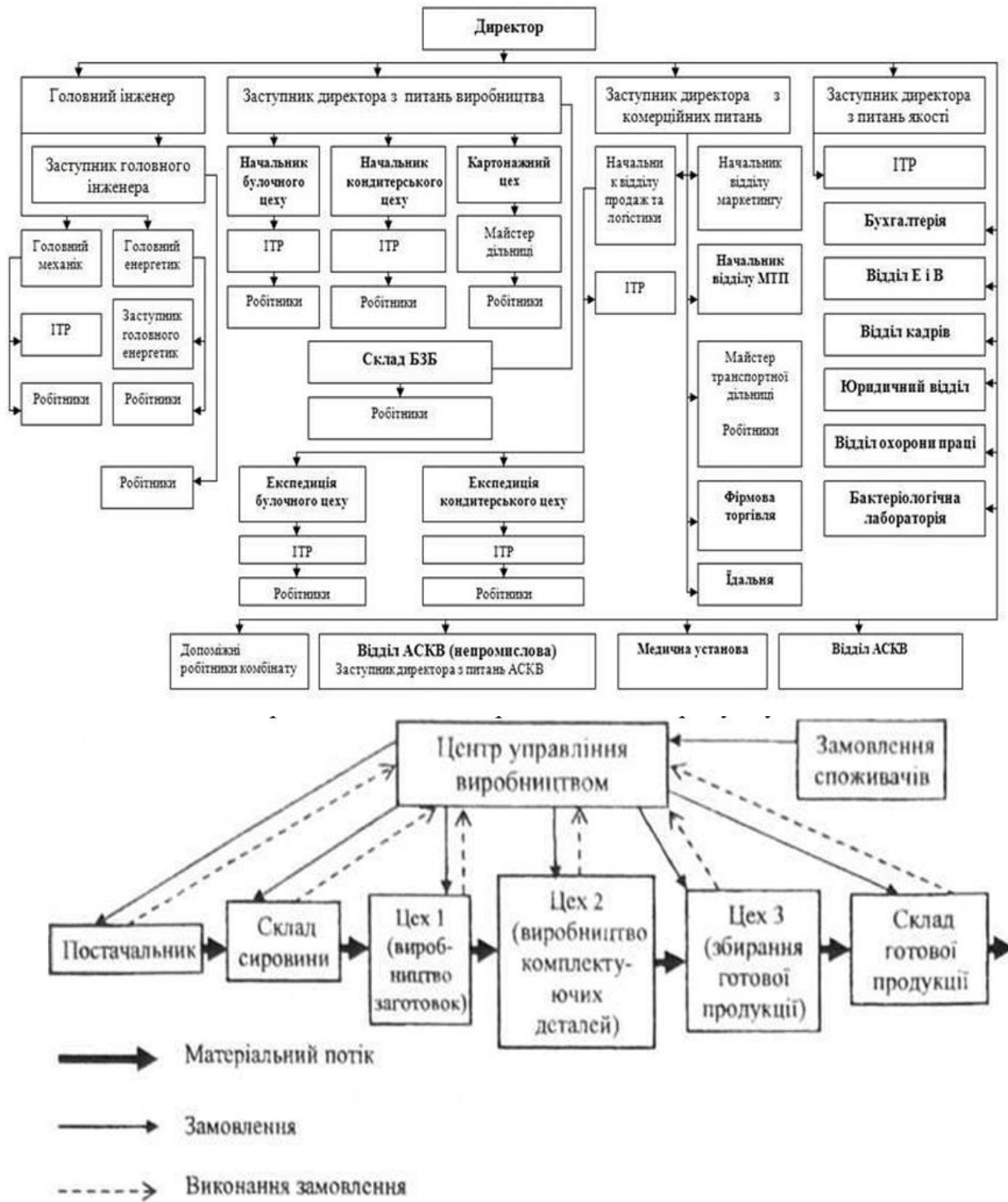


Рисунок 2.3 – Організаційно-виробнича структура та схема виробничих потоків ТОВ «Хлібні інвестиції»

Проте наявні також значні недоліки, серед яких особливо слід виділити: недостатню готовність до змін, особливо в контексті науково-технічного прогресу; відносини між ланками та працівниками апарату

управління, які вимагають суворого дотримання правил і процедур; повільний обмін та перероблення інформації через велику кількість узгоджень (як у вертикальному, так і в горизонтальному напрямку); уповільнення процесу прийняття управлінських рішень.

## 2.2 Аналіз конкурентного оточення підприємства

### 2.2.1 Оцінювання факторів зовнішнього середовища

PEST-аналіз (іноді позначають як STEP) – це маркетинговий інструмент, призначений для виявлення політичних (P – political), економічних (E – economic), соціальних (S – social) і технологічних (T – technological) аспектів зовнішнього середовища, які впливають на бізнес компанії. За результатами проведеного PEST-аналізу для хлібопекарської промисловості України, який представлений в таблиці 2.4, можна зробити висновок, що найбільший зовнішній вплив на діяльність хлібопекарських підприємств мають економічні чинники.

Таблиця 2.4 – Характеристика PEST-факторів макросередовища хлібопекарських підприємств

Група факторів	Прояв основних факторів	Характер впливу *	Сила впливу**
1	2	3	4
Політичні (P – Political)	Загальна політична ситуація;	–	3
	антимонопольне законодавство;	+/-	3
	податкове законодавство;	–	4
	нормативне регулювання;	+/-	4
Економічні (E – Economical)	економічна політика держави	+/-	3
	Темпи зростання економіки;	+	4
	рівень доходів в економіці;	+/-	5
	рівень інфляції;	–	5
Соціальні (S – Social)	курс національної валюти	+/-	4
	Чисельність населення (споживачів);	–	4
	міграція населення;	+/-	3
	спосіб життя споживачів;	+/-	4
	цінності та уподобання споживачів	+	4

## Кінець таблиці 2.4

1	2	3	4
Технологічні (Т – Technological)	Швидкість змін технологій у галузі; поява нових продуктів; державна технологічна політика	+ + +/-	3 3 3
Примітки: * «+» – сприяє розвитку, «-» – перешкоджає розвитку, «+/-» – вплив неоднозначний. ** Оцінюється за 5-бальною шкалою, де 0 – вплив відсутній, 5 – визначальний вплив			

Результати проведеного PEST-аналізу ТОВ «Хлібні інвестиції» наведені у таблиці 2.5. Візуалізація результатів аналізу наведена на рисунку 2.4.

Таблиця 2.5 – PEST-аналіз ТОВ «Хлібні інвестиції»

Сфери впливу	Фактори	Вага фактору	Оцінка (1-10)	Зведена оцінка
1	2	3	4	5
Політичні	Погіршення політичної обстановки	0,3	6	1,8
	Тарифи на енергоресурси	0,4	6	2,8
	Вихід на нові ринки	0,3	7	1,8
Економічні	Ризик високих темпів інфляції	0,6	7	4,2
	Рівень конкуренції	0,2	6	1,0
	Рівень безробіття	0,2	5	1,0
Соціальні	Зниження чисельності населення	0,2	6	1,2
	Підвищення освіченості населення	0,4	8	3,2
	Зниження рівня життя	0,4	6	2,4
Технологічні	НТП в сфері виробництва	0,5	8	4,0
	НТП в соціальній сфері	0,5	9	4,0

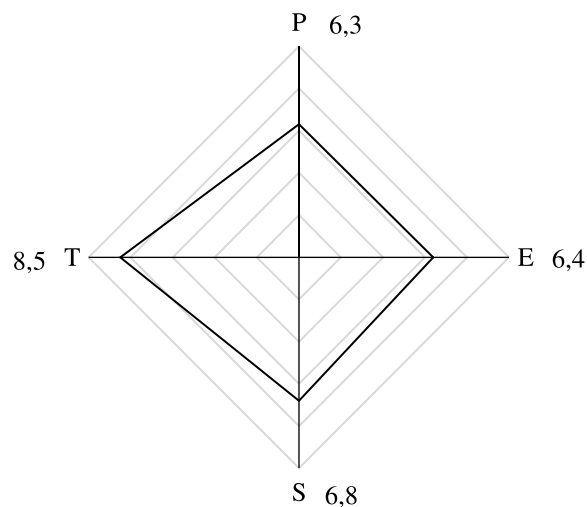


Рисунок 2.4 – Візуалізація результатів PEST-аналізу ТОВ «Хлібні інвестиції»

Аналіз довів збалансованість факторів, що свідчить про те, що варто реагувати на всі ситуаційні позиції зовнішнього середовища та контролювати їх. Вагомий вплив на підприємство має політична і соціальна складова.

SWOT-аналіз діяльності підприємства дозволяє розглянути основні сильні і слабкі сторони. SWOT – це акронім слів Strong's (сили), Weaknesses (слабкості), Opportunities (сприятливі можливості) та Threats (погрози). Внутрішні сили підприємства відображаються у S і W, а зовнішні – в O і T. У таблиці 2.6 наведено результати дослідження.

Таблиця 2.6 – SWOT-аналіз діяльності ТОВ «Хлібні інвестиції»

Потенційні внутрішні сильні сторони (S)	Потенційні внутрішні слабкості (W)
Висока якість продукції	Недостатній відсоток заміни застарілого устаткування
Кваліфікований виробничий персонал	Необладнані, застарілі автомобілі
Популярність та довіра бренду «Хлібні інвестиції»	Невелика кількість брендovаних полиць в торгових мережах
Досвід в конкурентній боротьбі в галузі	Неможливість впливу на ринок сировини і матеріалів
Своєчасна доставка продукту в торгові точки згідно заявок по графіку	Недостатня реклама продукту, що сприяє продажам
Потенційні зовнішні сприятливі можливості (O)	Потенційні зовнішні погрози (T)
Заміна старого обладнання	Зменшення збуту в Києві, Київській області та по Україні
Застосування інноваційних технологій, які дозволяють підвищити якість продукції	Поява на ринку міста нових конкурентів, закріплення позицій існуючих
Розширення ринку збуту по Україні	Нестабільність курсу валют
Послаблення позицій конкурентів	Продовження регулювання цін на хлібобулочну продукцію, що призводить до зниження рентабельності підприємства.

Проведений SWOT-аналіз показав, що в цілому вплив зовнішніх факторів є позитивним. Внутрішні фактори виявили, що ТОВ «Хлібні інвестиції» має репутацію надійного партнера. Для виготовлення продукції підприємство застосовує високоякісну сировину і нове обладнання. Теперішній стан ринку вимагає переосмислення маркетингової стратегії досліджуваного підприємства, саме тому керівництво постійно веде активну роботу з впровадження нової маркетингової стратегії, а саме: налагодження

нових каналів збуту; пошук і дослідження нових видів продукції; пошук партнерів для співпраці у виготовленні нових видів продукції; прощтовхування на ринку існуючої та нової продукції; моніторинг ринку і продукції.

При оцінці конкурентного середовища за моделлю п'яти конкурентних сил М. Портера на ринку хліба та хлібобулочних виробів вітчизняні виробники на перше місце ставлять поведінку наявних конкурентів. На друге місце – вплив споживачів. Приблизно на однаковому рівні оцінюють загрози залежності від постачальників та появи нових конкурентів. Найменш важливим фактором конкурентного середовища хлібопекарської галузі є сила впливу товарів-замінників на поведінку кінцевих споживачів. Це свідчить про зростання рівня конкуренто- та клієнтоорієнтовності вітчизняних хлібопекарських підприємств, що можна розцінити як позитивний знак внаслідок загострення конкуренції. Ключовими факторами успіху на ринку хліба та хлібобулочних виробів є [15]:

- висока якість продукції (відмінні смакові властивості);
- широкий асортимент продукції;
- пізнаваність бренда (лояльність споживачів);
- розвинута система логістики та маркетингу;
- досвід та професійність працівників;
- регулярне впровадження нових видів продукції, швидка реакція на зміни смаків споживачів;
- вдале розташування (близькість до споживача);
- низька ціна продукції;
- значний досвід роботи;
- ділова репутація.

Основними сферами формування конкурентних переваг хлібопекарських підприємств є виробнича та маркетингова сфери. У виробництві головні акценти в процесі забезпечення конкурентних переваг робляться на забезпеченні належного рівня якості хлібобулочної продукції

(перш за все смакових властивостей) та зниженні виробничих витрат за рахунок впровадження нового високопродуктивного обладнання. Серед маркетингових чинників велика увага приділяється створенню та просуванню власних торгових марок, підвищенню лояльності споживачів, формуванню розвинутої системи логістики та продажу продукції кінцевому споживачу [12].

Для набуття (утримання) конкурентних переваг хлібопекарські підприємства використовують такі заходи, як швидка адаптація до змін на ринку, швидка адаптація до змін вимог споживачів, пошук нових можливостей, ринків, споживачів. Для більшості досліджених нами підприємств актуальною є стратегічні наміри щодо виходу на зовнішні ринки або розширення присутності на зовнішніх ринках.

Результати оцінки конкурентних позицій хлібопекарських підприємств, які представлені в таблиці 2.7, свідчать про те, що розглянуті нами підприємства займають сильні конкурентні позиції.

Лідерами ринку хліба та хлібобулочних виробів у національному масштабі є компанії ТОВ «Хлібні інвестиції», ПрАТ «Київхліб», ПАТ «Концерн Хлібпром», у локальному масштабі – ТОВ «Одеський коровай», ПрАТ «Херсонський хлібокомбінат», ТДВ «Запорізький хлібокомбінат», ТДВ «Салтівський хлібозавод». Ці компанії випускають великі обсяги масових сортів хліба, широкий асортимент хлібобулочної та кондитерської продукції для більшості сегментів ринку, мають відому торгову марку, фірмові роздрібні торгівельні мережі.

Оцінка конкурентоспроможності трьох основних конкурентів – підприємств хлібобулочної галузі наведена у таблиці Отримані результати наведені у таблиці 2.8.

ТОВ «Хлібні інвестиції» має найвищу зведену оцінку за такими показниками як висока якість продукції, високий рівень технологічності, імідж надійного партнера, відповідність стандартам та вимогам, найнижчий рівень належить таким показникам: розвинений маркетинг, що вимагає

Таблиця 2.7 – Конкурентний профіль хлібопекарських підприємств

Характеристики профілю	Назва підприємства						
	ТОВ «Хлібні інвестиції»	ПрАТ «Київхліб»	ПАТ «Концерн Хлібпром»	ТДВ «Запорізький хлібокомбінат»	ТОВ «Одеський коровай»	ПрАТ «Херсонський хлібокомбінат»	ТДВ «Салтівський хлібозавод»
Територіальні межі цільового ринку	Київська область	П'ять областей	Львівська, Вінницька області	Запорізька область	Одеська область	Херсонська область	Харківська область
Позиція на ринку	Національний лідер	Національний лідер	Національний лідер	Локальний лідер	Локальний лідер	Локальний лідер	Локальний лідер
Конкурентна поведінка	Захисна	Наступ	Захисна	Захисна	Захисна	Захисна	Захисна
Загальна стратегія	Зростання	Зростання	Зростання	Зростання	Зростання	Зростання	Зростання
Базова конкурентна стратегія	Диференціація	Диференціація	Диференціація	Диференціація	Диференціація	Диференціація	Диференціація
Загальний рівень ресурсного потенціалу *	5	5	5	4	4	4	4
Загальний конкурентний рейтинг **	8	9	8	7	6	7	6

Примітки: \* – оцінюється за 5-бальною шкалою, де 1 – найгірша оцінка, 5 – найкраща оцінка. \*\* – оцінюється за 10-бальною шкалою, де 1 – найгірша оцінка, 10 – найкраща оцінка

Таблиця 2.8 – Оцінка конкурентоспроможності трьох основних конкурентів ТОВ «Хлібні інвестиції»

Вирішальні фактори успіху	Вага	Оцінка конкурентоспроможності					
		ТОВ «Хлібні інвестиції»		ПрАТ «Концерн «Хлібпром»		ТОВ «Хлібокомбінат «Куліничі»	
		Абсолютна	Зведена	Абсолютна	Зведена	Абсолютна	Зведена
1	2	3	4	5	6	7	8
Висока якість продукції	0,19	9	1,71	8	1,52	7	1,33
Різноманітність асортименту	0,05	7	0,35	6	0,3	6	0,3
Гнучка політика керівництва	0,03	7	0,21	6	0,18	4	0,12

Кінець таблиці 2.8

1	2	3	4	5	6	7	8
Високі технологічні навички персоналу	0,1	8	0,8	7	0,7	8	0,8
Високий стратегічний рівень	0,1	7	0,7	7	0,7	5	0,5
Високий рівень технологічності	0,07	9	0,63	8	0,56	8	0,56
Цінова політика	0,1	8	0,8	9	0,9	6	0,6
Імідж надійного партнера	0,07	10	0,7	4	0,28	7	0,49
Вихід на європейські ринки	0,07	7	0,49	3	0,21	5	0,35
Гарантійне обслуговування	0,05	8	0,4	5	0,25	7	0,35
Достатні фінансові ресурси	0,04	7	0,28	7	0,28	8	0,32
Відповідність стандартам та вимогам	0,07	10	0,7	9	0,63	8	0,56
Розвинений маркетинг	0,06	6	0,36	8	0,48	7	0,42
Разом	1	8,13		6,99		6,7	

прийняття ефективних дієвих рішень для отримання додаткових конкурентних переваг; на другому місці опинилося ПрАТ «Концерн «Хлібпром», третє місце – ТОВ «Хлібокомбінат «Куліничі», що підтверджує діаграма розподілу ринку між провідними конкурентами (рисунок 2.5).

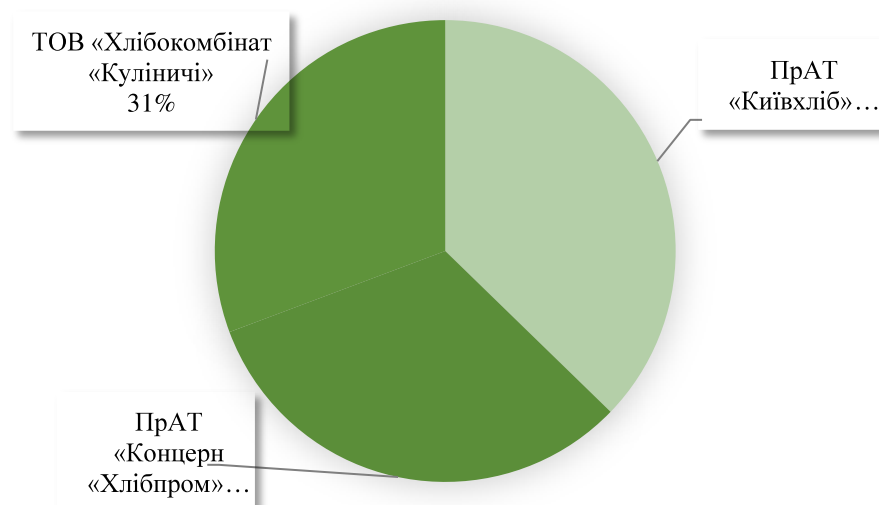


Рисунок 2.5 – Розподіл ринку хліба між конкурентами



Ключовими чинниками, які впливають на вибір хлібопекарськими підприємствами конкурентної стратегії, є [11]:

- ринкова позиція та розмір підприємства;
- інтенсивність конкурентної боротьби на цільових ринках;
- конкурентні стратегії, яких дотримуються основні конкуренти;
- поточний імідж підприємства;
- наявність достатніх фінансових, матеріальних, технічних, трудових та інших ресурсів;
- бачення подальшого розвитку підприємства його власниками та вищим керівництвом;

– гнучкість виробничої, організаційної та управлінської структур підприємства. В умовах загострення конкуренції на ринку хліба та хлібобулочних виробів ефективне формування та використання ресурсів підприємства є обов'язковою умовою для забезпечення конкурентних переваг хлібопекарських підприємств у довгостроковій перспективі. Для обґрунтування дієвої та ефективної конкурентної стратегії необхідно оцінювати також стратегічні активи та здатності компаній.

Результати оцінювання стратегічних активів та здатностей хлібопекарських підприємств, які представлені в таблиці 2.9, свідчать про те, що підприємства – лідери національного ринку за рівнем розвитку техніко-технологічної бази, організаційних ресурсів та персоналу, забезпеченості фінансовими та інформаційно-інтелектуальними ресурсами мають гарний потенціал для розвитку. Підприємства – локальні лідери мають нижчий рівень стратегічних ресурсів, що зумовлено меншими фінансовими можливостями та можливостями щодо залучення новітніх техніко-технологічних та інформаційно-інтелектуальних ресурсів.

Для підприємств хлібопекарної промисловості характерна наявність ряду внутрішніх проблем, які обумовлюють особливості їх розвитку і, безумовно, відбиваються на формуванні стратегій конкуренції. Це такі питання, як нестача фінансових коштів для розвитку підприємства, пошук

шляхів скорочення витрат, підвищення якості продукції, впровадження нових технологій та інновацій, забезпечення кваліфікованим персоналом. Система стратегічного управління на більшості хлібопекарних підприємствах не сформована в повному обсязі, представлена у вигляді обмеженої кількості елементів і частин стратегічного процесу, які не інтегровані в єдину систему стратегічного менеджменту. Для підприємств характерний низький рівень інформаційного забезпечення стратегічного аналізу, процесів формування та реалізації конкурентної стратегії.

Таблиця 2.9 – Стратегічні активи та здатності хлібопекарських підприємств

Група стратегічних активів	Назва підприємства						
	ТОВ «Хлібні інвестиції»	ПрАТ «Київхліб»	ПАТ «Концерн Хлібпром»	ТДВ «Запорізький хлібокомбінат»	ТОВ «Одеський коровай»	ПрАТ «Херсонський хлібокомбінат»	ТДВ «Салтівський хлібозавод»
Переважаючі активи							
Фінанси	4	4	4	4	4	4	4
Технології	5	5	5	4	4	4	4
Основні засоби	5	5	5	4	4	4	4
Місце розташування	5	5	5	5	5	5	5
Дистрибуція	5	5	5	4	4	4	4
Конкурентна позиція	5	5	5	4	4	4	4
Знання підприємства	5	5	5	5	5	5	5
Репутація	4	5	5	5	4	5	4
Відмітні здатності							
Розробка товарів	5	5	5	5	5	5	5
Виробництво	5	5	5	5	5	5	5
Фінансовий менеджмент	4	4	4	4	4	4	4
Маркетинг і продаж	4	5	5	4	4	4	4

### 2.2.2 Оцінювання внутрішнього конкурентного середовища підприємства

Матриця БКГ наведена на рисунку 2.6, де виокремлені укрупнені асортименті групи продукції ТОВ «Хлібні інвестиції».

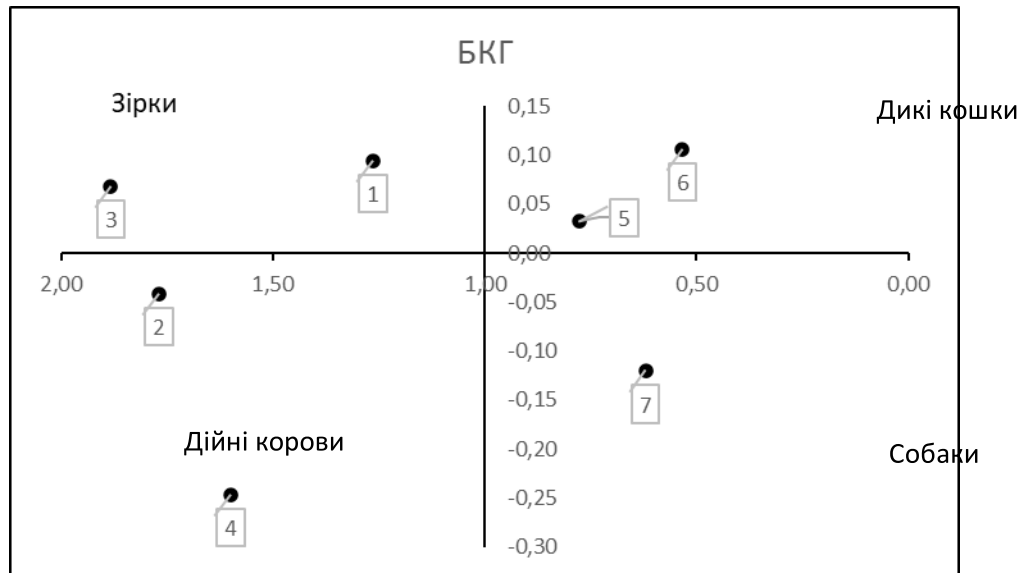


Рисунок 2.6 – Матриця БКГ для основних видів продукції ТОВ «Хлібні інвестиції»

Примітки: 1 Хліб, 2 Здобні булочки, 3 Хлібні смаколики, 4 Батони, 5 Печиво, 6 Великодні вироби, 7 Короваї

У результаті було зроблено вибір перспективних СЗГ і надано стратегічні рекомендації підприємству, які наведено в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 – Вибір перспективних СЗГ і стратегічні рекомендації ТОВ «Хлібні інвестиції»

Сегмент матриці	Номер СЗГ	Характеристика	Рекомендована стратегія
«Дикі кішки»	5 Печиво, 6 Великодні вироби	Новий товар, невелика частка ринку, недосліджуваний попит	Стратегія підсилювання. Ознайомча реклама, пошук нових каналів збуту, поліпшення характеристик
«Зірки»	1 Хліб, 3 Хлібні смаколики	Товари-лідери, прибуток швидко зростає, мають конкурентні переваги	Стратегія підтримування. Агресивна реклама, утримання цін на максимально високому рівні, широке розповсюдження
«Дійні корови»	2 Здобні булочки, 4 Батони	Товар у стадії зрілості. Приносить великий прибуток, темпи росту незначні	Стратегія підтримування. Знижки, реклама-нагадування, підтримання каналів розподілу
«Собаки»	7 Короваї	Нежиттєздатні товари, не приносять прибуток	Стратегія скорочування. Мінімізація витрат

Результати, що отримані за матрицею БКГ, довели що продуктовий

портфель не є збалансованим, необхідно зменшити кількість «Собак» та збільшити кількість товарних груп, які потрапили до сегменту «Дикі кішки».

Метод, що заснований на теорії ефективності. Оцінимо конкурентоспроможність ТОВ «Хлібні інвестиції» за методом ефективності на підставі форма №1 Бухгалтерський баланс (Звіт про фінансовий стан), форма №2 Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) [21].

У таблиці 2.11 наведені критерії та показники конкурентоспроможності організації (КСО). Оцінка у балах здійснюється за такими критеріями: 15 – якщо показник покращився у порівнянні з попереднім роком, 10 – якщо не змінився та 5 – якщо показник погіршився.

Таблиця 2.11 – Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Хлібні інвестиції»

Критерії та показники	Формула за звітністю	2022	2023	Бал
1	2	3	4	5
КСО = 0,15*ЕО + 0,29* ФО + 0,23*ЕЗ + 0,33*КСП		8,332		
1. Ефективність виробничої діяльності організації (ЕО) ЕО = 0,31*В + 0,19*Ф + 0,4*РП + 0,1*ПП		11		
1.1. Витрати на одиницю продукції (В)	$\Phi.2.2050 / \Phi.2.2000$	0,83	0,49	15
1.2. Фондовіддача (Ф)	$\Phi.2.2000 / \Phi.1.1010$	254,29	888,96	15
1.3. Рентабельність продукції (РП)	$\Phi.2.2090 / \Phi.2.2050$	4,15	3,72	5
1.4. Продуктивність праці (ПП)	$\Phi.2.2000 / q$	521,29	1323,56	15
2. Фінансове положення організації (ФО) ФО = 0,29*КА + 0,2*КП + 0,36*КЛ + 0,15*КО		5		
2.1. Коефіцієнт автономії (КА)	$\Phi.1.1495 / \Phi.1.1900$	0,136	0,039	5
2.2. Коефіцієнт платоспроможності (КП)	$\Phi.1. \sum (1495) / \Phi.1.(1510+1500+1515+1695)$	0,124	0,043	5
2.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (КЛ)	$\Phi.1.(1165) / \Phi.1.1695$	0,049	0,032	5
2.4. Коефіцієнт оборотності обігових коштів (КО)	$\Phi.2.2000 / \Phi.1.1195$	3,47	2,60	5
3. Ефективність збуту та просування продукції (ЕЗ) ЕЗ = 0,37*РПР + 0,29* КЗ + 0,21*ЗП + 0,13*КР		8,4		
3.1. Рентабельність продаж, збуту (РПР)	$\Phi.2.2190(\Phi.2.2195) / \Phi.2.2000$	0,041	0,037	5
3.2. Коефіцієнт затовареності готовою продукцією (КЗ)	$\Phi.1.(1103+1104) / \Phi.2.2000$	0,004	0,001	5

Кінець таблиці 2.11

1	2	3	4	5
3.3. Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей (ЗП)	-	0,67	0,72	15
3.4. Ефективність реклами та стимулювання збуту (КР)	Ф.2.2150/ Ф.2.2000	0,03	0,04	15
4. Конкурентоспроможність продукції (КСП)		10		
Конкурентоспроможність продукції	Експертна оцінка	-	-	10

Оцінювання конкурентоспроможності підприємства за методом ефективності, доводить, що у порівнянні з 2022 р. у 2023 р. показники майже усіх коефіцієнтів погіршився, а показник конкурентоспроможності організації дорівнює 8,332, що негативно характеризує наявну політику підприємства.

### 2.3 Економічний аналіз діяльності ТОВ «Хлібні інвестиції»

Основні показники, які використано в рамках техніко-економічного аналізу діяльності ТОВ «Хлібні інвестиції», надано в таблиці 2.12. Там же відображено їх умовні позначення, одиниці виміру та розрахунок значень абсолютних та відносних відхилень.

Аналізуючи розрахунки, що наведені у таблиці 2.12, зробимо такі висновки: виручка від реалізації збільшилася на 14441 тис. грн., або на 153,9%. На це збільшення вплинуло кілька факторів: по-перше, збільшилась кількість виробленої продукції на 326,64 тис. кг, по-друге, на 7,69% подорожчала вартість виробленої продукції. Зростання ціни відбулося під впливом зовнішніх факторів, обумовлених політичною і економічною політикою держави. Зменшення вартості основних виробничих фондів на -27,37% пояснюється військовою агресією рф проти Україні 2022–2024 рр. та обстрілами інфраструктури, що свідчить про необхідність інвестиційних або інноваційних вкладень у виробництво. При збільшенні виручки від реалізації відбулося збільшення показника фондівдачі на 249,59% і склав 888,96 грн. /грн., що на 634,67 грн. / грн попереднього 2022 р.

Таблиця 2.12 – Економічні показники діяльності ТОВ «Хлібні інвестиції»

Найменування показника	Ін-декс	Од. вим.	Значення за роками		Відхилення	
			2022	2023	абсо-лютне	тем-п росту, %
Виручка від реалізації	Вр	тис. грн.	9383,2	23824,0	14440,8	153,90
Випуск продукції	N	т	240,59	567,24	326,64	135,76
Середня ціна продукції	Спр	грн./кг	39	42	3	7,69
Вартість основних виробничих фондів	Фос	тис. грн.	36,9	26,8	-10,1	-27,37
Обігові кошти	Фоб	тис. грн.	2705,5	9146,2	6440,7	238,06
Середньооблікова чисельність працівників усього	q	чол.	18	18	0	0,00
адміністративні працівників	qадм	чол.	6	7	1	16,67
основні працівники	qr	чол.	12	11	-1	-8,33
Середня заробітна плата працівників адміністративних працівників	Задм	грн.	19200	20500	1300	6,77
основних працівників	Зр	грн.	15100	17100	2000	13,25
Питома вага працівників адміністративних працівників	J	частка од.	0,78	0,83	0,06	7,14
Питома вага основних працівників	Jр	частка од.	0,22	0,17	-0,06	-25,00
Собівартість реалізованої продукції	Sp	тис. грн.	7752,8	11748,3	3995,5	51,54
Чистий прибуток	P	тис. грн.	389,4	887,4	498	127,89
Продуктивність праці в натуральному виразі	Q	т/чол.	13366,4	31513,2	18146,8	135,76
Річна продуктивність праці в грошовому виразі	W	тис. грн./чол.	521,29	1323,56	802,27	153,90
Фондовіддача основних фондів	f	грн./грн.	254,29	888,96	634,67	249,59
Коефіцієнт оборотності обігових коштів	Коб	разів	3,47	2,60	-0,86	-24,89
Витрати на гривню продукції	Z	грн./грн.	0,83	0,49	-0,33	-40,32
Рентабельність виробництва	R	%	14,20	9,67	-4,53	-31,87
Рентабельність продукції	Rs	%	4,15	3,72	-0,43	-10,24

Сума обігових коштів збільшилася на 238,06%. При цьому відбулося зменшення коефіцієнту оборотності на -0,86 разу, чи на -24,89%. В

перспективі наявність такої динаміки може призвести до погіршення фінансового положення за рахунок своєчасного повернення залучених коштів ТОВ «Хлібні інвестиції». У 2023 р. чисельність працівників не змінилася, при цьому чисельність адміністративних працівників збільшилася на 16,67%. Завдяки збільшенню виробництва і виручки від реалізації, продуктивність праці працівників в натуральному вимірі збільшилася на 135,76%, а в грошовому – на 153,90%. Відтак за наведеним аналізом більшість показників поліпшилися у 2023 р. у порівнянні з 2022 р., однак основним критерієм щодо оцінки ефективності, все ж такі залишається рентабельність виробництва, скорочення (на -4,53%) якої спостерігалось в 2023 р. Рентабельність продукції зменшилася на -0,43%, що негативно характеризує діяльність підприємства. Таким чином метою подальшого аналізу буде встановлення основних факторів, що сприяли такому становищу.

Аналіз виручки від реалізації. За даними таблиці 2.12 сума виручки від реалізації у звітному році збільшилась на 14440,8 тис. грн. Фактичний обсяг реалізації становив 23824 тис. грн. Обсяг реалізації продукції (Впр) визначається за формулою:

$$\text{Впр} = N * C_y, \quad (2.1)$$

де N – обсяг реалізації за звітний період у кількісному вираженні,

$C_y$  – умовна вартість кг реалізованої продукції за звітний період.

На зміну обсягу реалізації мають вплив зміни таких факторів (таблиця 2.13): кількість виробленої продукції; умовна вартість кг виробленої продукції; вартість і ефективність використання основних виробничих фондів; вартість і ефективність використання обігових коштів; кількість та продуктивність праці працівників ТОВ «Хлібні інвестиції».

Отже, показник обсягу виручки від реалізації збільшився на 14440,8 тис. грн. за рахунок зміни кількості виробленої продукції на 12739,1 тис.

грн.; позитивно вплинула зміна вартості кг на 1701,7 тис. грн.

Таблиця 2.13 – Розрахунок впливу факторів на виручку від реалізації ТОВ «Хлібні інвестиції», тис. грн.

Показники впливу факторів	Формули впливу та розрахунки	Абсолютні зміни
Зміни кількості виробленої продукції	$\Delta BN = \Delta N * C_{уб} = 326,64 * 39$	12739,1
Зміни середньої умовної вартості кг	$\Delta B_{cy} = \Delta C_y * N_a = 3 * 567,24$	1701,7
Вплив зміни вартості і ефективності використання основних фондів $B = F_{oc} * f$		
Зміни вартості основних фондів	$\Delta B_{foc} = \Delta F_{oc} * f_b = -10,1 * 254,29$	-2568,3
Зміни фондівіддачі основних фондів	$\Delta B_f = \Delta f * F_{oca} = 634,67 * 26,8$	17009,1
Вплив зміни вартості і ефективності використання оборотних коштів $B = F_{об} * K_{об}$		
Зміни вартості оборотних коштів	$\Delta B_{pF_{об}} = \Delta F_{об} * K_{обб} = 6441 * 3,47$	22337,6
Зміни коефіцієнта оборотності оборотних коштів	$\Delta B_{pK_{об}} = \Delta K_{об} * F_{оба} = -0,86 * 9146,2$	-7896,8
Вплив кількості і продуктивності праці персоналу $B_{пр} = W * q$		
Зміни чисельності працівників підприємства	$\Delta B_{pq} = \Delta q * W_b = 0 * 521,29$	0,0
Зміни продуктивності праці працівників	$\Delta B_{pW} = \Delta W * q_a = 802,27 * 18$	14440,8
Сума впливу за кожною групою факторів		14440,8

Негативно вплинули зміна вартості основних виробничих фондів (-2568,3 тис. грн.), коефіцієнту оборотності оборотних коштів (-7896,8 тис. грн.). Позитивними факторами є зміна фондівіддачі основних фондів (17009,1 тис. грн.), вартості оборотних коштів (22337,6 тис. грн.), продуктивності праці працівників (14440,8 тис. грн.).

Розглянемо вплив на результативну ознаку (виручку від реалізації) ефективність використання основних виробничих фондів, обігових коштів і трудового потенціалу.

Аналіз використання основних виробничих фондів. Основні виробничі фонди займають основну питому вагу в загальній сумі основного капіталу виробничого підприємства. Від їх кількості, вартості, технічного рівня і ефективності використання як правило залежать кінцеві результати діяльності підприємства: виручка від реалізації, собівартість, прибуток,



рентабельність, фінансова стійкість. Середньорічна вартість основних засобів ТОВ «Хлібні інвестиції» зменшилась в звітному році до 26,8 тис. грн. (абсолютне відхилення -10,1 тис. грн.). Одним з найрозповсюдженіших показників використання основних фондів є фондвіддача (f), яка визначається за формулою:

$$f = V_p / F_{oc}, \quad (2.2)$$

де  $F_{oc}$  – середня вартість основних фондів за звітний період, грн.

За даними таблиці 2.12 фондвіддача збільшилася і склала 888,96 грн./грн. Для підприємства це позитивна тенденція, тобто у процесі діяльності присутня економія капітальних вкладень в основні засоби. Розрахунок факторів впливу на фондвіддачу приведені в таблиці 2.14.

Таблиця 2.14 – Розрахунок впливу факторів на показник фондвіддачі у ТОВ «Хлібні інвестиції», грн. / грн.

Показники зміни факторів	Формули впливу та розрахунки	Абсолютні зміни
Зміни вартості основних фондів	$\Delta f_{Foc} = V_{pб} / F_{ocа} - f_{б}$ $\Delta f_{Foc} = 9383,2 / 26,8 - 254,29$	95,83
Зміни обсягу реалізації	$\Delta f_{Vp} = \Delta V_p / F_{ocа} = 14440,8 / 26,8$	538,84
Сума впливу		634,67
Зміни факторів впливу на обсяг реалізації $f = (N * C_y) / F_{oc}$		
Зміни кількості виробленої продукції	$\Delta f_N = \Delta N * C_{yб} / F_{ocа}$ $\Delta f_N = 326,64 * 39 / 26,8$	475,34
Зміни середньої умовної вартості кг	$\Delta f_{C_y} = N_a * \Delta C_y / F_{ocа}$ $\Delta f_{C_y} = 567,24 * 3 / 26,8$	63,50
Сума впливу		538,84

В основному показник фондвіддачі збільшився за рахунок зміни обсягу реалізації на 538,84 грн./грн. При цьому ця зміна обумовлена, в першу чергу, збільшенням кількості виробленої продукції – 475,34 грн. / грн. та ростом умовної вартості кг – 63,50 грн. / грн. При цьому необхідно відмітити, що підприємство працює на виробничих потужностях, що були засвоєні ще у

10 років потому, з того часу не проводилося модернізації або відновлення виробничих потужностей, що є проблемою, яку необхідно вирішувати в першу чергу.

Аналіз використання обігових коштів. Фінансові ресурси підприємства характеризуються особливою увагою щодо їх формування та використання, тому потребують докладнішої оцінки та аналізу. За даними таблиці 2.12 вартість обігових коштів ТОВ «Хлібні інвестиції» у звітному році збільшилась на 6440,7 тис. грн. В рамках завдання факторного аналізу розраховано один з показників ефективності використання обігових коштів – коефіцієнт оборотності. У таблиці 2.15 наведено розрахунок факторів впливу на оборотність коштів.

Коефіцієнт оборотності (Коб) визначається за формулою:

$$\text{Коб} = \text{Вр} / \text{Фоб}, \quad (2.3)$$

де Фоб – вартість оборотних коштів за звітний період, грн.

Таблиця 2.15 – Розрахунок впливу факторів на оборотність коштів у ТОВ «Хлібні інвестиції», обертів

Показники впливу факторів	Формули впливу та розрахунки	Абсолютні зміни
Зміни вартості обігових коштів	$\Delta\text{КобФоб} = \text{Врб}/\text{Фоба} - \text{Кобб}$ $\Delta\text{КобФоб} = 9383,2/914,2 - 3,47$	-2,44
Зміни виручки від реалізації	$\Delta\text{КобВр} = \Delta\text{Вр}/\text{Фоба} = 14440,8/9146,2$	1,58
Сума впливу		-0,86
Зміни виручки від реалізації $\text{Коб} = (\text{N} * \text{Су}) / \text{Фоб}$		
Зміни кількості виробленої продукції	$\Delta\text{КобN} = \Delta\text{N} * \text{Суб}/\text{Фоба}$ $\Delta\text{КобN} = 326,64 * 39/9146,2$	1,39
Зміни середньої умовної вартості кг	$\Delta\text{КобСу} = \text{Na} * \Delta\text{Су}/\text{Фоба}$ $\Delta\text{КобСу} = 567,24 * 3/9146,2$	0,19
Сума впливу		1,58

У звітному періоді показник коефіцієнту оборотності обігових коштів зменшився на -0,86 обороту (див. таблиця 2.12), та взагалі залишається на

рівні менше загальногалузевих значень (рекомендоване значення коефіцієнту оборотності складає більше 6 оборотів). Негативний вплив спричинила зміна вартості оборотних коштів (-2,44 обороту), позитивну реакцію спостерігаємо щодо зміни виручки від реалізації (1,58 обороту). Основним фактором щодо зміни виручки від реалізації була зміна кількості виробленої продукції (1,39 обороту), на другому місці – підвищення цін (0,19 обороту).

Аналіз продуктивності праці працівників. Достатня забезпеченість підприємства трудовими ресурсами, їх раціональне використання, високий рівень продуктивності праці мають велике значення для збільшення обсягів виробництва продукції і підвищення його ефективності. Зокрема, від забезпеченості ТОВ «Хлібні інвестиції» трудовими ресурсами і ефективності їх використання залежать обсяги і своєчасність виконання усіх завдань, ефективність використання машин, обладнання, механізмів і, як результат обсягів виробництва продукції, її собівартість, прибуток і ряд інших економічних показників.

Показником ефективності використання трудових ресурсів є продуктивність праці (W), яка визначається за формулою:

$$W = Vp/q = (Vp * Jp)/qp = Wp * Jp, \quad (2.4)$$

де q – середньорічна чисельність працівників, чоловік.

Визначення і розрахунок факторів впливу на показник продуктивності праці підприємства відображено у таблиці 2.16.

За даними таблиці 2.16 у звітному році продуктивність праці основних робітників ТОВ «Хлібні інвестиції» збільшилась на 802,27 тис. грн./чол., при цьому зміна структури вплинула негативно (зміна на -43,44 тис. грн./чол.), а продуктивності праці – позитивно (зміна на 845,71 тис. грн./чол.). Оскільки у структурі відбулося зменшення основних робітників, це позитивно вплинуло на їх продуктивність праці (43,44 тис. грн./чол.). На зміну продуктивності праці основних робітників позитивно вплинула зміна виручки від реалізації

(707,73 тис. грн. / чол.). Впливи кількості виробляємої продукції і зростання ціни відповідно дорівнювали 707,73 та 94,54 тис. грн./чол.

Таблиця 2.16 – Розрахунок впливу факторів на показник продуктивності праці у ТОВ «Хлібні інвестиції», грн. / чол.

Показники впливу факторів	Формули впливу та розрахунки	Абсолютні зміни
Зміни структури чисельності основних робітників	$\Delta W_{Jp} = \Delta Jp * W_{pб}$ $\Delta W_{Jp} = -0,06 * 521,29$	-43,44
Зміна продуктивності праці основних робітників	$\Delta W_{Wp} = \Delta Wp * J_{pа}$ $\Delta W_{Wp} = 802,27 * 0,17$	845,71
Сума впливу		802,71
Зміна чисельності робітників	$\Delta W_{qp} = V_{pб} * J_{pа} * (1/q_{pа} - 1/q_{pб})$ $\Delta W_{qp} = 9383,2 * 0,17 * (1/11 - 1/12)$	43,44
Зміна виручки від реалізації продукції	$\Delta W_{V} = \Delta V_{p} * J_{pа} / q_{pа}$ $\Delta W_{V} = 14440,8 * 0,17 / 11$	802,24
Сума впливу		845,1
Зміни продуктивності праці $W_p = V * J_p / q_p$		
Зміни структури випуску продукції в цілому по підприємству	$\Delta W_N = \Delta N * C_{yб} * J_{pа} / q_{pа}$ $\Delta W_N = 326,64 * 39 * 0,17 / 11$	707,73
Зміни середньої умовної вартості кг продукції по підприємству	$\Delta W_{C_{пp}} = N_{а} * \Delta C_y * J_{pа} / q_{pа}$ $\Delta W_{C_{пp}} = 567,24 * 3 * 0,17 / 11$	94,54
Сума впливу		802,27

Аналіз рентабельності. Показник рентабельності характеризує діяльність підприємства в цілому. Він більш повно, чим прибуток, відображає результат господарювання. Розрахунки показника рентабельності використовують при зрівнянні ефективності діяльності підприємств різних галузей, з різними обсягами валюти балансу.

В рамках аналізу техніко-економічних показників визначимо показник рентабельності виробництва Україна, який знаходимо за формулою:

$$R = P / (F_{oc} + F_{ob}), \quad (2.5)$$

де P – чистий прибуток, тис. грн.

Аналіз рентабельності виконано методом ланцюгових підстановок з

урахуванням змін факторів, розрахунок і суми впливу наведено у таблиці 2.17.

Таблиця 2.17 – Аналіз економічної рентабельності виробництва ТОВ «Хлібні інвестиції», %

Показники впливу факторів	Формули впливу та розрахунки	Сума впливу
Зміни рентабельності	$\Delta R = R_a - R_b$	-4,53
Зміни чистого прибутку	$\Delta R_{Pp} = \Delta P_p / (F_{oc} + F_{ob})$ $\Delta R_{Pp} = 498 / (26,8 + 9146,2)$	5,43
Зміни вартості основних фондів	$\Delta R_{foc} = P_{pб} / (F_{oc} + F_{obб}) - R_b$ $\Delta R_{foc} = 389,4 / (26,8 + 2705,5) - 14,20$	0,05
Зміни вартості обігових коштів	$\Delta R_{fob} = P_{pб} / (F_{oc} + F_{ob}) - P_{pб} / (F_{oc} + F_{obб})$ $\Delta R_{fob} = 389,4 / (26,8 + 9146,2) - 389,4 / (26,8 + 2705,5)$	-10,01

Отже, показник рентабельності зменшився на -4,53% в основному (на -10,01%) через зміну вартості обігових коштів. Зміна вартості основних засобів призвело до збільшення рентабельності на 0,05%, а збільшення величини чистого прибутку – на 5,43%.

За результатами аналізу використання майнових та трудових ресурсів ТОВ «Хлібні інвестиції» можна зробити наступні висновки: показники ефективного використання ресурсів ТОВ «Хлібні інвестиції» зменшилися. Продуктивність праці персоналу ТОВ «Хлібні інвестиції» недостатня, кількість працівників скорочується. При зменшенні виробництва, підприємство скорочує кількість основного персоналу. Основних засобів у ТОВ «Хлібні інвестиції» достатньо і раціональне їх використання не забезпечується. Обігові кошти потребують докладнішого аналізу з погляду їх впливу на фінансовий стан ТОВ «Хлібні інвестиції». Негативні результати використання ресурсів у порівнянні з рівнем витрат ТОВ «Хлібні інвестиції» призводять до зменшення величини рентабельності як підприємства, так і продукції. Це пов'язано з політикою підприємства, яка спрямована на дотримання стратегії мінімізації витрат у галузі кондитерських виробів. Проаналізовані показники використання майнових та трудових ресурсів

належать до відносних показників ділової активності і характеризують ефективність управління ресурсами на підприємстві лише з боку його діяльності.

#### 2.4 Аналіз фінансових показників діяльності ТОВ «Хлібні інвестиції»

Фінансовий стан підприємства виражається в співвідношенні структур його активів і пасивів, тобто засобів підприємства і його джерел. Основні завдання аналізу фінансового стану – визначення якості фінансового стану, вивчення його погіршення за період, підготовка рекомендацій з підвищення фінансової стійкості й платоспроможності підприємства [18]. Ці завдання вирішуються на основі дослідження динаміки абсолютних і відносних фінансових показників.

Актив балансу характеризує майнову масу підприємства, тобто склад і стан матеріальних цінностей, що перебувають у безпосереднім володінні господарства. Пасив балансу характеризує склад і стан прав на ці цінності, що виникають у процесі господарської діяльності підприємства у різних учасників комерційної справи (підприємців, акціонерів, держави, інвесторів, банків).

Звіт про фінансові результати є найважливішим джерелом інформації для аналізу показників рентабельності підприємства, рентабельності реалізованої продукції, рентабельності виробництва, визначення величини чистого прибутку, що залишається в розпорядженні підприємства, і інших показників. Ця форма містить відомості про фінансові результати діяльності підприємства за звітний і попередній періоди. Тут показана величина балансового прибутку або збитку й доданки цього показника.

Основними методами аналізу фінансового стану є горизонтальний, вертикальний, трендовий, коефіцієнтний і факторний [18].

На базі облікових даних ТОВ «Хлібні інвестиції» був проведений горизонтальний і вертикальний аналіз балансу за 2022 і 2023 роки, а також

розраховані й проаналізовані основні фінансові коефіцієнти.

Для зручності проведення вертикального і горизонтального експрес-аналізу статті балансу укрупнені й наведені в таблиці 2.18.

Таблиця 2.18 – Експрес аналіз структури балансу ТОВ «Хлібні інвестиції», тис. грн.

Статті балансу	Значення на кінець періоду		Темп росту значення, %	Структура, % від підсумку активу і пасиву		Абс. відх. структури
	2022р.	2023р.		2022р.	2023р.	
<b>Актив</b>						
Необоротні активи	36,9	26,8	72,63	1,35	0,29	-1,05
Оборотні активи:	2705,5	9146,2	338,06	98,65	99,71	1,05
грошові кошти і поточні фінансові інвестиції	147,2	268,6	182,47	5,37	2,93	-2,44
дебіторська заборгованість	2498,7	7713,7	308,71	91,11	84,09	-7,02
матеріальні обігові кошти	19,4	1072,5	5528,35	0,71	11,69	10,98
інші обігові кошти	39,6	84,4	213,13	1,44	0,92	-0,52
Витрати майбутніх періодів	0	0	-	0,00	0,00	-
<b>БАЛАНС</b>	<b>2742,4</b>	<b>9173</b>	<b>334,49</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>-</b>
<b>Пасив</b>						
Власний капітал:	373,8	506	135,37	13,63	5,52	-8,11
статутний капітал	10	10	100,00	0,36	0,11	-0,26
нерозподілений прибуток	381,4	496	130,05	13,91	5,41	-8,50
Довгострокові зобов'язання	110	360	327,27	4,01	3,92	-0,09
Поточні зобов'язання:	3006,2	8307	276,33	109,62	90,56	-19,06
кредиторська заборгованість	537,9	2194	407,88	19,61	23,92	4,30
короткострокові кредити	0	0	-	0,00	0,00	-
інші короткострокові зобов'язання	2468,3	6113	247,66	90,01	66,64	-23,36
<b>БАЛАНС</b>	<b>2742,4</b>	<b>9173</b>	<b>334,49</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>-</b>

За результатами вертикального аналізу активу балансу з'ясувалося наступне. У структурі активу переважають оборотні активи, при цьому їхня частка збільшилася за поточний рік на 1,05%. Питома вага основних виробничих фондів зменшилася з 1,35% у 2022 р. до 0,29% у 2023 р. Даний факт підтверджується тим, що виробництво продукції на підприємстві здійснюється за рахунок орендованих необоротних активів. На -2,44% зменшилася вартість грошових коштів, на -0,52% – інших оборотних активів, на 10,98% – збільшилася частка матеріальних обігових коштів, а дебіторська

заборгованість зменшилася на -7,02%. У складі оборотних активів найбільша частка належить дебіторській заборгованості (84,09% у 2023 р.) та матеріальним обіговим коштам, зокрема – сировині та матеріалам (11,69% у 2023 р.). Зростання питомої ваги дебіторської заборгованості може негативно вплинути на платоспроможність підприємства, тим більше, що запас грошових коштів збільшився на 182,47%. Окрім цього, це «заморожує» оборотні кошти, тому необхідно більш ретельно відстежувати за надходженнями та своєчасними погашеннями дебіторської заборгованості.

За два роки в структурі активу балансу відзначені незначні структурні зрушення. Якщо на кінець 2022 р. питома вага необоротних засобів становила 1,32%, а оборотних – 98,65%, то до кінця 2023 року питома вага необоротних засобів склала 0,29%, а оборотних – 99,71%. Такі зміни обумовлені негативною організацією виробничого процесу, неповноцінним використанням виробничих площ при збільшенні виручки від реалізації.

У структурі пасиву власний капітал має незначну питому вагу та скоротився протягом 2023 р. на -8,11% за рахунок використання нерозподіленого прибутку. Левова частина власного капіталу – це нерозподілений прибуток. Його питома вага зменшилася з 13,91% у 2022 р. до 5,41% у 2023 р. Що стосується поточних зобов'язань, їх частка у структурі пасиву скоротилася на -19,06%; при цьому кредиторська заборгованість збільшилася на 4,30%. Для ТОВ «Хлібні інвестиції» це не зовсім приємний знак, оскільки така політика позбавляє підприємство користуватися стійкими короткостроковими пасивами (відстрочкою платежу). Протягом 2022–2023 рр. ТОВ «Хлібні інвестиції» не залучало додатково короткостроковий кредит банку, а сума довгострокового кредиту збільшилася на 327,27%. При цьому на -23,36% зменшилася частка короткострокових зобов'язань.

Горизонтальний аналіз, представлений у таблиці 2.19, ілюструє абсолютну й відносну динаміку змін кожної статті балансу й валюти балансу в цілому.



Таблиця 2.19 – Горизонтальний аналіз структури балансу ТОВ «Хлібні інвестиції», тис. грн.

Статті балансу	Значення на кінець періоду		Відхилення	
	2022 р.	2023 р.	абсолютне	відносне
<b>Актив</b>				
Необоротні активи	36,9	26,8	-10,1	72,63
Оборотні активи:	2705,5	9146,2	6440,7	338,06
грошові кошти і фінансові інвестиції	147,2	268,6	121,4	182,47
дебіторська заборгованість	2498,7	7713,7	5215	308,71
матеріальні обігові кошти	19,4	1072,5	1053,1	5528,35
інші обігові кошти	39,6	84,4	44,8	213,13
Витрати майбутніх періодів	0	0	0	-
<b>БАЛАНС</b>	<b>2742,4</b>	<b>9173</b>	<b>6430,6</b>	<b>334,49</b>
<b>Пасив</b>				
Власний капітал:	373,8	506	132,2	135,37
уставний капітал	10	10	0	100,00
нерозподілений прибуток	381,4	496	114,6	130,05
Довгострокові зобов'язання	110	360	250	327,27
Поточні зобов'язання:	3006,2	8307	5300,8	276,33
кредиторська заборгованість	537,9	2194	1656,1	407,88
короткострокові кредити	0	0	0	-
інші короткострокові зобов'язання	2468,3	6113	3644,7	247,66
<b>БАЛАНС</b>	<b>2742,4</b>	<b>9173</b>	<b>6430,6</b>	<b>334,49</b>

У цілому валюта балансу з 2022 р. збільшилася на 6430,6 тис. грн., або на 334,49%. У загальному збільшенні активу балансу скорочення необоротних активів склало -27,37%, а оборотні активи зросли на 338,06%. Збільшення оборотних активів пов'язано в основному зі зростанням дебіторської заборгованості (на 308,71%), інших оборотних активів (на 213,13%), грошових коштів (на 182,47%).

Пасиви підприємства збільшилися у 2023 р. (таблиця 2.18) за рахунок збільшення нерозподіленого прибутку (на 130,05%) та кредиторської заборгованості (на 407,88%). При цьому зросла сума довгострокових кредитів банку (на 327,27%), що може негативно відобразитися на платоспроможності і фінансовій незалежності підприємства.

Для повного аналізу фінансового стану підприємства немаловажне значення має розрахунок чистого робочого капіталу як різниці між поточними активами й поточними зобов'язаннями. Даний показник освітлює

те, наскільки діяльність підприємства забезпечена власними фінансовими ресурсами. Наявність чистого робочого капіталу підтверджує здатність підприємства не тільки гасити поточні борги, але й розширювати власну діяльність і здійснювати інвестування.

Таким чином, власний робочий капітал становив:

на кінець 2022 р.:  $2705,5 - 3006,2 = -300,7$  тис. грн.

на кінець 2023 р.:  $7713,7 - 8307 = 866$  тис. грн.

Отриманий результат свідчить, що протягом 2022 р. у підприємства спостерігалася недостатність власних оборотних коштів (-300,7 тис. грн.), а в 2023 р. ситуація кардинальним чином покращилася, і сума власного робочого капіталу стала позитивною (866 тис. грн.). При цьому чистий прибуток за 2022 р. склав 389,4 тис. грн., а за 2023 р. – 887,40 тис. грн.

Оцінка платоспроможності підприємства. Наступний крок – оцінка платоспроможності підприємства за допомогою коефіцієнтів ліквідності. Визначення платоспроможності підприємства є важливим аспектом для будь-якого користувача фінансової звітності. Найбільш часто використовують коефіцієнт покриття або коефіцієнт загальної ліквідності (Кп) – показує, яку частину поточних зобов'язань може погасити підприємство, якщо реалізує всі свої оборотні активи, у тому числі й матеріальні запаси. Іншими словами, цей коефіцієнт показує, скільки гривень оборотних коштів доводиться на кожен гривню поточних зобов'язань.

Коефіцієнт швидкої (критичної) ліквідності (Кшл) – показує, яку частину поточних зобов'язань підприємство може погасити за рахунок найбільш ліквідних оборотних активів: коштів і їхніх еквівалентів, поточних фінансових інвестицій і дебіторської заборгованості. Він відбиває платіжні можливості підприємства по погашенню поточних зобов'язань за умови своєчасного проведення розрахунків з дебіторами.

Коефіцієнт абсолютної (грошової) ліквідності (Кал) – показує, яку частину поточних зобов'язань підприємство може погасити грошовими коштами, тобто негайно.

У таблиці 2.20 наведені показники платоспроможності ТОВ «Хлібні інвестиції» на 31.12.2022. та 31.12.2023.

Таблиця 2.20 – Аналіз платоспроможності ТОВ «Хлібні інвестиції»

Показник	Ін-декс	Розрахунок	Опт. знач.	Значення на кінець періоду		Абс. відх.
				2022р.	2023р.	
Коефіцієнт покриття (загальної ліквідності)	Кп	Оборотні активи / поточні зобов'язання	>1	0,900	1,104	0,204
Коефіцієнт швидкої ліквідності	Кшл	(Оборотні активи – запаси) / поточні зобов'язання	0,6-0,8	0,894	0,975	0,082
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Кал	Грошові кошти і їх еквіваленти / поточні зобов'язання	0,2-0,35	0,049	0,032	-0,017

На кінець 2023 р. платоспроможність підприємства поліпшилися. Так значення коефіцієнта швидкої ліквідності збільшилося на 0,204 і перевищило оптимальне значення.

На кінець 2023 р. ТОВ «Хлібні інвестиції» за рахунок грошових коштів може погасити лише 3,2% короткострокових зобов'язань, що є меншим мінімального нормального значення коефіцієнта абсолютної ліквідності у 10 разів. За рахунок грошових коштів і розрахунків з дебіторами підприємство може погасити 35,5% поточних короткострокових зобов'язань, а за рахунок всіх оборотних активів – 97,5% у 2023 р. Відтак, на кінець 2023 р. лише один розглянутий показник платоспроможності ТОВ ТОВ «Хлібні інвестиції» не відповідає оптимальності.

У цілому значення коефіцієнтів ліквідності характеризують підприємство як платоспроможне. Однак варто мати на увазі, що показники балансу носять моментальний характер і можуть істотно змінюватися в часі.

Підбиваючи підсумки до другого розділу кваліфікаційної роботи, відмітимо, що ТОВ «Хлібні інвестиції» – одна з найбільших та інноваційних українських компаній з виробництва хлібопродуктів, який займає 8% ринку

хлібобулочних виробів України і знаходиться на 3-му місці серед найбільших хлібних підприємств. ТОВ «Хлібні інвестиції» – це лідер, що об'єднує в своєму складі п'ять підприємств-хлібокомбінатів та велику кількість філій та пекарень: ТОВ «Chanta Mount», ТОВ «Перший столичний хлібо завод», ТДВ «Івано-Франківський хлібокомбінат», ПрАТ «Теремно Хліб», ТОВ «Бердичівський хлібо завод». Спеціалізація – виробництво хліба та хлібобулочних виробів в Україні. Принципи роботи базуються на концепції державної політики в сфері здорового харчування населення України, а саме забезпечення організму людини повноцінними білками і всіма необхідними мікроелементами, вітамінами і мінеральними речовинами.

За результатами проведеного PEST-аналізу для хлібопекарської промисловості України можна зробити висновок, що найбільший зовнішній вплив на діяльність хлібопекарських підприємств мають економічні чинники. Проведений SWOT-аналіз показав, що в цілому вплив зовнішніх факторів є позитивним. Внутрішні фактори виявили, що ТОВ «Хлібні інвестиції» має репутацію надійного партнера. Для виготовлення продукції підприємство застосовує високоякісну сировину і нове обладнання. Теперішній стан ринку вимагає переосмислення маркетингової стратегії досліджуваного підприємства, саме тому керівництво постійно веде активну роботу з впровадження нової маркетингової стратегії, а саме: налагодження нових каналів збуту; пошук і дослідження нових видів продукції; пошук партнерів для співпраці у виготовленні нових видів продукції; прощтовхування на ринку існуючої та нової продукції; моніторинг ринку і продукції.

Оцінювання конкурентоспроможності підприємства за методом ефективності, доводить, що у порівнянні з 2022 р. у 2023 р. показники майже усіх коефіцієнтів погіршився, а показник конкурентоспроможності організації дорівнює 8,332, що негативно характеризує наявну політику підприємства.

Економічний аналіз показав, що виручка від реалізації збільшилася на

14441 тис. грн., або на 153,9%. На це збільшення вплинуло кілька факторів: по-перше, збільшилась кількість виробленої продукції на 326,64 тис. кг, по-друге, на 7,69% подорожчала вартість виробленої продукції. Зростання ціни відбулося під впливом зовнішніх факторів, обумовлених політичною і економічною політикою держави. Зменшення вартості основних виробничих фондів на -27,37% пояснюється військовою агресією РФ проти України 2022–2024 рр. та обстрілами інфраструктури, що свідчить про необхідність інвестиційних або інноваційних вкладень у виробництво. При збільшенні виручки від реалізації відбулося збільшення показника фондовіддачі на 249,59% і склав 888,96 грн. /грн., що на 634,67 грн. / грн попереднього 2022 р. Сума обігових коштів збільшилася на 238,06%. При цьому відбулося зменшення коефіцієнту оборотності на -0,86 разу, чи на -24,89%. В перспективі наявність такої динаміки може призвести до погіршення фінансового положення за рахунок своєчасного повернення залучених коштів ТОВ «Хлібні інвестиції». У 2023 р. чисельність працівників не змінилася, при цьому чисельність адміністративних працівників збільшилася на 16,67%. Завдяки збільшенню виробництва і виручки від реалізації, продуктивність праці працівників в натуральному вимірі збільшилася на 135,76%, а в грошовому – на 153,90%. Відтак за наведеним аналізом більшість показників поліпшилися у 2023 р. у порівнянні з 2022 р., однак основним критерієм щодо оцінки ефективності, все ж такі залишається рентабельність виробництва, скорочення (на -4,53%) якої спостерігалось в 2023 р. Рентабельність продукції зменшилася на -0,43%, що негативно характеризує діяльність підприємства.

Фінансовий аналіз доводить поступове покращення фінансового стану та наближення показників до рекомендованих нормативних значень.

### 3 ФОРМУВАННЯ АСОРТИМЕНТУ ТОВ «ХЛІБНІ ІНВЕСТИЦІЇ», ЗАСТОСОВУЮЧИ ІННОВАЦІЙНИЙ ПІДХІД

3.1 Обґрунтування управлінських рішень щодо оптимізації асортименту підприємства

На рисунку 3.1 та 3.2 наведена структура асортименту хліба та хлібобулочних виробів ТОВ «Хлібні інвестиції» за видами продукції у I та II півріччя 2023 р.

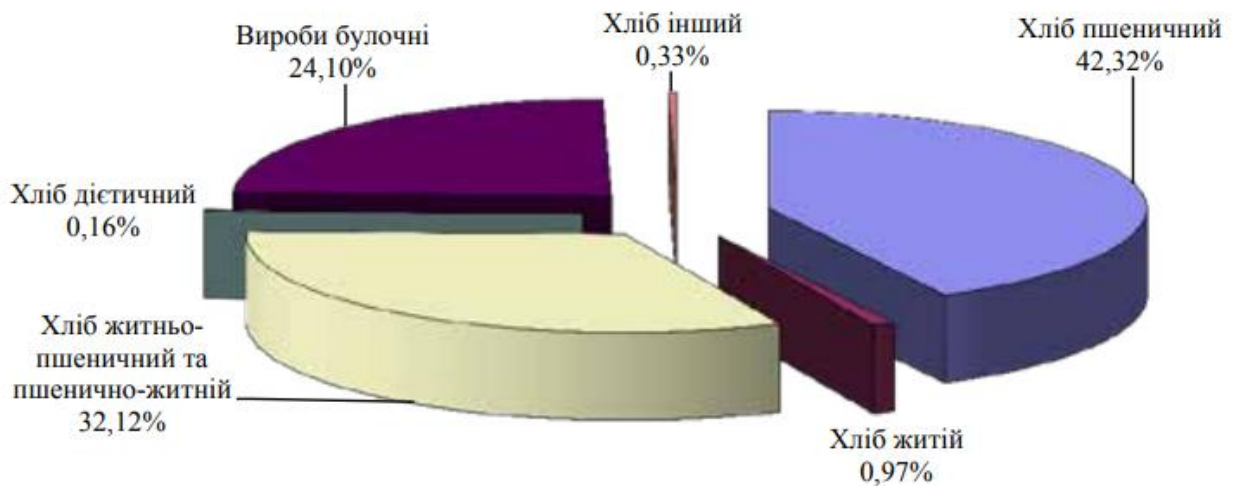


Рисунок 3.1 – Структура асортименту хліба та хлібобулочних виробів ТОВ «Хлібні інвестиції» за видами продукції у I півріччі 2023 р.

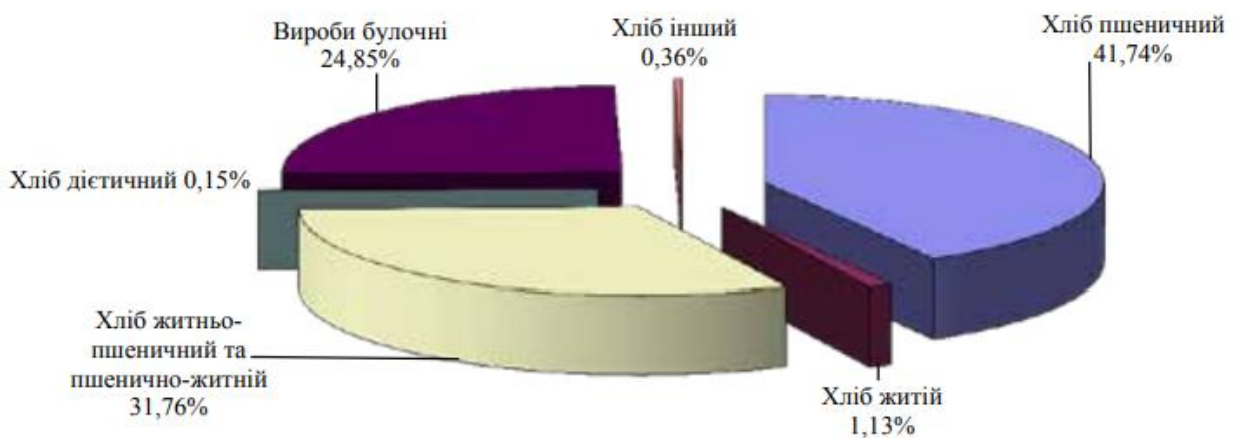


Рисунок 3.2 – Структура асортименту хліба та хлібобулочних виробів ТОВ «Хлібні інвестиції» за видами продукції у II півріччі 2023 р.

Протягом аналізованого періоду відбулось скорочення частки пшеничного, житньо-пшеничного та дієтичного хліба, однак зросла частка інших видів хліба та хлібобулочних виробів, що свідчить про те, що споживачі більше зацікавлені в інноваційних продуктах у цій галузі. Вторинний аналіз інформації показує, що сьогодні розвиток ринку хліба та хлібобулочних виробів відбувається переважно за рахунок нетрадиційних сортів, зростає попит на нові сорти хліба з складнішою рецептурою і здобу, тоді як споживання «соціального» хліба залишається стабільним протягом кількох років (його частка становить близько 50%). З урахуванням ситуації зі зменшенням споживання хліба та хлібобулочних виробів на ринку, доцільним вважаємо розроблення та впровадження продуктивних інновацій щодо формування асортименту ТОВ «Хлібні інвестиції».

### 3.2 Впровадження інноваційного підходу управління асортиментом у ТОВ «Хлібні інвестиції»

Для визначення пріоритетних інноваційних напрямів управління асортиментом у ТОВ «Хлібні інвестиції» використаємо метод аналізу ієрархій на підставі усереднених результатів опитування споживачів хліба та хлібобулочних виробів у продуктивних магазинах, які пропонують хліб та хлібобулочні вироби ТОВ «Хлібні інвестиції».

Для проведення дослідження сформуємо матрицю попарного порівняння для визначення асортиментних груп, які потребують оновлення. Для розрахунку було використано 9-бальну шкалу, запропоновану Т. Сааті [11]. Результати дослідження подано в таблиці 3.1.

Визначимо матрицю попарного порівняння асортиментних груп товарів для першого напрямку «Елітні сорти хліба із сировини вищої якості» (таблиця 3.2). Визначимо матрицю попарного порівняння асортиментних груп товарів для другого напрямку «Заморожена продукція» (таблиця 3.3). Визначимо матрицю попарного порівняння асортиментних груп товарів для третього

напряму «Упакована продукція» (таблиця 3.4).

Таблиця 3.1 – Оцінка напрямів оновлення асортиментних груп продукції ТОВ «Хлібні інвестиції»

	H1	H2	H3	H4	H5	H6	H7	H8	H9	Вектор пріоритетів	Нормований вектор
H1	1,00	0,33	0,20	0,20	3,00	0,20	0,33	0,14	2,00	0,45	0,04
H2	3,00	1,00	0,33	0,33	2,00	0,20	1,00	0,20	0,50	0,62	0,05
H3	5,00	3,00	1,00	1,00	3,00	1,00	3,00	1,00	3,00	1,95	0,17
H4	5,00	3,00	1,00	1,00	3,00	0,20	1,00	0,20	3,00	1,21	0,10
H5	0,33	0,50	0,33	0,33	1,00	0,33	1,00	0,33	0,50	0,46	0,04
H6	5,00	5,00	1,00	5,00	3,00	1,00	3,00	0,33	5,00	2,31	0,20
H7	3,00	1,00	0,33	1,00	1,00	0,33	1,00	0,20	2,00	0,80	0,07
H8	7,00	5,00	1,00	5,00	3,00	3,00	5,00	1,00	5,00	3,24	0,28
H9	0,50	2,00	0,33	0,33	2,00	0,20	0,50	0,20	1,00	0,55	0,05

Примітки: Елітні сорти хліба із сировини вищої якості (H1), Заморожена продукція (H2), Упакована продукція (H3), Дієтична продукція (H4), Продукція спортивного спрямування (фітнес-продукція) (H5), Продукція, збагачена вітамінами, мінералами та корисними добавками (H6), Низькокалорійна продукція оздоровчої дії (H7), Продукція з тривалим терміном зберігання (H8), Продукція з домішками (сухофруктами, горіхами, зеленню, сиром тощо) (H9)

Таблиця 3.2 – Матриця попарного порівняння асортиментних груп товарів для першого напрямку «Елітні сорти хліба із сировини вищої якості»

Види товарів	Хліб з підвищеним вмістом харчових волокон	Хліб з органічного борошна	Вектор пріоритетів	Нормований вектор
Хліб з підвищеним вмістом харчових волокон	1	0,2	0,45	0,17
Хліб з органічного борошна	5	1	2,24	0,83

Таблиця 3.3 – Матриця попарного порівняння асортиментних груп товарів для другого напрямку «Заморожена продукція»

Види товарів	Основа на млинці	Лаваш	Вектор пріоритетів	Нормований вектор
Основа на млинці	1,00	3,00	1,73	0,75
Лаваш	0,33	1,00	0,58	0,25



Таблиця 3.4 – Матриця попарного порівняння асортиментних груп товарів для третього напрямку «Упакована продукція»

Види товарів	Хліб вагою 200 г	Міні-круасани	Грінки	Вектор пріоритетів	Нормований вектор
Хліб вагою 200 г	1	0,33	2	0,87	0,25
Міні-круасани	3	1	3	2,08	0,59
Грінки	0,5	0,33	1	0,55	0,16

Після проведених розрахунків, визначимо власне значення, індекс узгодженості та відношення узгодженості. Результати досліджень вважаються прийнятними, якщо відношення узгодженості не більше 0,1 (таблиця 3.5) [11].

Таблиця 3.5 – Визначення достовірності результатів дослідження

Напрями продуктових інновацій	Власне значення, $\lambda_{max}$	Індекс узгодженості	Відношення узгодженості
Напрями інновацій	10,063	0,133	0,092
Н1 Елітні сорти хліба із сировини вищої якості	2,000	0,000	0,000
Н2 Заморожена продукція	2,000	0,000	0,000
Н3 Упакована продукція	3,047	0,023	0,040
Н4 Дієтична продукція	6,113	0,023	0,018
Н5 Продукція спортивного спрямування (фітнес-продукція)	2,000	0,000	0,000
Н6 Продукція, збагачена вітамінами, мінера-лами та корисними добавками	3,025	0,013	0,022
Н8 Продукція з тривалим терміном зберігання	4,105	0,035	0,039
Н9 Продукція з домішками (сухофруктами, горіхами, зеленню, сиром тощо)	3,025	0,013	0,022

Враховуючи дані таблиці 3.5, зробимо висновки, що результати досліджень є достовірними.

Далі визначимо найбільш привабливі асортиментні групи для ТОВ «Хлібні інвестиції» (таблиця 3.6). Отже, враховуючи проведені дослідження, можна зробити висновки, що пріоритетними асортиментними групами, які визначенні даним дослідженням є хлібні палички (гриссіні), мультизерновий хліб, міні-круасани, сухарі з родзинками, хліб із диспергованого зерна. Таке

оновлення асортименту дасть змогу покращити фінансові результати досліджуваного підприємства через збільшення попиту на його товари.

Таблиця 3.6 – Визначення найбільш привабливих видів інноваційних товарів для ТОВ «Хлібні інвестиції»

Види товарів	Важливість напряму	Оцінка видів товарів	Зважена оцінка	Пріоритетність
Хліб з підвищеним вмістом харчо-вих волокон	0,04	0,17	0,007	21
Хліб з органічного борошна	0,04	0,83	0,033	11
Основа на млинці	0,05	0,75	0,038	8
Лаваш	0,05	0,25	0,013	19
Хліб вагою 200 г	0,17	0,25	0,043	6
Міні-круасани	0,17	0,59	0,100	3
Грінки	0,17	0,16	0,027	14
Хлібці з насінням льону	0,10	0,08	0,008	20
Хлібці з кунжутом	0,10	0,14	0,014	18
Хлібці з насінням соняшника	0,10	0,25	0,025	15
Безглютеновий хліб з рисового борошна	0,10	0,41	0,041	7
Безглютеновий хліб з картопляним крохмалем	0,10	0,04	0,004	23
Безглютеновий хліб з кукурудзяним крохмалем	0,10	0,07	0,007	21
Гречаний хліб	0,04	0,83	0,033	11
Хліб без солі	0,04	0,17	0,007	21
Хліб із додаванням спіруліни	0,20	0,16	0,032	12
Мультизерновий хліб	0,20	0,66	0,132	2
Хліб із пророщеної пшениці	0,20	0,18	0,036	9
Хліб із диспергованого зерна	0,07	1	0,070	5
Сухарі з маком	0,28	0,10	0,028	13
Сухарі з родзинками	0,28	0,26	0,073	4
Сухарі з насінням соняшника	0,28	0,12	0,034	10
Хлібні палички (гриссіні)	0,28	0,52	0,146	1
Хліб з інжиром	0,05	0,48	0,024	16
Хліб з фініками	0,05	0,11	0,006	22
Багет із насінням соняшника	0,05	0,41	0,021	17

Підбиваючи підсумки до третього розділу кваліфікаційної роботи, відмітимо, що рішення про товар є найбільш важливими в рамках діяльності підприємства. Оптимальний товарний асортимент є індивідуальним для кожного окремого підприємства і залежить від ринків збуту, попиту, виробничих, фінансових та інших ресурсів. Здебільшого він складається з

виробів, що мають попит і успішно реалізуються на ринку.

Для ефективного формування асортименту підприємство має враховувати велику кількість факторів, як зовнішніх, так і внутрішніх. В умовах сьогодення на ринку хліба і хлібобулочних виробів в Україні спостерігається висока конкуренція. Хлібопекарські підприємства пропонують широкий асортимент виробів з різноманітними смаковими властивостями, поживною цінністю, а також урізноманітнюють його новими зразками, хоча постійно скорочуються обсяги промислового виробництва хліба та хлібобулочних виробів.

Для визначення пріоритетних інноваційних напрямів управління асортиментом у ТОВ «Хлібні інвестиції» використано метод аналізу ієрархій на підставі усереднених результатів опитування споживачів хліба та хлібобулочних виробів у продуктових магазинах, які пропонують хліб та хлібобулочні вироби ТОВ «Хлібні інвестиції». Для визначення асортиментних груп, які потребують оновлення сформовано матрицю попарного порівняння та визначено власне значення, індекс узгодженості та відношення узгодженості. Найбільш привабливі асортименті групи для ТОВ «Хлібні інвестиції» є хлібні палички (гриссіні), мультизерновий хліб, міні-круасани, сухарі з родзинками, хліб із диспергованого зерна. Таке оновлення асортименту дасть змогу покращити фінансові результати досліджуваного підприємства через збільшення попиту на його товари.

## ВИСНОВКИ

В кваліфікаційній роботі бакалавра поставлено та вирішено актуальне завдання – теоретично обґрунтовано та розроблено рішення щодо управління асортиментом виробничого підприємства.

Одержані результати дозволили зробити такі висновки.

Чітке розуміння сутності та особливостей маркетингового середовища підприємства дозволяє стабільно та успішно функціонувати на ринку, забезпечуючи при цьому оптимальну структуру товарного асортименту та уникнення недобросовісної конкуренції. Ознайомлення з цим питанням допомагає підприємству краще зрозуміти всі кон'юнктурні умови ринку та вибрати найбільш ефективні стратегії для їх подолання або використання.

Управління асортиментом передбачає координацію різних видів діяльності, таких як науково-технічна та проектна діяльність, комплексне дослідження ринку, організація збуту, сервіс, реклама та стимулювання попиту. Для успішного управління необхідно оцінювати переваги товарних груп з точки зору їх споживчої цінності та економічної доцільності для підприємства.

При формуванні раціонального асортименту рекомендується використовувати модель, що складається з шести асортиментних груп, що відрізняються за стадіями життєвого циклу продукції: основна, підтримуюча, стратегічна, тактична, інноваційна та заключна. У сучасних умовах конкурентоспроможність підприємства в сфері торгівлі значно залежить від ефективного управління товарним асортиментом, рівня його досконалості та прогресивності. Під товарним асортиментом розуміється група товарів, пов'язаних між собою та продаються одній і тій же групі споживачів або через одні і ті ж типи торгових підприємств, або в рамках одного і того ж цінового сегмента. Виявлено, що одним з ключових факторів для отримання прибутку є максимізація асортименту, що враховує кон'юнктуру ринку. Під

кон'юнктурним оглядом розуміється аналіз інформації про умови торгової діяльності та особливості розвитку ринку. При цьому оцінюється ступінь забезпечення товарообороту товарами, хід поставок і стан запасів товарів, а також визначається відповідність обсягу товарів на підприємстві попиту споживачів. Розглянуто основні підходи до управління асортиментом, і для досягнення його ефективності важливо поєднувати всі ці підходи та управляти всіма процесами, що відбуваються на підприємстві.

На конкурентоспроможність підприємства впливають ефективно управління товарним асортиментом, рівень його досконалості та прогресивність. Під товарним асортиментом розуміється група товарів, які продаються одній і тій же групі споживачів, через одні й ті ж типи торгових підприємств або в рамках одного цінового сегмента.

ТОВ «Хлібні інвестиції» – одна з найбільших та інноваційних українських компаній з виробництва хлібопродуктів, який займає 8% ринку хлібобулочних виробів України і знаходиться на 3-му місці серед найбільших хлібних підприємств. ТОВ «Хлібні інвестиції» – це лідер, що об'єднує в своєму складі п'ять підприємств-хлібокомбінатів та велику кількість філій та пекарень: ТОВ «Chanta Mount», ТОВ «Перший столичний хлібо завод», ТДВ «Івано-Франківський хлібокомбінат», ПрАТ «Теремно Хліб», ТОВ «Бердичівський хлібо завод». Спеціалізація – виробництво хліба та хлібобулочних виробів в Україні. Принципи роботи базуються на концепції державної політики в сфері здорового харчування населення України, а саме забезпечення організму людини повноцінними білками і всіма необхідними мікроелементами, вітамінами і мінеральними речовинами.

За результатами проведеного PEST-аналізу для хлібопекарської промисловості України можна зробити висновок, що найбільший зовнішній вплив на діяльність хлібопекарських підприємства мають економічні чинники. Проведений SWOT-аналіз показав, що в цілому вплив зовнішніх факторів є позитивним. Внутрішні фактори виявили, що ТОВ «Хлібні інвестиції» має репутацію надійного партнера. Для виготовлення продукції

підприємство застосовує високоякісну сировину і нове обладнання. Теперішній стан ринку вимагає переосмислення маркетингової стратегії досліджуваного підприємства, саме тому керівництво постійно веде активну роботу з впровадження нової маркетингової стратегії, а саме: налагодження нових каналів збуту; пошук і дослідження нових видів продукції; пошук партнерів для співпраці у виготовленні нових видів продукції; прощтовхування на ринку існуючої та нової продукції; моніторинг ринку і продукції.

Оцінювання конкурентоспроможності підприємства за методом ефективності, доводить, що у порівнянні з 2022 р. у 2023 р. показники майже усіх коефіцієнтів погіршився, а показник конкурентоспроможності організації дорівнює 8,332, що негативно характеризує наявну політику підприємства.

Економічний аналіз показав, що виручка від реалізації збільшилася на 14441 тис. грн., або на 153,9%. На це збільшення вплинуло кілька факторів: по-перше, збільшилась кількість виробленої продукції на 326,64 тис. кг, по-друге, на 7,69% подорожчала вартість виробленої продукції. Зростання ціни відбулося під впливом зовнішніх факторів, обумовлених політичною і економічною політикою держави. Зменшення вартості основних виробничих фондів на -27,37% пояснюється військовою агресією РФ проти України 2022–2024 рр. та обстрілами інфраструктури, що свідчить про необхідність інвестиційних або інноваційних вкладень у виробництво. При збільшенні виручки від реалізації відбулося збільшення показника фондівіддачі на 249,59% і склав 888,96 грн. /грн., що на 634,67 грн. / грн попереднього 2022 р. Сума обігових коштів збільшилася на 238,06%. При цьому відбулося зменшення коефіцієнту оборотності на -0,86 разу, чи на -24,89%. В перспективі наявність такої динаміки може призвести до погіршення фінансового положення за рахунок своєчасного повернення залучених коштів ТОВ «Хлібні інвестиції». У 2023 р. чисельність працівників не змінилася, при цьому чисельність адміністративних працівників збільшилася

на 16,67%. Завдяки збільшенню виробництва і виручки від реалізації, продуктивність праці працівників в натуральному вимірі збільшилася на 135,76%, а в грошовому – на 153,90%. Відтак за наведеним аналізом більшість показників поліпшилися у 2023 р. у порівнянні з 2022 р., однак основним критерієм щодо оцінки ефективності, все ж такі залишається рентабельність виробництва, скорочення (на -4,53%) якої спостерігалось в 2023 р. Рентабельність продукції зменшилася на -0,43%, що негативно характеризує діяльність підприємства.

Фінансовий аналіз доводить поступове покращення фінансового стану та наближення показників до рекомендованих нормативних значень.

Рішення про товар є найбільш важливими в рамках діяльності підприємства. Оптимальний товарний асортимент є індивідуальним для кожного окремого підприємства і залежить від ринків збуту, попиту, виробничих, фінансових та інших ресурсів. Здебільшого він складається з виробів, що мають попит і успішно реалізуються на ринку.

Для ефективного формування асортименту підприємство має враховувати велику кількість факторів, як зовнішніх, так і внутрішніх. В умовах сьогодення на ринку хліба і хлібобулочних виробів в Україні спостерігається висока конкуренція. Хлібопекарські підприємства пропонують широкий асортимент виробів з різноманітними смаковими властивостями, поживною цінністю, а також урізноманітнюють його новими зразками, хоча постійно скорочуються обсяги промислового виробництва хліба та хлібобулочних виробів.

Для визначення пріоритетних інноваційних напрямів управління асортиментом у ТОВ «Хлібні інвестиції» використано метод аналізу ієрархій на підставі усереднених результатів опитування споживачів хліба та хлібобулочних виробів у продуктових магазинах, які пропонують хліб та хлібобулочні вироби ТОВ «Хлібні інвестиції». Для визначення асортиментних груп, які потребують оновлення сформовано матрицю попарного порівняння та визначено власне значення, індекс узгодженості та

відношення узгодженості. Найбільш привабливі асортименті групи для ТОВ «Хлібні інвестиції» є хлібні палички (гриссіні), мультизерновий хліб, міні-круасани, сухарі з родзинками, хліб із диспергованого зерна. Таке оновлення асортименту дасть змогу покращити фінансові результати досліджуваного підприємства через збільшення попиту на його товари.



## ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Аналітика: що входить до ціни хліба. URL:
2. В Україні прийнятий новий національний стандарт на борошно житнє. URL:  
[http://csm.kiev.ua/index.php?option=com\\_content&view=article&id=4238%3A2018-09-18-07-41-11&catid=122%3A2015-09-15-07-01-23&lang=uk](http://csm.kiev.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=4238%3A2018-09-18-07-41-11&catid=122%3A2015-09-15-07-01-23&lang=uk)
3. Востряков О. В., Гребешкова О. М. Стратегічний процес на підприємстві : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2009. 313 с.
4. Громовик Б.П. Управление товарным ассортиментом предприятия с помощью ABC и XYZ-анализа. *Аптека*. 2003. № 6 (377). С. 25-30.
5. Кайкова Т.Л. Економічний зміст поняття «асортиментна політика». *Концепт*. 2016. № 9 (вересень). С. 168-173.
6. Кардаш В.Я., Павленко І.А., Шафалюк О.К., Василькова Н.В. Товарна інноваційна політика: підручник. Вид. 2-ге, перероб. і доп. К.: КНЕУ, 2010. 390 с.
7. Качуріна І. Маркетингова концепція управління товарним асортиментом. *Східноукр. держ. ун-т. Зб. наук. пр.* Луганськ, 1998. № 2: «Маркетинг: теорія і практика». С. 133–136.
8. Крива Д.В., Куденко Н.В. Маркетингове управління асортиментом та номенклатурою на підприємстві. *Актуальні проблеми економіки та управління*. 2008. Випуск 2. URL: [http://probl-economy.kpi.ua/pdf/2008\\_24.pdf](http://probl-economy.kpi.ua/pdf/2008_24.pdf)
9. Кузнецов П.В. Маркетингове управління асортиментом продукції підприємства в умовах інформаційної економіки. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2015. Вип. 49. С. 182-206.
10. Кузьменко А.В., Перець К.Г. Аналіз ефективності управління товарним асортиментом. *Інфраструктура ринку*. 2019. Випуск 31. С. 295–300.
11. Кузьо Н.Є., Косар Н.С., Пагута М.Г. Дослідження ринку хліба та

хлібобулочних виробів України та обґрунтування товарних інновацій виробників на ньому. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 2. С. 284–291.

12. Ліщинська В. В. Стратегічний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища хлібопекарських підприємств. *Бізнес Інформ*. 2018. №4. С. 405–410.

13. Маслакова Н.Д., Кубишина Н.С. Управління асортиментною політикою підприємства. *Актуальні проблеми економіки та управління*. 2011. Вип. 5 URL: [http://probleconomy.kpi.ua/pdf/2011\\_17.pdf](http://probleconomy.kpi.ua/pdf/2011_17.pdf)

14. Несторишен І.В. Проблеми формування оптимального асортименту промислового підприємства. *Сталий розвиток економіки*. 2011. № 3. С. 240–243.

15. Новойтенко І.В., Малиновський В.В. Стан та основні тренди розвитку хлібопекарської промисловості України. *Ефективна економіка*. 2020. №11. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11\\_2020/54.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2020/54.pdf)

16. Офіційний сайт ТОВ «Хлібні інвестиції». URL: <https://hlibinvest.com.ua/>

17. Парасій-Вергуненко І. М. Стратегічний аналіз у банках: теорія, методологія, практика : монографія. Київ : КНЕУ, 2007. 360 с.

18. Ситник Н.С., Смолінська С.Д., Ясіновська І.Ф. Фінанси підприємств: навчальний посібник.; за заг. ред. Н.С. Ситник. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2020. 402 с.

19. Сумець О.М., Ігнатова Є.М. Товарна інноваційна політика: навч. посібник. К.: Хай-Тек Прес, 2010. 368 с.

20. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства : монографія / за заг. ред. д. е. н., проф. Іванова Ю. Б., проф. Тищенко О. М. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2006. 384 с.

21. Фінансова звітність ТОВ «Хлібні інвестиції», м. Київ. URL: [https://clarity-project.info/edr/42999305/finances?current\\_year=2023](https://clarity-project.info/edr/42999305/finances?current_year=2023)

22. Шарко В.В., Павлюк Н.М. Маркетингове управління товарним асортиментом. *Економіка та підприємництво*. 2015. Ч. 34. С. 333-341. URL:

<https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/19313/333-341.pdf?sequence=1>

23. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ : КНЕУ, 2004. 700 с.

24. Щербак В.Г., Перебийнос Р.В. Формування й реалізація стратегії управління асортиментною політикою підприємства. *Економіка: проблеми теорії та практики*: зб. наук. пр. Д., 2005. Вип. 208, т. 3. С. 817–826.