

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

Розділ	Зміст	Термін виконання
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)

## РЕФЕРАТ

кваліфікаційної роботи бакалавра  
студентки групи 073-20-1  
Кулибаби Софії Сергіївни  
НТУ «Дніпровська політехніка»

Обґрунтування управлінських рішень щодо формування асортименту підприємства (за матеріалами ТОВ «Хлібні інвестиції»)  
АСОРТИМЕНТ, АСОРТИМЕНТНА ПОЛІТИКА, АСОРТИМЕНТНІ ГРУПИ,  
КОНКУРЕНЦІЯ, ІННОВАЦІЙНИЙ ПІДХІД

Структура роботи: 67 сторінок комп'ютерного тексту; 12 рисунків; 28 таблиці; 24 джерела посилання.

Об'єкт розроблення – процес обґрунтування управлінських рішень щодо формування асортименту підприємства.

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

Основні результати кваліфікаційної роботи бакалавра полягають у такому: з'ясувано основні етапи та принципи управління асортиментною політикою; визначено методичні підходи до формування асортиментної концепції підприємства; розглянуто підходи до управління асортиментом підприємства; досліджено загальну характеристику діяльності ТОВ «Хлібні інвестиції»; надано загальну характеристику діяльності ТОВ «Хлібні інвестиції»; оцінено фактори зовнішнього середовища; оцінено внутрішнє конкурентне середовище підприємства; виконано економічний аналіз діяльності ТОВ «Хлібні інвестиції»; проаналізувано фінансові показники діяльності ТОВ «Хлібні інвестиції»; обґрунтувати управлінське рішення щодо оптимізації асортименту підприємства; впроваджено інноваційний підхід управління асортиментом у ТОВ «Хлібні інвестиції»

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

Результати кваліфікаційної роботи бакалавра рекомендовано для використання на підприємствах, які займаються виробництвом хлібопродуктів.

Сфера застосування – при обґрунтуванні рішень у сфері формування асортименту підприємства.

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.

**ABSTRACT**

of qualification paper for the Bachelor's degree  
by the student of the academic group 073-20-1  
Dnipro University of Technology  
Kulybaba Sofia Serhiivna

Title: Substantiation of managerial decisions regarding the formation of company's assortment (based on the materials of "Khibni Investytsii" LLC)

KEYWORDS: ASSORTMENT, ASSORTMENT POLICY, ASSORTMENT GROUPS, COMPETITION, INNOVATIVE APPROACH

Structure: 67 printed pages; 12 figures; 28 tables; 24 references.

Object of development is the process of substantiating management decisions regarding the formation of the company's assortment.

The aim of the paper – is theoretical substantiation and development of practical recommendations for the formation of the company's assortment.

The main findings of the qualification paper for the Bachelor's degree are as follows: the main stages and principles of assortment policy management have been clarified; methodical approaches to the formation of the assortment concept of the enterprise are defined; approaches to managing the company's assortment are considered; the general characteristics of the activity of "Khibni Investytsii" LLC were investigated; a general description of the activities of "Khibni Investytsii" LLC is provided; factors of the external environment were evaluated; the internal competitive environment of the enterprise was assessed; performed an economic analysis of the activities of "Khibni Investytsii" LLC; the financial indicators of the activity of "Khibni Investytsii" LLC were analyzed; justify the management decision regarding the optimization of the company's assortment; an innovative approach to assortment management was implemented at "Khibni Investytsii" LLC.

Research methods – theoretical generalization, induction, deduction, analysis, synthesis.

The findings of the qualification paper for the Bachelor's degree are recommended for use at enterprises engaged in the production of bread products.

The scope of application is when justifying decisions in the field of forming the company's assortment.

The practical significance of the obtained results is that the most attractive assortment groups for "Khibni Investytsii" LLC are bread sticks (grissini), multi-grain bread, mini-croissants, crackers with raisins, and dispersed grain bread. Such an update of the assortment will make it possible to improve the financial results of the enterprise under study due to an increase in demand for its products.

## 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 принципову 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.